

# **IRAN E COOPERAZIONE REGIONALE**

**Chiave per stabilità, sviluppo sostenibile  
e convergenza economica nella regione**

**Uno studio comparativo sulle PMI Iraniane progressivamente  
internazionalizzate nel segmento regionale**

**Mehrdad Taghdisirad**

Una tesi presentata in adempimento del requisito per il grado di  
Dottore in International Business Management  
Selinus University  
Italia

Aprile 2021



## **Abstract**

In un contesto competitivo di dimensioni regionale e globali, caratterizzato da una situazione di crisi strutturale del mercato che non consente più di basare la propria strategia sulla mera riduzione di costi o sulla continua ricerca di misure di sostegno e agevolazione, l'internazionalizzazione e l'innovazione rappresentano sicuramente dei fattori determinanti per la crescita aziendale iraniana. Le prospettive di espansione di un'azienda dipendono in maniera sempre più stringente dalla sua capacità di innovare, passando da una profonda comprensione del contesto in cui opera e dalla capacità di saper cogliere tempestivamente i cambiamenti e le opportunità presenti sul mercato.

Le piccole e medie imprese costituiscono il 92% delle 85.000 imprese manifatturiere iraniane che costituiscono la spina dorsale della sua economia: Le piccole imprese rappresentano il 52% del numero totale di unità industriali e il 45% dei posti di lavoro industriali in Iran. Al 19 aprile 2020, 23.550 piccole imprese in tutto il paese hanno dato lavoro a 451.609 persone, mentre 2.146 medie imprese hanno generato 139.079 posti di lavoro ha riferito IRNA (Financial Tribune, 04 agosto 2020) e svolgono un ruolo chiave garantendo un valore aggiunto in tutti i settori dell'economia. Le PMI offrono soluzioni innovative per sfide quali i cambiamenti climatici, l'efficienza in termini di risorse e la coesione sociale e contribuiscono a diffondere tali innovazioni in tutte le regioni del mondo. Sono pertanto un elemento centrale della duplice transizione dell'Iran verso un'economia sostenibile e digitale e risultano essenziali per la competitività e la prosperità, la sovranità economica e tecnologica dell'Iran e la sua resilienza agli shock esterni. In quanto tali, sono una componente fondamentale ai fini della realizzazione della strategia industriale dell'Iran.

Le PMI sono parte integrante del tessuto economico e sociale dell'Iran: forniscono oltre 590.000 dei posti di lavoro, offrono opportunità di formazione in vari settori e regioni, anche per lavoratori poco qualificati, e sostengono il benessere della società, non da ultimo nelle zone remote e rurali.

Le sfide affrontate quotidianamente dalle PMI per conformarsi alle norme e avere accesso alle informazioni, ai mercati e ai finanziamenti sono pertanto sfide per l'Iran nel suo complesso.

Le PMI sono molto diversificate in termini di modelli di business, dimensioni, età e

profilo degli imprenditori e attingono a un serbatoio di talenti eterogenei composto di donne e uomini. Tra le PMI figurano professioni liberali e microimprese nel settore dei servizi come pure imprese industriali di medio calibro, dall'artigianato tradizionale alle start-up ad alto contenuto tecnologico. La presente strategia riconosce le loro diverse esigenze, aiutandole non soltanto a crescere e espandersi, bensì anche ad essere competitive, resilienti e sostenibili, e definisce a tal fine un approccio ambizioso, globale e trasversale, basato sia su misure orizzontali a sostegno di tutti i tipi di PMI sia su azioni mirate a esigenze specifiche.

L'internazionalizzazione è la nuova grande sfida che stanno affrontando le imprese iraniane, soprattutto le medie e piccole. La fotografia che oggi emerge sul livello di preparazione di fronte a questo tema lascia vedere poca chiarezza, un ritardo di preparazione, poca conoscenza dei mercati, strumenti non sempre adeguati per intercettarli. Internazionalizza l'impresa che esplora, studia, comprende e sa cogliere il potenziale di business e le opportunità imprenditoriali che un mercato target può offrire. L'internazionalizzazione rappresenta il driver di crescita, sviluppo ed espansione aziendale e ancor più è il passaggio evolutivo del modo tradizionale di fare impresa, allargando il focus geografico verso quei mercati che offrono le condizioni per la crescita del business attraverso lo sviluppo di opportunità locali che portano benefici all'impresa stessa. E' una scelta aziendale che abbraccia diverse funzioni interne, dalla strategia, al marketing, alla produzione, alla finanza, perchè comune è l'obiettivo condiviso, e quindi l'azienda deve essere solida ed avere le risorse di personale, di competenze e di finanza da dedicare per il raggiungimento dell'obiettivo. Ma soprattutto deve poter contare, o creare una cultura aziendale condivisa che deve essere pronta per affrontare mercati nuovi, diversi per costume, regole, gusti e governance, e che sono altamente competitivi e selettivi. Sono vincenti nei mercati esteri le PMI che hanno adattato il proprio modello di business per essere funzionale con la competitività ed innovazione dei mercati regionali e internazionali e utilizzano in modo preponderante il marketing, con strumenti ed attività disegnati in funzione di obiettivi specifici, per presentare e promuovere il proprio prodotto o servizio. Sono vincenti nei mercati esteri le PMI che hanno un vantaggio competitivo nel prodotto o servizio tale da risultare di interesse per il mercato target, oppure hanno intelligentemente innovato o adattato il

prodotto o servizio alle esigenze del mercato per soddisfare un nuovo bisogno specifico. Come accennato l'Iran ospita 85.000 PMI registrate, sono spesso considerate fondamentali per l'economia del paese a causa dei loro effetti sulla produzione economica e del loro contributo all'occupazione complessiva. Tuttavia, a seguito della globalizzazione dell'economia iraniana, le PMI di questo paese hanno dovuto affrontare la necessità di internazionalizzarsi per crescere a causa della maggiore concorrenza interna. Inoltre, quando si spostano sui mercati offshore, devono anche affrontare una forte concorrenza. Pertanto, è in questo mercato globale ampiamente integrato e competitivo che diventa fondamentale per le aziende più piccole imparare a conoscere il business regionale e/o internazionale per avere successo. Pertanto, questa tesi mirava a comprendere e spiegare come le PMI incrementalmente iraniane internazionalizzate apprendono e sviluppano la conoscenza durante il loro processo di internazionalizzazione. Per risolvere questo problema, è stata condotta un'ampia revisione della letteratura sull'internazionalizzazione, la conoscenza organizzativa e l'apprendimento organizzativo. Questa valutazione ha rivelato le lacune legate all'apprendimento e allo sviluppo delle conoscenze nel processo di internazionalizzazione delle PMI iraniane. Identifica inoltre il tipo di internazionalizzazione incrementale, che è il percorso di internazionalizzazione più comune e quasi sempre seguito dalle PMI iraniane.

Questa ricerca ha scoperto che c'erano differenze importanti nell'apprendimento e nella conoscenza delle imprese incrementalmente durante la loro creazione. Le aziende incrementalmente hanno deciso di internazionalizzarsi solo dopo aver appreso dalla loro esperienza nel mercato interno che avevano un prodotto di successo con un potenziale internazionale. Oltre alla loro strategia di internazionalizzazione iniziale, o alla sua mancanza di conoscenza, altri fattori, come le risorse dell'azienda, le caratteristiche del prodotto e del settore e l'apprendimento e la conoscenza precedenti, hanno influenzato la successiva strategia di internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza di queste aziende.

Inoltre il panorama del commercio internazionale è cambiato negli ultimi tre decenni, oltre all'ascesa delle catene del valore internazionali, il mondo ha visto una nuova ondata di iniziative di integrazione commerciale. Mentre i negoziati commerciali al

livello multilaterale hanno rallentato, c'è stata una proliferazione di accordi commerciali a livello regionale, peraltro preferito e maggiormente seguito dalle PMI incrementalmente iraniane, come così come una nuova generazione di iniziative di integrazione con copertura delle polizze più ampie e approfondite. Due fenomeni, la crescita delle catene del valore internazionali e più profonde integrazioni regionali sono gli elementi che definiscono la contemporaneità della politica commerciale. Il numero di accordi preferenziali commerciali prevalentemente regionali è aumentato costantemente in questi tre decenni. La nuova generazione di accordi commerciali regionali ha una copertura che non ha equivalenti a livello multilaterale e le loro disposizioni mirano ad approfondire gli impegni coperti dalle regole.

L'Iran sostiene la cooperazione regionale nel quadro delle alleanze economiche, commerciali e politiche, in quanto è l'opzione migliore per raggiungere la convergenza economica e politica nella regione.

Di recente è stato firmato un accordo commerciale tra Iran e l'Unione economica euroasiatica che riflette la visione globale e costruttiva dell'Iran e la sua volontà politica di contribuire allo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali multilaterali e regionali (Financial Tribune, October 01, 2019).

EEU (Unione economica euroasiatica) è stata fondata da Russia, Kazakistan e Bielorussia, e successivamente è cresciuta fino a includere Armenia e Kirghizistan. Il blocco economico rappresenta un mercato di circa 183 milioni di persone, con un prodotto interno lordo totale di \$ 1,9 trilioni. L'Iran e l'EEU hanno firmato un accordo di libero scambio provvisorio di tre anni nel 2018.

L'Iran intende diversificare le sue relazioni economiche e cooperare più attivamente con i paesi della regione e non solo per rendere l'economia iraniana più autosufficiente.

*Non avrei potuto finire questo progetto senza l'amore di mia moglie Laura e dei miei  
figli Armin, Suren e Sofia.*



## Sommario

<b>1 IRAN</b>	19
1.1 Introduzione	19
1.2 Effetti di recessione e COVID-19	24
1.3 Sintesi	25
<b>2. RECENTI SVILUPPI ECONOMICI E POLITICI</b>	27
2.1 Produzione e domanda	27
2.2 Settore Esterno	30
2.3 Monetario, tasso di cambio e mercato finanziario	32
2.4 Finanze del settore pubblico	34
2.5 Mercato del lavoro e occupazione	34
<b>3 PROSPETTIVE E RISCHI</b>	36
<b>4 LA REGIONE, LA PORTA DEL COMMERCIO GLOBALE PER LE PMI E INIZIO DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	37
4.1 Importanza delle catene regionali	39
4.2 Le catene del valore regionali dominano	40
4.3 Cluster attorno agli hub regionali	40
4.3.1 I modelli differiscono per i servizi	41
4.4 Accesso più facile per le PMI	41
4.4.1 Certificazione	42
4.4.2 Concorrenza meno feroce	42
4.4.3 Il commercio è più aperto	43
4.4.4 Piattaforma di apprendimento	43
4.5 Catene del valore Sud-Sud presenti opportunità	44
4.6 Funzioni aziendali complesse: La chiave del valore	45
<b>5 INTEGRAZIONE REGIONALE, CATENE DEL VALORE E PMI</b>	46
5.1 Stimolare l'attività sostenibile della catena del valore	46
5.1.1 Fare leva sul commercio	47
5.2 Far funzionare le catene del valore per lo sviluppo	48
5.2.1 Un'agenda dei servizi	49
5.2.2 Partenariati Sud-Sud	49

5.2.3 Relazioni durevoli nella catena del valore	50
<b>6 GUIDA ALLE CATENE DEL VALORE PER LE PMI</b>	<b>51</b>
6.1 Posizionamento delle PMI nelle catene del valore	52
6.1.1 Il valore della governance della catena del valore	53
6.1.1.1 Tipi di governance della catena del valore	53
6.1.2 Evitare la cattura	54
6.1.3 Aumentare il potere contrattuale delle PMI	54
6.2 Capacità manageriali e operative critiche	54
6.2.1 Entrare in catene del valore regionali o globali	55
6.2.2 Fissare obiettivi	55
6.2.3 Essere attraenti per guidare le aziende	56
6.2.4 Conformità a standard e normative	57
6.2.5 Alimentare lo spirito imprenditoriale	58
6.3 Operare con successo all'interno delle catene del valore	58
6.4 Trattative per costruire rapporti d'affari	59
6.4.1 Rapporti contrattuali	59
6.4.2 Investire nell'eccellenza	61
6.5 Soddisfare le esigenze di produzione degli acquirenti principali	62
6.6 Fornire prodotti agli acquirenti in modo efficiente	63
6.6.1 Analizzare le prestazioni per apprendere e migliorare	64
6.7 Aggiornamento nelle catene del valore	65
6.7.1 Tipi di aggiornamenti	65
6.7.2 Strategie per evitare il blocco	66
6.7.3 Diversificare in nuovi mercati	66
6.8 Allineati con la responsabilità sociale d'impresa	67
6.8.1 Usare la conoscenza acquisita	67
6.9 Considerazioni per gli esportatori di servizi	68
<b>7 RICERCA</b>	<b>69</b>
Introduzione	69
7.1 Background della ricerca	70
7.2 Problema di ricerca e domande	71

7.3	Panoramica della metodologia	73
7.4	Scopo e limitazioni della ricerca	75
7.5	Struttura della tesi	75
<b>8</b>	<b>RISULTATI E DISCUSSIONE</b>	<b>75</b>
	PANORAMICA	75
<b>9</b>	<b>RISULTATI PER LA FASE DI PRE-INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE INCREMENTALI</b>	<b>77</b>
9.1	Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive	77
9.1.1	Storia della fase di pre-internazionalizzazione	77
9.1.2	Tabella dei risultati della fase di pre-internazionalizzazione	78
9.2	Impresa 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio	80
9.2.1	Storia della fase di pre-internazionalizzazione	80
9.2.2	Tabelle dei risultati della fase di pre-internazionalizzazione	81
9.3	Confronto tra aziende nella fase di pre-internazionalizzazione	84
9.3.1	Strategia di internazionalizzazione	84
9.3.2	Apprendimento	84
9.3.2.1	Focus	84
9.3.2.2	Fonti	85
9.3.2.3	Processi	86
9.3.3	Conoscenza	86
9.3.3.1	Processi di conversione della conoscenza	87
9.3.3.2	Conoscenza individuale / sociale	87
9.3.3.3	Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	87
9.3.3.4	Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione	88
9.4	Riepilogo	89
<b>10</b>	<b>RISULTATI PER LA PRIMA FASE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE INCREMENTALI</b>	<b>90</b>
10.1	Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive	90
10.1.1	Storia della prima fase di internazionalizzazione	90
10.1.2	Tabella dei risultati della prima fase di internazionalizzazione	90

10.2	Impresa 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio	92
10.2.1	Storia della prima fase di internazionalizzazione	92
10.2.2	Tabelle dei risultati della prima fase di internazionalizzazione	95
10.3	Confronto tra aziende nella prima fase di internazionalizzazione	98
10.3.1	Strategia di internazionalizzazione	98
10.3.2	Apprendimento	99
10.3.2.1	Focus	99
10.3.2.2	Fonti	99
10.3.2.3	Processi	100
10.3.3	Conoscenza	101
10.3.3.1	Processi di conversione della conoscenza	101
10.3.3.2	Individuale / Sociale	101
10.3.3.3	Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	102
10.3.3.4	Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione	103
10.4	Riepilogo	103
<b>11</b>	<b>RISULTATI PER LA SECONDA FASE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
	<b>DELLE IMPRESE INCREMENTALI</b>	104
11.1	Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive	104
11.1.1	Storia della seconda fase di internazionalizzazione	104
11.1.2	Tabella dei risultati della seconda fase di internazionalizzazione	108
11.2	Impresa 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio	112
11.2.1	Storia della seconda fase di internazionalizzazione	112
11.2.2	Tabelle dei risultati della seconda fase di internazionalizzazione	115
11.3	Confronto tra imprese incrementali	118
11.3.1	Strategia di internazionalizzazione	118
11.3.2	Apprendimento	119
11.3.2.1	Focus	119
11.3.2.2	Fonti	120
11.3.2.3	Processi	121
11.3.3	Conoscenza	122

11.3.3.1	Processi di conversione della conoscenza	122
11.3.3.2	Individuale / Sociale	123
11.3.3.3	Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	123
11.3.3.4	Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione	124
11.4	Riepilogo	125
<b>12</b>	<b>CONFRONTO PER FASI PER IMPRESE INCREMENTALI</b>	125
12.1	Strategia di internazionalizzazione	126
12.1.1	Andatura	126
12.1.2	Ambito di mercato	126
12.1.3	Scopo del prodotto	127
12.1.4	Accordi di distribuzione	127
12.1.5	Luogo di produzione	128
12.1.6	Vantaggio competitivo	128
12.2	Apprendimento	129
12.2.1	Focus	129
12.2.2	Fonti	131
12.2.3	Processi	132
12.3	Conoscenza	
12.3.1	Individuale / Sociale	133
12.3.2	Processi di conversione della conoscenza	134
12.3.3	Componenti e processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione	135
12.4	Riepilogo	137
<b>13</b>	<b>CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI</b>	138
13.1	Revisione del processo di ricerca	138
13.2	Conclusioni sulla strategia di internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza delle PMI incrementalmente iraniane	140
13.2.1	Evoluzione della strategia di internazionalizzazione	144
13.3	Contributi e implicazioni per la teoria	145
13.4	Implicazioni per la pratica e la politica	147

13.4.1 Implicazioni per la pratica	147
13.4.2 Implicazioni per la politica	149
13.5 Limitazioni	150
13.6 Ulteriori ricerche	150
<b>Note Bibliografiche e sitografia</b>	153
<b>Appendice I - Foglio informativo per le organizzazioni dei casi di studio</b>	161
<b>Appendice II - Lettera richiesta dati da organizzazioni governative iraniane</b>	165
<b>Appendice III - Corrispondenza dei calendari iraniano e gregoriano</b>	167

## Elenco delle tabelle

- Tabella 1. Iran: Indicatori economici e finanziari selezionati
- Tabella 2. Rafforzamento della posizione delle PMI
- Tabella 3. Governance della catena del valore
- Tabella 4. Diversi tipi di rapporti contrattuali
- Tabella 5. Caratteristiche delle strategie di internazionalizzazione delle imprese incrementali
- Tabella 6. Risultati e confronto tra imprese incrementali
- Tabella 7. Principali caratteristiche delle aziende incrementali
- Tabella 8. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1  
Fase di pre-internazionalizzazione
- Tabella 9. Eventi di apprendimento, Azienda 1  
Fase di pre-internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi, Conversione della conoscenza)
- Tabella 10. Eventi di conoscenza, Azienda 1  
Fase di pre-internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale, Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione)
- Tabella 11. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2  
Fase di pre-internazionalizzazione
- Tabella 12. Eventi di apprendimento, Azienda 2  
Fase di pre-internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi, Conversione della conoscenza)
- Tabella 13. Eventi di conoscenza, Azienda 2  
Fase di pre-internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale, Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione)
- Tabella 14. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1  
Prima Fase di internazionalizzazione
- Tabella 15. Eventi di apprendimento, Azienda 1  
Prima Fase di internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi, Conversione della conoscenza)
- Tabella 16. Eventi di conoscenza, Azienda 1  
Prima Fase di internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale, Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione)
- Tabella 17. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2  
Prima Fase di internazionalizzazione
- Tabella 18. Eventi di apprendimento, Azienda 2  
Prima Fase di internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi, Conversione della conoscenza)
- Tabella 19. Eventi di conoscenza, Azienda 2  
Prima Fase di internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale, Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione)

- Tabella 20. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1  
Seconda Fase di internazionalizzazione
- Tabella 21. Eventi di apprendimento, Azienda 1  
Seconda Fase di internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi,  
Conversione della conoscenza)
- Tabella 22. Eventi di conoscenza, Azienda 1  
Seconda Fase di internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale,  
Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di  
internazionalizzazione)
- Tabella 23. Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2  
Seconda Fase di internazionalizzazione
- Tabella 24. Eventi di apprendimento, Azienda 2  
Seconda Fase di internazionalizzazione (Focus, Risorse, Processi,  
Conversione della conoscenza)
- Tabella 25. Eventi di conoscenza, Azienda 2  
Seconda Fase di internazionalizzazione (Conoscenza Individuale / Sociale,  
Conoscenza dei componenti dell'architettura della strategia di  
internazionalizzazione)

## **Lista delle figure**

Figura 1 . Crescita del PIL in termini reali a prezzi di mercato & PIL a prezzi correnti

Figura 2 . Tasso di disoccupazione

Figura 3 . Saldo fiscale

Figura 4 . Petrolio - prezzo medio

Figura 5 . Inflazione misurata in base all'Indice dei prezzi al consumo

Figura 6 . Produzione totale di petrolio

Figura 7 . Investimenti Lordi & Risparmio nazionale lordo

Figura 8 . Esportazione & Importazione di beni e servizi

Figura 9 . Volume export & Import totale

Figura 10 . Indice dei prezzi al consumo

## **Elenco delle abbreviazioni**

CBI - Banca Centrale Iraniana

CPI - Indice dei prezzi al consumo

EEU - Unione Economica Euroasiatica

FATF - Financial Action Task Force - Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale

FMI - Fondo Monetario Internazionale

GPS - Sistema di posizionamento globale

IMF - Fondo Monetario Internazionale

IRNA - L'Agenzia di stampa della Repubblica Islamica dell'Iran

IRR - Rial moneta Iraniana

ISO - Organizzazione internazionale per la normazione

mbpd - Milioni di barili al giorno

MENA - Medio Oriente e Nord Africa

OTC - Mercato Over The Counter

PIL - Prodotto Interno Lordo

PMI - Piccole Medie Imprese

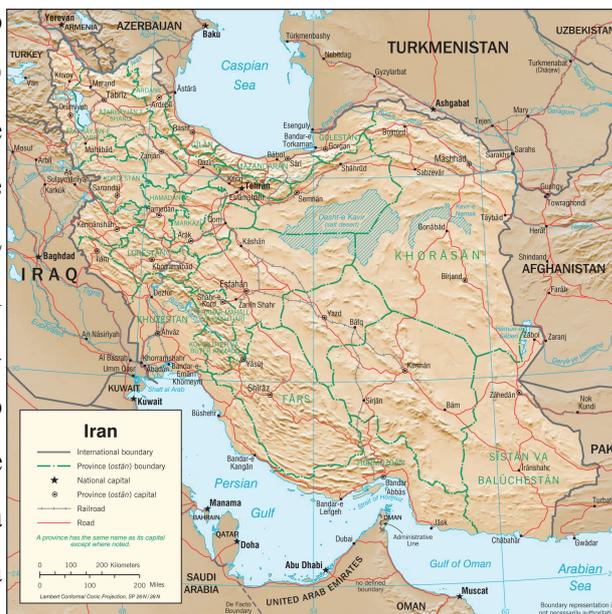
pp - punti percentuali

SCI - Centro statistico iraniano

# 1 IRAN

## 1.1 Introduzione

Con una superficie di 1.648.195 kmq, 84 milioni di abitanti e una suddivisione amministrativa in 31 province, l'Iran risulta la diciottesima economia mondiale e la seconda nell'area MENA. Il prodotto interno lordo dell'Iran è stimato a 519 miliardi di dollari per l'anno solare iraniano 2019/20. Secondo le stime del FMI, il valore nominale del PIL dovrebbe superare i 694 miliardi di USD entro il 2022 con tassi di crescita che, dopo un brusco rallentamento negli anni di inasprimento delle sanzioni (2011-2013), doveva crescere, negli auspici delle Autorità fino in media al 4,5/5% annuo.



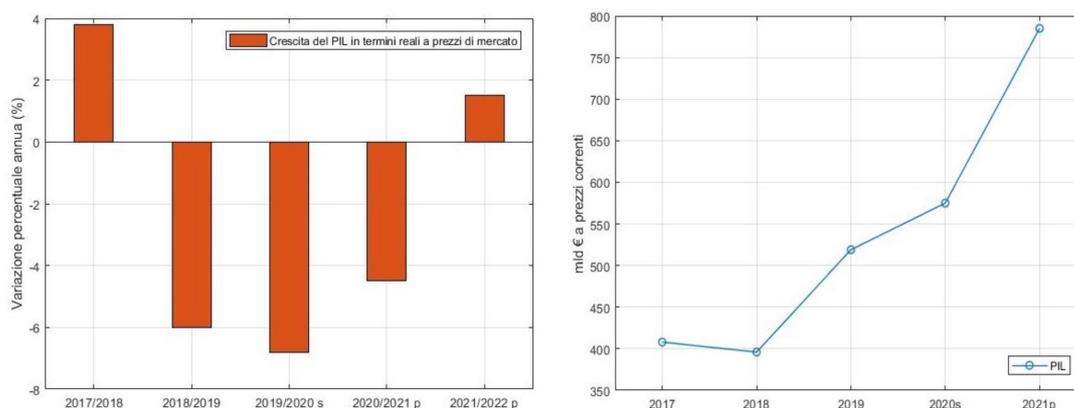
L'economia iraniana è caratterizzata dai suoi settori degli idrocarburi, dell'agricoltura e dei servizi, nonché da una notevole presenza statale nel settore manifatturiero e nei servizi finanziari. L'Iran è al secondo posto al mondo per riserve di gas naturale e al quarto per comprovate riserve di petrolio greggio. L'abbondanza di idrocarburi, il Paese possiede il 18% delle riserve mondiali di gas naturale e l'11,3% di quelle petrolifere, la favorevole posizione geografica e l'andamento demografico sono tra i fattori naturali che contribuiscono positivamente all'andamento dell'economia. Il PIL e le entrate dell'erario iraniano dipendono in misura sempre minore dagli introiti delle vendite degli idrocarburi e loro derivati e quindi non sono da considerarsi intrinsecamente dipendenti dalle fluttuazioni dei prezzi internazionali delle materie prime come in passato. Le sanzioni internazionali hanno comportato la necessità di diversificare le fonti di raccolta fiscale, riducendo la dipendenza dal petrolio.

L'industria, soprattutto quando si tratta di aziende di grandi dimensioni è caratterizzata da una forte presenza dello Stato. Al momento, il controllo statale più incisivo viene

esercitato sulle industrie pesanti: impianti petroliferi, chimici e petrolchimici; siderurgia; trasporti stradali, ferroviari e marittimi; produzione e distribuzione delle risorse energetiche; assemblaggio di veicoli e di macchine agricole e movimento terra; miniere; industria aerospaziale e militare. Per il resto, il tessuto industriale è formato da piccole e medie imprese private (Per definizione, le imprese gestite da meno di 50 lavoratori e da meno di 100 lavoratori sono considerate rispettivamente piccole e medie, mentre le grandi imprese sono quelle che impiegano più di 100 lavoratori, secondo l'Organizzazione iraniana delle piccole industrie e dei parchi industriali) operanti nei settori alimentare, delle bevande analcoliche e gasate, calzaturiero, del tessile e dell'abbigliamento, dei materiali da costruzione, dei prodotti elettrici e dell'elettronica, delle macchine utensili. L'iniziativa privata è inoltre rilevante nelle produzioni agricole, soprattutto quelle tradizionali e nell'edilizia.

Le autorità iraniane hanno adottato una strategia globale di riforme basate sul mercato nel loro documento di visione economica ventennale e nel sesto piano di sviluppo quinquennale per il periodo dal 2016/17 al 2021/22. Il piano si compone di tre pilastri, vale a dire: lo sviluppo di un'economia resiliente, il progresso della scienza e della tecnologia e la promozione dell'eccellenza culturale. Sul fronte economico, il piano di sviluppo prevede una crescita economica annua dell'8%. Tra le principali priorità del governo durante il quinquennio vi sono la riforma delle imprese statali, dei settori finanziario e bancario e l'allocatione e la gestione dei proventi petroliferi.

**Figura 1. Crescita del PIL in termini reali a prezzi di mercato & PIL a prezzi correnti**



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI), Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
 Note: s = stime, p = previsioni

Il PIL reale dell'Iran si è contratto del 6,8% nel 2019/20, i settori "industrie e miniere" e "servizi" hanno registrato rispettivamente una contrazione del 14,7% e dello 0,3% ha affermato il Centro statistico iraniano (SCI) nel suo ultimo rapporto, inoltre, il settore petrolifero si è ridotto del 38,7%. Il PIL non petrolifero è cresciuto dell'1,1%, trainato dall'agricoltura e dalla produzione poiché il deprezzamento del tasso di cambio ha reso la produzione interna più competitiva. Le componenti di spesa del PIL 2019/20 sono diminuite. Il calo del PIL è proseguito nel primo trimestre del 2020/21 poiché le chiusure delle frontiere e le misure di contenimento del COVID-19 a marzo e aprile hanno contribuito alla contrazione del PIL del 3,5% (anno su anno), una modesta contrazione rispetto a molti altri paesi. L'economia iraniana si contrae dell'1,9% nella performance fiscale semestrale. Una ripartizione settoriale dei tassi di crescita nel rapporto mostra che solo i settori "agricoltura" e "industrie e miniere" hanno registrato una crescita rispettivamente dell'1,7% e del 2%.

<b>Tabella 1 - Iran: Indicatori economici e finanziari selezionati</b>					
	2017/18	2018/19	2019/20 s	2020/21 p	2021/22 p
	variazione percentuale annua				
<b>Crescita del PIL in termini reali a prezzi di mercato</b>	3.8	-6.0	-6.8	-4.5	1.5
Consumo privato	2.5	-2.6	-7.7	-4.0	1.7
Consumo pubblico	3.9	-2.9	-6.0	1.2	0.5
Investimenti fissi lordi	1.4	-12.3	-5.9	-13.8	1.9
Esportazioni, beni e servizi	1.8	-12.5	-29.9	-10.9	2.6
Importazioni, beni e servizi	13.4	-29.5	-38.1	-30.8	1.0
Agricoltura	3.2	-0.9	8.8	0.5	1.0
Industria	3.0	-11.0	-15.9	-5.5	2.2
Servizi	4.5	-0.7	-0.5	-4.6	1.1
	variazione percentuale annua - percentuale del PIL				
<b>Investimenti lordi</b>	34.7	34.7	41.3	40.7	41.0
<b>Risparmio nazionale lordo</b>	38.3	40.6	42.1	40.1	41.6
	variazione percentuale annua - percentuale del PIL				
<b>Ricavi totali</b>	17.0	15.4	11.2	9.3	9.5
<b>Entrate fiscali</b>	7.6	6.7	5.9	5.6	5.8
<b>Imposte dirette</b>	3.5	3.4	3.4	3.1	3.2
<b>Imposte indirette</b>	4.1	3.3	2.5	2.5	2.6
<b>Spese complessive</b>	18.7	17.0	14.9	15.9	16.2
<b>Corrente</b>	15.9	14.5	12.5	12.9	12.4
<b>Debito pubblico lordo</b>	36.1	41.8	42.9	45.6	47.5
<b>Saldo primario</b>	-1.6	-1.3	-3.0	-5.5	-5.3
	variazione percentuale annua - percentuale del PIL				

<b>Bilancia delle partite correnti</b>	3.5	5.9	0.9	-0.6	0.5
<b>Esportazioni nette</b>	3.3	5.5	0.7	-0.7	-0.1
<b>Esportazione di beni e servizi</b>	24.9	33.0	25.3	13.0	10.9
<b>Importazione di beni e servizi</b>	23.8	32.0	30.9	19.2	14.2

Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI), Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale, Elaborazioni Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit

Note: s = stime , p = previsioni

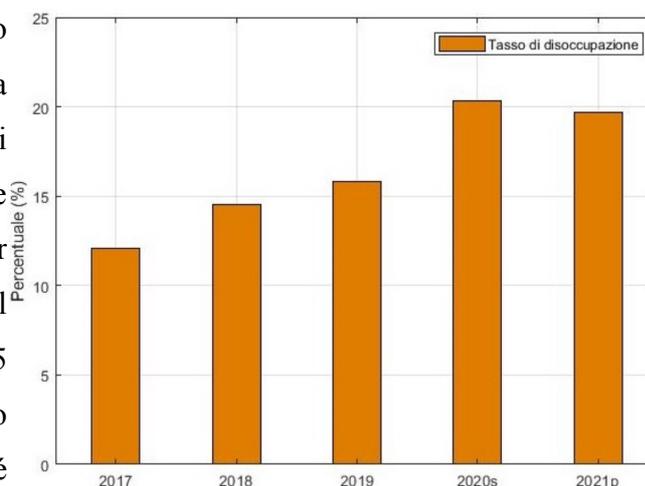
Il PIL si è contratto dell'1,9% durante la prima metà dell'anno fiscale in corso (20 marzo-21 settembre) rispetto al periodo corrispondente dello scorso anno, secondo l'ultimo rapporto del SCI (Financial Tribune - 04 dicembre 2020).

La crescita economica, escluso il petrolio, è stata del -1,3%, aggiunge il rapporto. Le “industrie e miniere” hanno subito una contrazione dello 0,7% e il settore dei “servizi” è sceso del 3,5%. SCI ha anche registrato una crescita economica nel secondo trimestre dell'anno in corso (21 giugno-21 settembre): il PIL iraniano è aumentato dello 0,2% nel secondo trimestre mentre si è ridotto dello 0,2%, escluso il settore petrolifero. Il settore "agricoltura" ha visto un'espansione del 2,7%, "industrie e miniere" del 4% mentre "industrie e settore minerario" è cresciuto del 4,2%. Il settore dei “servizi”, invece, ha subito una contrazione del 3% nel secondo trimestre.

In contrasto con le recessioni passate, i servizi sono stati molto più colpiti; un riflesso dell'enorme impatto che COVID-19 ha avuto sui settori dei servizi in tutto il mondo. L'aumento della spesa per consumi pubblici nel primo trimestre ha in parte compensato la contrazione di altri settori.

Figura 2 . Tasso di disoccupazione

La situazione economica ha portato a un deterioramento della partecipazione alla forza lavoro e dei tassi di occupazione. L'occupazione è aumentata dell'1,8% per raggiungere i 24,3 milioni nel 2019/20, prima di diminuire di 1,5 milioni (anno su anno) nel primo trimestre del 2020/21 poiché COVID-19 ha portato a un calo in tutti i settori. La partecipazione alla forza lavoro è diminuita di 0,4 punti percentuali nel 2019/20 al 44,1% e, nel primo



Fonti: Elaborazioni Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit

Note: s = stime , p = previsioni

trimestre del 2020/21, la forza lavoro si è ridotta di 1,3 milioni (anno su anno).

I tassi di disoccupazione nel 2019/20 e nel primo trimestre del 2020/21 sono scesi rispettivamente al 10,7% e al 9,8%, (Figura 2). La recessione e il COVID-19 hanno peggiorato il divario di genere nel mercato del lavoro, con solo il 14% delle donne (in età lavorativa) che lavorava nel 2019/20, in calo di 0,6 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Il rapporto deficit fiscale / PIL è peggiorato nel 2019/20 quando le entrate petrolifere sono scese al 2,2% del PIL (Figura 3).

L'avanzo delle partite correnti è diminuito poiché le restrizioni commerciali hanno

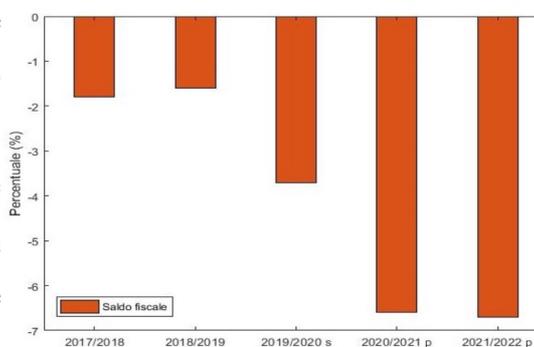
portato a un calo delle esportazioni nette reali del 26,9%. Le esportazioni di petrolio sono scese sotto 700.000 barili al giorno nel 2019, dopo la fine delle deroghe alle sanzioni statunitensi per i principali importatori di petrolio iraniano ad aprile. Le contrazioni delle importazioni sono state

significative (38,1%) a causa del razionamento delle riserve valutarie e delle sanzioni secondarie statunitensi sulle transazioni bancarie relative al commercio con l'Iran. La contrazione del commercio non petrolifero è aumentata al 30% (anno su anno, nominale) da aprile ad agosto 2020, a causa del COVID-19 e dell'ampliamento dell'elenco delle merci soggette a divieto di importazione.

Le pressioni inflazionistiche sono state elevate nel 2019/20, risalendo nei primi cinque mesi del 2020/21 con il deprezzamento del rial iraniano. L'inflazione è aumentata di 10 punti percentuali al 41,2% nel 2019/20, a causa delle aspettative inflazionistiche e dei fattori di spinta dei costi più elevati, inclusi i costi commerciali più elevati e un forte deprezzamento del tasso di cambio del 45,7%.

Le entrate del governo dovrebbero raggiungere un minimo nel 2020/21, prima di migliorare in un contesto di moderata ripresa dell'economia nel suo complesso. La pressione inflazionistica dovrebbe rimanere elevata a causa dell'incertezza economica e

**Figura 3 . Saldo fiscale**  
(variazione percentuale annua - percentuale del PIL)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI),  
Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: s = stime, p = previsioni

delle pressioni sulla ripresa economica.

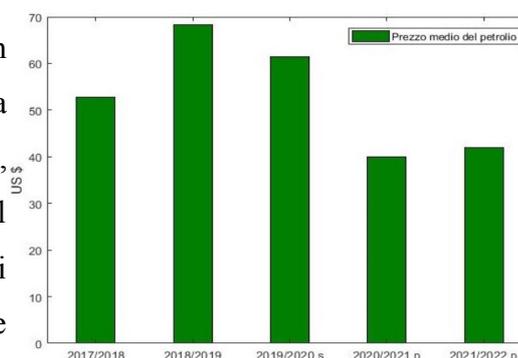
## 1.2 Effetti di recessione, COVID-19 e deprezzamento della moneta nazionale (Rial)

La recessione in Iran è accelerata nel 2019/20. Il PIL iraniano si è contratto del 7,6% nei primi 9 mesi del 2019/20 (aprile-dicembre 2019) in gran parte a causa di un calo del 37% nel settore petrolifero.

La crescita del PIL non petrolifero ad aprile-dicembre 2019 è stata prossima allo zero, un miglioramento marginale rispetto alla contrazione del 2018/19. Nello stesso periodo, le industrie non petrolifere sono cresciute del 2% trainate dai settori delle costruzioni e dei servizi di pubblica utilità, mentre il valore aggiunto dei servizi si è contratto dello 0,2%.

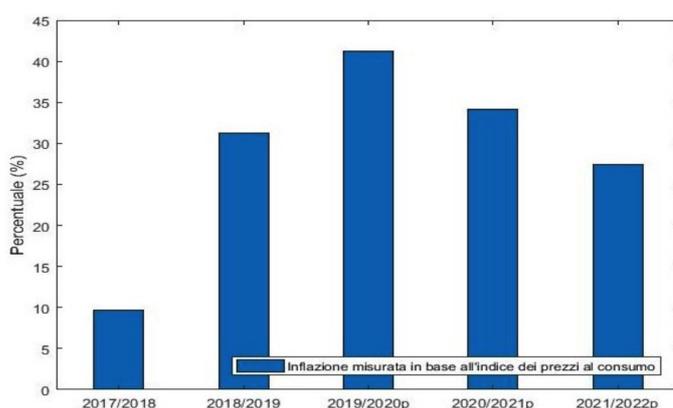
La recente epidemia di COVID-19 ha interrotto in modo significativo il commercio, il turismo e le attività di vendita al dettaglio durante il periodo più impegnativo per i viaggi e il commercio.

**Figura 4 . Petrolio - prezzo medio**  
(variazione percentuale annua)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI), Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: s = stime, p = previsioni

**Figura 5 . Inflazione misurata in base all'Indice dei prezzi al consumo**  
(variazione percentuale annua)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI), Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: p = previsioni

Di fronte a una pandemia crescente, prezzi del petrolio bassi (Figura 4) e sanzioni crescenti, si prevede che la crescita del PIL iraniano rimarrà contenuta nel 2020 / 21-2022 / 23. Le prospettive di base sono guidate principalmente dall'epidemia di COVID-19 che riduce il PIL petrolifero e non petrolifero nel 2020/21 e due anni successivi di modesta ripresa.

L'attuale situazione unica dell'economia iraniana presenta significativi rischi al ribasso per le previsioni di base. Il rischio più significativo è un impatto più forte e più prolungato dell'epidemia di COVID-19 attraverso vari canali, tra cui contrazioni su larga scala nel commercio, turismo e commercio, nonché costi di produzione più elevati. La persistenza di prezzi del petrolio e volumi di esportazione inferiori si tradurrebbe in uno shock complessivo e un deficit fiscale sostanzialmente più ampi nel 2020/21.

Il deprezzamento della moneta nazionale (Rial) sta esercitando forti pressioni sul tasso di inflazione che si attesterebbe, secondo le stime, a circa il 34,2% su base annua a fine 2020, (Figura 5).

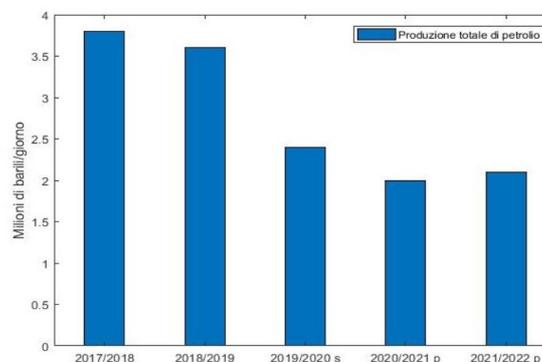
### 1.3 Sintesi

La recessione in Iran è accelerata nel 2019/20 con l'ulteriore irrigidimento delle sanzioni statunitensi. Si stima che la contrazione del prodotto interno lordo (PIL) iraniano sia accelerata dal 4,7% nel 2018/19 all'8,2% nel 2019/20 quando si è materializzato il pieno effetto delle sanzioni statunitensi, in particolare nel settore petrolifero.

Il PIL si è contratto del 7,6% su base annua (anno su anno) nei primi 9 mesi del 2019/20 (aprile-dicembre 2019) in gran parte a causa di un calo del 37% (anno su anno) del valore aggiunto del settore del petrolio e del gas. Dalla reintroduzione delle sanzioni statunitensi nel maggio 2018, la produzione di petrolio è scesa a un minimo di 3 decenni di 2 mbpd. Nel

2018/19 e nel 2019/20, le sanzioni statunitensi si sono estese anche a settori chiave non petroliferi come l'edilizia, i metalli di base e le industrie petrolchimiche e, di conseguenza, l'attività non petrolifera ha ristagnato Aprile-dicembre 2019 (Tabella 6). Ci sono stati alcuni segnali di ripresa dell'attività nel settore delle costruzioni e dei servizi pubblici nei primi 9 mesi del 2019/20 mentre la contrazione del settore

**Figura 6 . Produzione totale di petrolio**  
(variazione percentuale annua)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI),  
Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: s = stime , p = previsioni

manifatturiero è rallentata. Tuttavia, la contrazione di tutte le principali componenti del PIL nei primi tre trimestri del 2019/20 dal lato della spesa evidenzia una recessione su vasta scala e una domanda debole.

L'elevato passaggio del tasso di cambio e l'incertezza economica hanno portato il tasso di inflazione a salire al 52% nel maggio 2019, dopo che il rial si è fortemente deprezzato nella seconda metà del 2018/19. Da maggio 2019 l'inflazione annua è gradualmente diminuita poiché il rial si è deprezzato a un ritmo più moderato.

Nonostante le continue restrizioni all'importazione, l'avanzo delle partite correnti è sceso a livelli molto bassi nei primi 9 mesi del 2019/20 a causa di un calo più marcato delle esportazioni.

La scarsa realizzazione delle entrate, in particolare per le entrate petrolifere, che hanno rappresentato il 38% delle entrate totali del governo, hanno contribuito a un crescente deficit fiscale.

L'Iran è uno dei paesi più colpiti dalla pandemia globale del Corona Virus 2019 (COVID-19) che ha comportato un'enorme perdita di vite umane e costi economici. Dalla conferma dei primi casi diagnosticati nel febbraio 2019, il numero di casi confermati è costantemente aumentato a 1.488.981 e ha portato ad almeno 58.686 decessi (Hamshahri online 10.02.2021, conferma del Dott.ssa Simasadat Lari portavoce del ministero della sanità iraniana). I casi di contrazione e il bilancio delle vittime, simili a tutti gli altri paesi, sono soggetti alla disponibilità e alla distribuzione di kit di test e quindi probabilmente sottostimano l'intero impatto sulla salute. Anche l'attività economica e il commercio sono stati duramente colpiti dalla diffusione del virus con la chiusura delle attività e l'applicazione di misure di allontanamento sociale. L'impatto sulle vendite al dettaglio e sui servizi è stato particolarmente significativo poiché l'epidemia di COVID-19 in Iran ha coinciso con il periodo del capodanno iraniano, solitamente intenso, a marzo e all'inizio di aprile.

Di fronte a una crescente pandemia globale, prezzi del petrolio bassi e sanzioni crescenti, si prevede che l'economia iraniana si contrarrà per il terzo anno consecutivo nel 2020/21 e crescerà a un ritmo moderato da allora in poi. PIL petrolifero e non petrolifero nel 2020/21 che è seguito da due anni di modesta ripresa. Dopo un calo nel 2020/21, la produzione di petrolio nel 2021/22 e 2022/23 dovrebbe crescere in linea con

la crescita dei consumi interni a lungo termine e con il parziale aumento della domanda globale. La crescita economica negativa e l'elevata inflazione insieme al COVID-19 eserciteranno un'ulteriore pressione sui mezzi di sussistenza delle famiglie nel 2020/21. La creazione di posti di lavoro limitata a causa della contrazione economica prevista insieme alla perdita di potere d'acquisto a causa della persistente alta inflazione avrà un impatto sui mezzi di sussistenza delle famiglie. L'epidemia di COVID-19 avrà anche impatti economici e sociali di lunga durata molto probabilmente attraverso il canale del mercato del lavoro.

L'attuale situazione unica dell'economia iraniana presenta significativi rischi di ribasso per le prospettive macroeconomiche di base.

## **2. RECENTI SVILUPPI ECONOMICI E POLITICI**

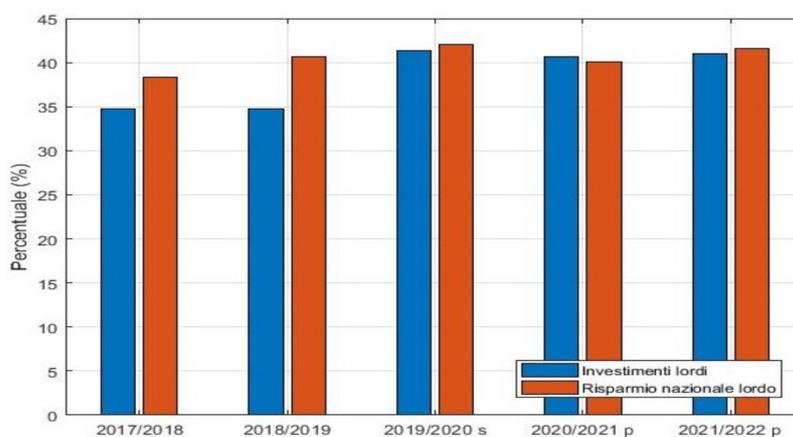
### **2.1 Produzione e domanda**

Il PIL iraniano ha continuato a contrarsi nel 2019/20 quando la produzione di petrolio è scesa ai minimi storici a seguito dell'intensificazione delle sanzioni statunitensi. Dopo un calo del 4,7% nel 2018/19, il PIL iraniano si è contratto del 7,6% (su base annua) nei primi 9 mesi del 2019/20 poiché la produzione di petrolio e gas è diminuita del 37% (anno su anno). Con la reintroduzione delle sanzioni statunitensi nel maggio 2018, la produzione di petrolio greggio iraniano è scesa a 2,08 mbpd nel febbraio 2020. Il calo della produzione di petrolio è stato più forte nel 2019/20 poiché i principali importatori di petrolio iraniano hanno ricevuto deroghe alle sanzioni fino ad aprile 2019 (inizio dell'anno iraniano 2019/2020) e anche le capacità di stoccaggio del petrolio sono state pienamente utilizzate. La strategia recentemente implementata di offrire acquisti di petrolio greggio attraverso il mercato iraniano degli scambi energetici ha avuto un impatto limitato nel frenare il calo della produzione di petrolio a causa di restrizioni finanziarie e logistiche.

L'attività non petrolifera ha ristagnato nel 2019/20 ma ha rappresentato un miglioramento marginale rispetto al 2018/19. La crescita del PIL non petrolifero ad aprile-dicembre 2019 è stata prossima allo zero (su base annua), un miglioramento marginale rispetto alla contrazione del 2,1% del settore nel 2018/19. Durante i primi 9

mesi del 2019/20, la produzione del settore agricolo è rimbalzata, crescendo del 3,2% (su base annua), nonostante parti del paese siano state colpite da inondazioni e locuste del deserto. Le industrie non petrolifere sono cresciute del 2% (su base annua) guidate dai tassi di crescita del settore delle costruzioni e dei servizi pubblici rispettivamente del 9,6% e del 7,7%. La contrazione manifatturiera è rallentata durante i primi 3 trimestri, tuttavia la produzione del settore automobilistico nei primi 7 mesi del 2019/20 è stata inferiore del 41,1% su base annua. Il valore aggiunto dei servizi che rappresenta il 45% del PIL (in termini nominali) si è contratto dello 0,2%.

**Figura 7 . Investimenti Lordi & Risparmio nazionale lordo**  
(variazione percentuale annua - percentuale del PIL)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI),  
Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: s = stime , p = previsioni

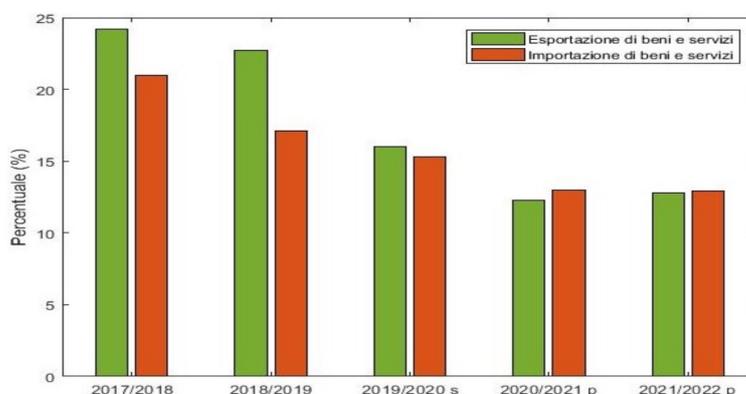
La recente crescita nel settore delle costruzioni ha portato a ricadute nei servizi, ma il settore rimane notevolmente inferiore rispetto al 2011/12. Dal quarto trimestre 2018/19, il settore delle costruzioni ha subito 4 trimestri consecutivi di accelerazione della crescita su base annua ed è cresciuto del 12,6% (su base annua) nel terzo trimestre 2019/20. Storicamente, l'attività di costruzione è considerata uno degli indicatori anticipatori dell'attività economica a causa dei collegamenti in avanti e all'indietro e ha contribuito per 0,3 punti percentuali (pp) alla crescita del PIL nei primi 9 mesi del 2019/20. Nello stesso periodo, anche i servizi immobiliari sono cresciuti di oltre il 4% (anno su anno) e hanno contribuito di 0,6 punti percentuali alla crescita del PIL su base annua. Tuttavia, il settore delle costruzioni era solo il 69 per cento delle sue dimensioni nello stesso periodo nel 2011/12 (a prezzi costanti) ed è probabile che sia influenzato

negativamente dalla pandemia globale.

Tutte le principali componenti del PIL dal lato della spesa si sono contratte nei primi tre trimestri del 2019/20, indicando una recessione su vasta scala. I consumi privati e pubblici sono diminuiti rispettivamente del 6% e del 2,4% (su base annua) ad aprile-dicembre 2019 insieme alle discrepanze statistiche è cresciuto del 56% (anno su anno). Nello stesso periodo, gli investimenti sono diminuiti del 2,6% (anno su anno) nonostante gli investimenti in costruzioni siano cresciuti del 9,6% (anno su anno) (Figura 7). Le esportazioni sono diminuite nettamente del 32,6 (a / a) principalmente a causa delle restrizioni sulle esportazioni di petrolio. Allo stesso modo, le importazioni sono diminuite del 27,1% (su base annua) poiché sono state messe in atto severe restrizioni alle importazioni di beni non essenziali per consentire il controllo della pressione sulle riserve di valuta estera(Figura 8).

La contrazione degli investimenti è rallentata a causa dell'attività del settore delle costruzioni, ma segue anni di contrazione dello stock di capitale. Gli investimenti lordi

**Figura 8 . Esportazione & Importazione di beni e servizi**  
(variazione percentuale annua - percentuale del PIL)



Fonti: Banca centrale della Repubblica islamica dell'Iran (CBI),  
Centro statistico dell'Iran (SCI) e Banca mondiale  
Note: s = stime , p = previsioni

in capitale fisso si sono contratti del 5,5% nel 2018/19 poiché i sentimenti degli investitori hanno risposto alle crescenti tensioni geopolitiche. Ciò è stato seguito da una crescita degli investimenti negativa del 2,6% nei primi 3 trimestri del 2019/20, poiché le opinioni sulle prospettive economiche sono peggiorate e la domanda si è indebolita, confermata dall'elevata crescita delle scorte in questo periodo. L'allentamento della contrazione degli investimenti nell'ultimo periodo è dovuto principalmente all'attività

nel settore delle costruzioni che ha visto aumentare i propri investimenti del 9,6% (su base annua). Tuttavia, allo stesso tempo gli investimenti in macchinari si sono ridotti al ritmo più rapido (14,7% su base annua) negli ultimi anni. Dal primo ciclo di sanzioni nel 2011/12 fino al 2018/19 gli investimenti si sono ridotti in media del 3,7% all'anno a causa della volatilità dell'ambiente economico.

## 2.2 Settore Esterno

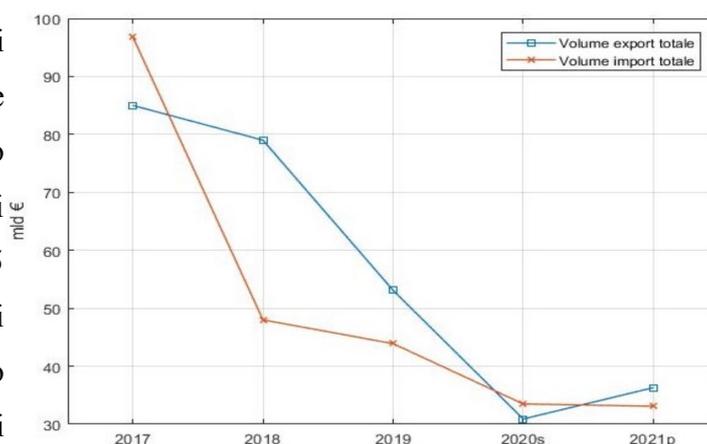
Dopo due anni, la bilancia dei pagamenti iraniana è diventata positiva nel 2018/19 a causa delle restrizioni sulle importazioni e sui flussi di capitali.

Più recentemente, l'avanzo delle partite correnti è quasi del tutto svanito nonostante il continuo calo delle importazioni. La bilancia commerciale doganale nel 2018/19 ha registrato un disavanzo di 2,4 miliardi di dollari, in calo rispetto a un avanzo di 1,5 miliardi nel 2018/19 e nonostante un calo delle importazioni, l'avanzo delle partite correnti nel 2018/19 era aumentato a 26,7 miliardi di dollari (importo massimo dal 2011/12) poiché la bilancia commerciale delle merci è aumentata del 44,4 per cento a 32,6 miliardi di dollari. Ciò è dovuto principalmente alla forte contrazione delle importazioni di beni di quasi il 19,6% (in termini nominali) e nonostante un calo delle esportazioni (Figura 9).

La quota di petrolio sulle esportazioni totali è diminuita nel 2018/19 e si stima che sia ulteriormente diminuita nel

2019/20 con il calo dei volumi delle esportazioni. Le esportazioni di petrolio sono scese a 60,7 miliardi di dollari nel 2018/19 (un calo di 5 miliardi di dollari) poiché gli importatori di petrolio hanno aderito alla condizione di rinuncia alle sanzioni del

**Figura 9 . Volume export & Import totale**



Fonti: Elaborazioni Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit  
Note: s = stime , p = previsioni

graduale declino delle importazioni dall'Iran verso la fine dell'anno. In assenza di dati ufficiali sulle esportazioni di petrolio 2019/20, non è possibile una stima accurata della

quota di petrolio nelle esportazioni. La triangolazione dei dati sulle esportazioni doganali per i primi 9 mesi del 2019/20 e le tendenze della produzione di petrolio a maggiore frequenza forniscono un'indicazione di un calo significativo della quota nel paniere delle esportazioni iraniane. Il valore delle merci esportate attraverso la dogana si è contratto del 7,4% nel 2018/19, mentre la produzione di petrolio è diminuita costantemente durante il 2019/20.

La quota del commercio iraniano con la Cina è aumentata nel 2019/20 nonostante un calo delle importazioni di petrolio dalla Cina. Le esportazioni totali verso la Cina continentale sono diminuite del 46% nel quarto trimestre del 2019 dopo la reintroduzione delle sanzioni statunitensi nel 2018, tuttavia il commercio con la Cina è diventato più importante. La quota delle esportazioni verso la Cina è passata dal 29% delle esportazioni totali dell'Iran nel 2018 a quasi il 48% nel quarto trimestre del 2019. La Cina è diventata anche un partner di importazione più vitale dell'Iran con il 29% delle importazioni provenienti dalla Cina nel quarto trimestre del 2019, dal 22% nel 2018.

Anche le esportazioni verso i vicini immediati, sebbene non così importanti come con la Cina, hanno acquisito maggiore importanza. L'Iran ha avuto una presenza crescente nei mercati dei suoi vicini negli ultimi anni. Sulla base dei dati sul commercio doganale iraniano per il 2019/20, l'Iraq ha importato 9 miliardi di dollari di merci dall'Iran, rendendolo la seconda destinazione di esportazione per l'Iran. Nel 2019, l'Afghanistan ha importato dall'Iran 1,2 miliardi di dollari di merci, pari a circa il 15% delle sue importazioni totali. In sostituzione della Cina, l'Iran è stato il più grande esportatore nel mercato afghano nel 2019.

Le esportazioni in India hanno visto il calo maggiore tra tutte le altre destinazioni delle esportazioni iraniane. Dopo un livello record di esportazioni nel 2018, le esportazioni iraniane in India sono diminuite del 77% nel 2019 con un ritmo accelerato significativo nel corso dell'anno.

L'importanza relativa dei principali partner di importazione dell'Iran è rimasta invariata nonostante il forte calo del livello delle importazioni. Nel 2019, Cina, Emirati Arabi Uniti e Area Euro sono stati i principali esportatori in Iran, rappresentando rispettivamente il 24%, il 16% e il 14% delle importazioni totali. La quota della Turchia

nelle importazioni iraniane è aumentata più recentemente raggiungendo il 9% nel quarto trimestre del 2019. L'importanza relativa invariata dei paesi che esportano in Iran, sebbene a livelli inferiori e nonostante le sanzioni, riflette il nucleo rimanente dei legami commerciali tra l'Iran e questi paesi.

### 2.3 Monetario, tasso di cambio e mercato finanziario

Dopo un aumento dell'inflazione nel 2018/19, l'aumento dei prezzi di beni e servizi è ulteriormente accelerato nel 2019/20, (Figura 10).

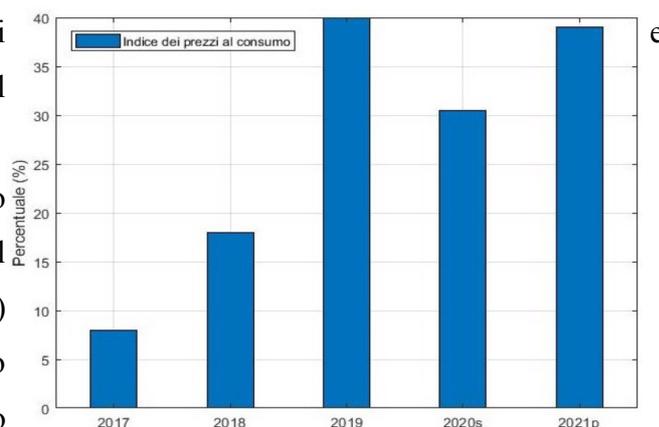
L'inflazione dei prezzi al consumo (CPI) è aumentata al 34,8% nel 2019/20 (dal 26,9% nel 2018/19) poiché i prezzi di beni e servizi sono stati influenzati dal deprezzamento del rial. L'inflazione media variava

tra il 33,9% per le famiglie con decile di reddito più basso e il 36,6% per quelle nel 10% più alto della distribuzione del reddito nel 2019/20. Per la maggior parte del 2018/19 e del 2019/20, l'inflazione (su base annua) è stata più elevata nelle aree rurali che hanno una popolazione povera più alta rispetto alle aree urbane.

L'inflazione ha seguito una traiettoria discendente per la maggior parte del 2019/20 poiché il deprezzamento del rial ha rallentato, l'inflazione dei prezzi al consumo è scesa al 22% (su base annua) nel marzo 2020, dal picco del 52,1% nel maggio 2019, a causa dell'impatto del precedente forte deprezzamento la valuta nazionale si è gradualmente dissipata. A gennaio 2020, l'inflazione del prezzo di beni e servizi esclusi cibo ed energia è scesa per la prima volta al di sotto dell'inflazione totale sin dal giugno 2018, evidenziando un più ampio allentamento dell'aumento dei prezzi.

L'impatto inflazionistico dell'aumento del prezzo della benzina del novembre 2019 è stato limitato. L'aumento dei prezzi ha portato l'inflazione mensile a raggiungere il 3,2% a dicembre, ma successivamente è scesa in gennaio allo 0,8%. Da allora, il tasso di inflazione è salito lentamente fino all'1,5% (su base mensile) nel marzo 2020, poiché le

Figura 10 . Indice dei prezzi al consumo (variazioni %)



Fonti: Elaborazioni Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit  
Note: s = stime , p = previsioni

vendite al dettaglio del capodanno iraniano sono inizialmente aumentate prima dell'epidemia di COVID-19.

Il rial ha registrato un trend di deprezzamento più sostenuto nella seconda metà del 2019/20 ma è stato influenzato dall'epidemia di COVID-19. Il mercato dei cambi ha assistito a grandi turbolenze nel 2018/19 a causa di un contesto di maggiore incertezza che ha portato alla fuga di liquidità per rendere più sicure le attività in valuta estera e aumentare la domanda speculativa. Il valore del rial ha subito qualche correzione nella prima metà del 2019/20, ma da allora si è deprezzato più moderatamente nel mercato parallelo, raggiungendo 142.257 rial per USD nel febbraio 2020. Da allora, la valuta si è deprezzata di oltre l'11,6% nel mese terminato il 19 marzo dopo che i primi casi di COVID-19 sono stati confermati in Iran il 19 febbraio 2020.

Banca centrale dell'Iran ha iniziato a perseguire strumenti monetari convenzionali per un più efficace controllo del tasso interbancario e della crescita della liquidità. Nel 2019/20 la banca centrale ha annunciato l'avvio formale di operazioni di mercato aperto che possono fornire un mezzo per controllare la persistente crescita elevata della liquidità (28,2%, su base annua, a dicembre 2019). Nell'ambito di questa iniziativa, tutte le banche sono state incaricate di acquistare buoni del tesoro e più recentemente sono stati approvati regolamenti e linee guida di pronti contro termine. Nel mercato dei tassi di cambio, la Banca Nazionale dell'Iran, attraverso il suo ufficio nazionale per gli scambi, ha svolto un ruolo sempre più attivo nel mantenere gli shock del tasso di cambio nel mercato aperto entro un intervallo gestito.

La Borsa di Teheran ha registrato forti guadagni negli ultimi due anni, catturando parte dell'elevata crescita della liquidità e influenzata dal deprezzamento del rial e dalle aspettative degli investitori. La capitalizzazione di mercato totale della Borsa di Teheran nel febbraio 2020 ha raggiunto 17.617 trilioni di IRR equivalenti a 419 miliardi di dollari al cambio ufficiale. Tra aprile 2018 e febbraio 2020 la Borsa di Teheran è cresciuta di cinque volte poiché parte della liquidità è stata diretta verso il mercato azionario. Osservando il rapporto prezzo / utili e i volumi di scambi giornalieri, l'attività del mercato azionario è rapidamente rimbalzata in periodi di maggiore incertezza dopo brevi interruzioni iniziali.

## **2.4 Finanze del settore pubblico**

La sottorealizzazione delle entrate governative rispetto agli obiettivi di budget ha messo sotto pressione lo spazio fiscale limitato nel 2019/2020. I ricavi dalla cessione di attività non finanziarie (principalmente proventi da esportazioni di petrolio) hanno registrato una realizzazione del 18% ad aprile-novembre 2019, rispetto all'importo approvato per l'anno 2019/20, a seguito dell'intensificazione delle sanzioni statunitensi. Anche le entrate fiscali del governo sono state sotto pressione nonostante i tentativi di migliorare la riscossione e ampliare la base imponibile. Nei primi 8 mesi del 2019/20, le entrate fiscali raccolte sono state più vicine all'obiettivo per il periodo di circa il 57% dell'importo annuale previsto in il budget. Le tasse di importazione e le tasse su beni e servizi hanno registrato i tassi di realizzazione più bassi rispettivamente del 27% e 59% nel periodo in esame.

Le crescenti spese correnti e le entrate limitate continuano a deprimere gli investimenti governativi. Nel 2018/19, gli investimenti pubblici (spese in conto capitale) sono cresciuti del 10,6%, rappresentando il 78% dell'obiettivo di bilancio di quell'anno e il 62,1% dell'importo previsto per il secondo anno del sesto piano quinquennale di sviluppo. Ciò è in gran parte il risultato di una maggiore crescita della spesa corrente (da una base notevolmente più alta) negli ultimi anni, a scapito di minori investimenti. Il budget 2020/21 prevede un forte aumento della cessione di beni pubblici. Come parte di questa spinta, il governo sta pianificando di aumentare le vendite di attività comprese le azioni nelle banche, assicurazioni e altre industrie di proprietà pubblica principalmente attraverso la borsa. Anche altre istituzioni pubbliche hanno fatto ricorso alla vendita di attività poiché i finanziamenti sono stati sempre più limitati.

## **2.5 Mercato del lavoro e occupazione**

La minore partecipazione economica ha contribuito al miglioramento marginale della disoccupazione nel trimestre di marzo 2019. Il tasso di disoccupazione è sceso al 10,6% nell'ultimo trimestre del 2019/20 (gennaio-marzo 2019), dal 12,3% di un anno prima a causa del calo dell'attivazione economica. Il calo del tasso di disoccupazione, tuttavia, può essere in parte attribuito alla minore attività economica, come riflesso nel calo del tasso di occupazione dal 38,2% al 37,8% della popolazione in età lavorativa. Dei 23,4

milioni di iraniani impiegati nel trimestre di marzo 2019, circa 8,8 milioni hanno lavorato meno di 44 ore a settimana.

La partecipazione alla forza lavoro è diminuita nell'ultimo trimestre del 2019/20 a un tasso più elevato per la popolazione maschile. Durante il trimestre di marzo, la partecipazione alla forza lavoro è diminuita di 1,1 punti percentuali (anno su anno) al 42,4 per cento, mentre la partecipazione maschile e femminile è diminuita di 1,3 punti percentuali e 1,0 punti percentuali (anno su anno), rispettivamente. Nel complesso, ciò equivaleva a una diminuzione della popolazione della forza lavoro del paese di 430.000 persone nell'ultimo periodo rispetto all'anno precedente. La bassa attivazione negli ultimi anni è più significativa se presa in considerazione con l'attuale finestra demografica della popolazione giovane in età lavorativa con un basso tasso di dipendenza dell'età (stimato al 44 per cento nel 2019).

I tassi di disoccupazione femminile e giovanile rimangono elevati nel periodo di riferimento più recente (4 ° trimestre 2019/20). I tassi di disoccupazione maschile e femminile rispettivamente del 9,2% e del 17,2% nel quarto trimestre 2019/20 suggeriscono che il divario di genere nel mercato del lavoro è aumentato rispetto al quarto trimestre 2018/19. La disoccupazione giovanile (15-24 anni) è diminuita dal 28,1% al 25,7% nel trimestre di dicembre 2019. Gli indicatori di disoccupazione femminile e giovanile rimangono alti rispetto alle medie regionali e dei gruppi di reddito (paesi a reddito medio-alto).

Il ritmo complessivo della creazione di posti di lavoro è diminuito, solo il settore dei servizi ha offerto ulteriori opportunità di lavoro. La popolazione disoccupata è diminuita di 482.781 persone nel quarto trimestre 2019/20. Il calo della disoccupazione è avvenuto quando la creazione netta di posti di lavoro è scesa a 52.453, il che indica una minore attività economica e un minor numero di persone senza lavoro in cerca di occupazione. Durante questo periodo, i 265.043 posti di lavoro nei servizi aggiuntivi creati sono stati in parte compensati dalle contrazioni nella forza lavoro dei settori agricolo e industriale, rispettivamente di 80.339 e 130.152 persone. Questa tendenza occupazionale settoriale rafforza la difficile sfida della creazione di posti di lavoro, soprattutto per la crescente popolazione giovane e istruita che entra nel mercato del lavoro.

### **3 PROSPETTIVE E RISCHI**

Le prospettive qui presentate incorporano tutte le informazioni disponibili al momento della pubblicazione di questa ricerca. Data l'incertezza del contesto economico globale, le prospettive sono soggette a rischi e revisioni man mano che maggiori informazioni diventano disponibili.

Di fronte a una crescente pandemia globale, prezzi del petrolio bassi e sanzioni crescenti, si prevede che la crescita del PIL iraniano rimarrà contenuta nel 2020 / 21-2022 / 23. Le prospettive di base sono guidate principalmente dall'effetto negativo dell'epidemia di COVID-19 che ha ridotto il PIL sia del petrolio che dei non petroliferi nel 2020/21, seguito da due anni di modesta ripresa. Dopo un calo nel 2020/21, la produzione di petrolio nel 2021/22 e 2022/23 dovrebbe crescere in linea con la crescita dei consumi interni a lungo termine e la ripresa parziale della domanda mondiale di petrolio.

Le prospettive globali negative a causa della pandemia COVID-19 avranno un impatto negativo sui principali partner commerciali dell'Iran e sulla loro domanda di esportazioni iraniane nel 2020/21. Anche tutti i principali partner commerciali dell'Iran sono stati duramente colpiti dal coronavirus. Cina, Turchia e India hanno rappresentato più della metà delle esportazioni iraniane nel 2019. Le forti revisioni al ribasso dell'attività economica in questi paesi e in altri paesi vicini nel 2020 contribuiscono in modo decisivo al previsto calo delle esportazioni iraniane del 7,6% nel 2020/21.

Si prevede che il deficit fiscale aumenterà poiché le entrate non raggiungeranno gli obiettivi e il COVID-19 aumenterà le spese.

Il recente calo dell'inflazione e il più lento deprezzamento del rial probabilmente si invertiranno con COVID-19. Mentre si prevede che COVID-19 si aggiungerà alle pressioni inflazionistiche, si prevede che l'inflazione segua una tendenza al ribasso a causa della domanda debole. Si prevede che l'inflazione complessiva rimarrà al di sopra del 20% a causa delle pressioni sulle riserve valutarie e dei disavanzi fiscali previsti.

La creazione limitata di posti di lavoro a causa della contrazione economica prevista insieme alla perdita di potere d'acquisto dovuta alla persistente alta inflazione avrà un impatto sui mezzi di sussistenza delle famiglie. L'epidemia di COVID-19 avrà anche impatti economici e sociali di lunga durata molto probabilmente attraverso il canale del

mercato del lavoro.

Le sfide uniche che l'economia iraniana deve affrontare presentano significativi rischi al ribasso per le previsioni di base. Il rischio più significativo è un impatto più forte e più prolungato dell'epidemia di COVID-19 attraverso vari canali, tra cui contrazioni su larga scala nel commercio, turismo, nonché costi di produzione più elevati. La persistenza di prezzi del petrolio e volumi di esportazione più bassi si tradurrebbe in uno shock complessivo e un deficit fiscale sostanzialmente più grandi nel 2020/21.

#### **4 La Regione, la porta del commercio globale per le PMI e inizio del processo di internazionalizzazione**

Il mondo del commercio sta cambiando. Difensori tradizionali dei mercati aperti ora sembrano titubanti. Nel frattempo, vediamo che i principali attori dei mercati globali difendono il commercio aperto. Sono state avviate trattative commerciali in alcune parti del mondo ed in altri, gli sforzi di integrazione si sono intensificati. In questo contesto mutevole, le aziende non smetteranno di fare attività commerciale, cambiando il modo in cui fanno affari.

Una risposta alla retorica protezionistica è accorciare catene di approvvigionamento per ridurre la vulnerabilità alle restrizioni del commercio futuro. Ciò significa rafforzare le operazioni in luoghi in cui l'ambiente politico è più stabile e i costi commerciali sono più bassi. Di conseguenza, è probabile che le grandi imprese rafforzino le loro strategie di operazioni regionali.

Tuttavia, la regione è sempre stata la porta del commercio globale per le PMI, e ci aspettiamo che questo sia ancora di più nei prossimi anni.

Il potenziale delle PMI per connettersi ai mercati regionali o globali dipende molto dalla portata di attività della catena del valore all'interno della loro area geografica regionale o globali.

Come vedremo, la maggior parte dell'attività della catena del valore si svolge all'interno delle catene del valore regionali, con fornitori nella regione che servono aziende leader in hub regionale. Alcune regioni, paesi, istituzioni e le aziende hanno più successo di altre in generare attività della catena del valore regionale.

L'integrazione regionale si rivela un fattore di grande successo. Infrastrutture di trasporto regionale più forte e istituzioni tecniche regionali rilevanti per gli standard e le normative aiutano a ridurre i costi commerciali, quindi levigare l'attività della catena del valore.

Verranno disposti degli accordi commerciali formali che includano settori politici rilevanti per l'attività della catena del valore, in particolare investimenti e servizi. Questo stimola le attività della catena del valore, che a sua volta è un bene per le PMI, e per il loro sviluppo.

Di conseguenza, il paese coprendo un'area politica aggiuntiva attraverso accordi commerciali, aumenta la sua integrazione nel valore catene, diminuendo il divario di competitività tra grandi e piccole imprese.

Alcuni paesi hanno più successo di altri in collegare le loro aziende alle catene di valore regionali e facendoli lavorare per lo sviluppo. Questi paesi attirano tipicamente l'attenzione degli investitori stranieri o aziende leader regionali. Dove, i paesi dimostrano la capacità di fornire rilevanti, gli accordi commerciali possono collocare un settore, un cluster o una regione in una spirale di crescita di maggiori investimenti e scambi.

Alcuni ecosistemi aziendali sono più favorevoli a collegare le aziende a mercati regionali o globali rispetto ad altri.

Reti di commercio regionali e le istituzioni di sostegno agli investimenti possono svolgere un ruolo importante nella trasmissione dei cambiamenti della politica regionale all'ecosistema che immediatamente circonda le aziende. Le camere di commercio, organizzazioni di promozione commerciale e altri organismi si sono organizzati in reti regionali per rafforzare l'inserimento della propria regione nel commercio mondiale.

Ci saranno diverse aree di collaborazione come condivisione di informazioni, strategie su catene del valore e branding, lobbying per portare le opinioni aziendali in politiche e eventi di promozione commerciali ecc...

Le PMI Forniscono alle catene del valore una guida utilizzabile su come essere selezionati da acquirenti regionali o globali, come operare con successo all'interno delle catene di valore internazionali e come aggiornare o espandere all'interno di queste catene.

È la combinazione tra politiche intelligenti nazionali, un vivace ecosistema aziendale e forte capacità aziendale che aiuterà le PMI a prosperare nei mercati regionali e/o globali.

Più le PMI sono competitive, più forte è il loro potere alla contrattazione all'interno delle catene di valore internazionali. Fornisce inoltre strumenti importanti ai organismi di competenza e ai responsabili politici per assistere le PMI nei loro sforzi per rafforzare le loro posizioni all'interno delle catene del valore.

Una profonda integrazione sembra essere più favorevole alla competitività delle PMI rispetto a un'integrazione superficiale.

#### **4.1 Importanza delle catene regionali**

Il commercio internazionale oggi è dominato da catene del valore internazionale, dove le fasi del processo della produzione si svolge in diversi paesi. Maggior parte del commercio globale è ora composto da input intermedi, servizi e beni capitali. Esistono numerosi esempi di catene globali, che sono presenti in tutte le regioni, ma la maggior parte delle catene del valore opera all'interno di una regione geografica e attorno a un hub regionale. Questa tendenza può essere rafforzata nel contesto di aumento delle pressioni protezionistiche.

Le PMI in genere guardano per la prima volta ai paesi vicini per le operazioni internazionali. Trovano anche più facile esportare come fornitori di una catena del valore che come produttori di prodotto finito. I vantaggi per le PMI e la loro adesione alle catene del valore internazionali dipende in gran parte dalla posizione che le PMI assumono all'interno della catena e la natura del input che contribuiscono.

Questo capitolo offre nuove informazioni su come tali catene operano nei paesi in via di sviluppo e nei mercati emergenti.

L'analisi tiene conto di due principali dimensioni: i paesi in cui opera la catena del valore e la complessità delle funzioni aziendali svolte da vari fornitori.

Questo capitolo pone quindi le basi per una successiva discussione su come sfruttare al meglio integrazione regionale per le PMI.

## **4.2 Dominio delle catene del valore regionali**

La produzione geograficamente frammentata apre in modo significativo opzioni di internazionalizzazione per aziende e paesi. Quindi ci sarà la possibilità per le aziende di concentrarsi su una parte della catena del valore piuttosto che produrre un bene dall'inizio alla fine. Ciò è particolarmente utile per le PMI, che possono attingere ai mercati internazionali e trarre vantaggio, senza assumersi tutte le funzioni aziendali nella catena del valore, riducendo i costi di internazionalizzazione, come la conformità alle normative e i costi di ricerca di mercati redditizi e affidabili partner.

Inoltre, le aziende possono specializzarsi e giocare la loro forza più di quanto fosse possibile in passato. Le PMI possono aderire a una catena del valore internazionale in diversi punti e fornire una varietà di input. Funzioni più complesse, come ricerca e sviluppo o marketing, di solito offrono migliori opportunità per acquisire valore aggiunto rispetto a funzioni meno complesse, come l'assemblaggio. Le PMI possono fornire input intermedi o eseguire una determinata attività funzionale nelle catene del valore internazionali attive nella loro regione o in catene attive in più regioni o a livello globale. Possono anche far parte di diverse catene del valore.

## **4.3 Cluster attorno agli hub regionali**

Nonostante la percezione comune a cui agiscono le catene del valore a livello globale, molte catene del valore internazionali funzionano attorno a un hub regionale. Le connessioni di questi hub tendono ad essere più forti all'interno delle regioni, dando origine alle catene di valore regionali.

Ci sono molte ragioni per questo dominio regionale. Il principale è che i costi aggiuntivi per fare affari all'estero, come il rispetto delle normative, ricerca di mercato, trasporto e produzione tendono ad essere molto più elevati quando ci si avventura più lontano da casa rispetto a espansione all'interno di una regione. Ci sono inoltre fattori politiche e culturali, paesi geograficamente vicini spesso condividono politiche, istituzioni, lingue e storie comuni, che abbassa i costi fissi di internazionalizzazione. Inoltre attività commerciali regionali può ridurre il costo dell'internazionalizzazione a livello regionale. Infine, il costo per spostare le persone è inferiore all'interno di una regione geografica. Un altro fattore nella natura regionale è che le PMI tendono a preferire i fornitori situati

nelle vicinanze. Questo è in particolare il caso nelle industrie in cui componenti e i beni finali hanno un valore basso rispetto al volume. Di conseguenza, tali industrie tendono ad avere catene di valore regionali, mentre le industrie ad alto valore per il volume tendono ad essere globali.

Inoltre, le aziende attive in settori che richiedono prodotti da personalizzare per mercati nazionali o regionali, come nel settore dei servizi, vogliono il loro fornitore nelle vicinanze per facilitare lo sviluppo flessibile del prodotto.

### **4.3.1 I modelli differiscono per i servizi**

Analizzare i modelli di integrazione regionale e globale lo è più difficile per i servizi che per i beni, in particolare in paesi in via di sviluppo, tanti dei quali non tengono i dati sugli scambi bilaterali di servizi, rendendolo difficile trarre conclusioni solide sui flussi commerciali regionali. Tuttavia, sono disponibili informazioni parziali.

Uno dei motivi principali potrebbe essere correlato alle dimensioni delle PMI (tante sono di piccole dimensioni), un altro potrebbe essere il costo per l'ottenimento delle informazioni su fornitori stranieri e collegamento con loro.

Un'altra fonte di informazioni sui servizi nell'ambito del valore catene è la banca dati delle organizzazioni di competenza sugli scambi effettuati.

Le strategie di approvvigionamento variano notevolmente. Una caratteristica comune a tutti i mercati, è il ruolo chiave svolto dai servizi dei fornitori domestici. Tuttavia, potrebbe riflettere il modo imperfetto in cui le statistiche acquisiscono scambi di servizi.

## **4.4 Accesso più facile per le PMI**

La natura regionale degli affari internazionali è ben documentato da ricerche e pubblicazioni accademiche. Il motivo principale per cui le PMI spesso guardano alla loro regione quando si internazionalizzano è perchè l'integrazione regionale comporta costi inferiori rispetto all'integrazione globale. Nello specifico:

- ⤴ Le catene di valore regionali tendono a richiedere meno rigorose certificazioni e sono più accessibili.
- ⤴ Catene di valore regionali che consentono un gran numero di fornitori a partecipare tendono ad essere meno consolidati.

- ▲ Gli accordi commerciali regionali riducono i costi commerciali.
- ▲ La regione può essere utilizzata come piattaforma di apprendimento per ulteriore internazionalizzazione.

La scoperta fondamentale è che le PMI sono maggiormente in grado di entrare nella regione rispetto alle catene del valore globali perché quelle regionali richiedono una certificazione meno rigorosa e non sono consolidate.

#### **4.4.1 Certificazione**

Le PMI che vogliono connettersi alle catene del valore diversificate a livello internazionale devono aumentare la loro consapevolezza e comprensione e, in definitiva, la loro conformità agli standard internazionali di qualità e rispettive certificazioni. Gli standard influenzano anche indirettamente le catene del valore, fornendo delle guide alle aziende con un incentivo a consolidare il loro potere lungo tutta la catena del valore per garantire il rispetto degli standard.

#### **4.4.2 Concorrenza meno feroce**

Alcuni acquirenti internazionali stabiliscono i propri standard privati aumentando il loro potere di governabilità sulla catena del valore. Così facendo, questi acquirenti internazionali tendono a fare affidamento su una base di fornitori sempre più piccola, che devono dimostrare la loro forte capacità di fornire prodotti di alta qualità costantemente, in base ai processi specifici consolidati, nei tempi previsti e ad un costo competitivo.

La concorrenza è feroce per queste posizioni limitate. Per mantenere il loro posto nella catena, i fornitori devono soddisfare costantemente i requisiti stabiliti dalle aziende capofila. Questo genera barriere significative per entrare in queste catene del valore. Inoltre le catene regionali sono generalmente più facili da inserire rispetto a catene del valore globali.

Le catene del valore guidate dagli acquirenti tendono ad essere più consolidate di catene del valore guidate dai produttori. Queste catene, che si trovano nel segmento dei prodotti al dettaglio o di consumo, coinvolgono grandi aziende internazionali che subappaltano la produzione. Le aziende si concentrano su un alto valore aggiunto come

il design e marketing. Le catene del valore guidati dagli acquirenti tendono a fare meno affidamento sui singoli fornitori contro quelli guidati dal produttore delle catene del valore che tendono a ridurre il numero di fornitori per risparmiare sui costi.

Come un risultato, è più difficile per i fornitori locali, comprese le PMI connettersi alle catene del valore guidati dall'acquirente piuttosto che a quelli guidati dal produttore. Le aziende leader spesso possiedono i propri fornitori, tramite contratti a lungo termine.

#### **4.4.3 Il commercio è più aperto**

Gli accordi commerciali regionali rendono più facile per le catene del valore internazionali a diffondersi nella regione coperti dall'accordo. Gli accordi commerciali regionali possono essere particolarmente utili per alleviare i problemi legati alle regole di origine. In questo modo si ingrandisce l'area disponibile per approvvigionamento di componenti senza subire le ulteriori complicazioni del regolatorio di origine.

#### **4.4.4 Piattaforma di apprendimento**

Infine, la regione può fungere da piattaforma di apprendimento per ulteriore internazionalizzazione, fungendo da estensione del mercato nazionale. PMI nei paesi in via di sviluppo che mancano la capacità di integrarsi nelle catene del valore globali possono concentrarsi prima con le catene di valore regionali. Tali aziende possono aggiornare i propri processi tramite la cooperazione regionale per raggiungere standard di qualità e la produttività accettabile a livello internazionale che successivamente consentono a loro a partecipare alle catene del valore globali.

Le imprese collegate alle catene del valore regionali tendono ad avere accesso alle informazioni del mercato estero che sono di qualità superiore rispetto alle imprese collegate a multiregionali o mercati globali. Ciò implica che le informazioni del mercato estero sono in genere superiori per le catene di valore regionali. Una volta collegato a questi valori regionali, le aziende possono ottenere informazioni aggiuntive su altri mercati di esportazione, aprendo le porte a ulteriori geografie diversificate.

Questo ruolo delle catene del valore regionali come piattaforma per entrare nelle catene globali sottolinea che i due tipi di catene del valore possono coesistere. Entrambi offrono opportunità di diversificazione per imprese. A tal fine, è utile esaminare più da

vicino le differenze tra le catene del valore regionali e globali.

#### **4.5 Catene del valore Sud-Sud presenti opportunità**

Questo rapporto identifica tre livelli geografici diversificati, essendo la diversificazione multiregionale strato intermedio tra i livelli regionali e globali. Come le catene del valore regionali, le catene del valore multiregionali lo sono tipicamente più facili da inserire rispetto a quelli globali. Questo è in parte perché la seconda regione spesso condivide caratteristiche comuni con la regione di origine, legata alla storia, alla cultura, alla lingua e lo stato di sviluppo.

Il commercio sud-sud è aumentato negli ultimi anni, a causa di emergere dei mercati finali "meridionali". Come il commercio può essere la chiave per rafforzare la tecnologia e capacità innovativa dei paesi in via di sviluppo, offrendo numerosi vantaggi per le PMI. Le PMI possono imparare le une dalle altre condividendo la tecnologia che tende ad essere meno complessa, di più conveniente e più adattabile di quello di più nazioni sviluppate. Lo hanno fatto anche le PMI dei paesi in via di sviluppo, acquisendo competenza e conoscenza nella costruzione di nuove tecnologie, aumentando le capacità produttive e ottenendo valore aggiunta che è rilevante per altri paesi che perseguono percorsi di sviluppo simile.

Le catene del valore Sud-Sud sono più facili da entrare. Tendono a enfatizzare prezzi competitivi piuttosto che standard, e può avere requisiti inferiori sulla qualità del prodotto.

Tuttavia, le aziende nei paesi in via di sviluppo o meno sviluppati, in particolare le PMI, potrebbero non trarne vantaggio completamente dal commercio sud-sud. Le catene del valore Sud-Sud sono ancora sottosviluppate, mentre rimane il commercio a valore aggiunto limitato. Da un lato, è necessario ridurre le barriere all'ingresso nei mercati Sud-Sud e d'altra parte, l'obiettivo principale di un'azienda dovrebbe essere quello di migliorare la sua capacità di assorbimento di nuove tecnologie che premiano la produttività e aggiungono valore.

#### **4.6 Funzioni aziendali complesse: La chiave del valore**

All'interno delle catene del valore internazionali, aziende meno competitive tendono a impegnarsi nelle funzioni aziendali a bassa complessità, mentre le aziende più competitive si specializzano in più complesse funzioni. Aziende che svolgono attività con le funzioni più complesse di solito catturano una quota maggiore del valore ed inoltre avranno un maggiore potere negoziale all'interno della catena.

La complessità dipende dalla misura in cui le funzioni dell'attività possono essere standardizzate, informatizzate e codificate. Più un'azienda può standardizzare un particolare funzione aziendale, meno complessa diventa. Pertanto, un'azienda principale affronta meno rischi quando esternalizza queste funzioni a terzi. Generalmente affari standardizzati vengono affidati ai produttori che producono parti, componenti e prodotti finali che forniscono all'azienda principale, che ha il nome del marchio.

La standardizzazione libera del marchio porta l'azienda a concentrarsi su attività più complesse come la ricerca e lo sviluppo dei prodotti e del design. L'azienda capofila esternalizza le attività a minor valore aggiunto come la produzione, collaudo e confezionamento. Esiste un collegamento tra l'estensione a cui una funzione può essere standardizzata (codificata) e valore aggiunto, con funzioni aziendali più codificabili si avrà il valore aggiunto più basso.

Le attività di servizi sono spesso fondamentali per la capacità delle imprese di eseguire degli aggiornamenti lungo la catena del valore.

Le catene del valore internazionali che forniscono solo servizi, tuttavia, non seguono una catena lineare in cui l'uscita di uno stadio è l'ingresso del prossimo. Inoltre, non è possibile generalizzare su dove si trovano i servizi nella catena basata sul loro valore aggiunto.

Input di capitale umano, come competenze ed esperienze, determinano principalmente la creazione di valore nei servizi. Maggiori sono i requisiti educativi, il capitale umano e il numero di contratti che devono essere eseguiti per svolgere le funzioni aziendali, maggiore sarà il valore aggiunto da quelle funzioni.

Attività della produzione e servizi standardizzati, tendono ad avere un valore aggiunto inferiore. Questo è in parte perché possono essere facilmente codificati e standardizzati. Progressi nell'informazione e nella tecnologia delle comunicazioni si è affermata tra le

attività sempre più standardizzate e quindi di minor valore aggiunto.

## **5 INTEGRAZIONE REGIONALE, CATENE DEL VALORE E PMI**

Il panorama del commercio internazionale è cambiato negli ultimi tre decenni. Oltre all'ascesa delle catene del valore internazionali, il mondo ha visto una nuova ondata di iniziative di integrazione commerciale. Mentre i negoziati commerciali al livello multilaterale hanno rallentato, c'è stata una proliferazione di accordi commerciali a livello regionale come così come una nuova generazione di iniziative di integrazione con copertura delle polizze più ampie e approfondite. Due fenomeni, la crescita delle catene del valore internazionali e più profonde integrazioni regionali sono gli elementi che definiscono la contemporaneità della politica commerciale.

Il numero di accordi preferenziali commerciali prevalentemente regionali è aumentato costantemente in questi tre decenni.

La nuova generazione di accordi commerciali regionali ha una copertura che non ha equivalenti a livello multilaterale e le loro disposizioni mirano ad approfondire gli impegni coperti dalle regole.

Questi trattati coprono sostanzialmente più disposizioni degli accordi commerciali regionali tradizionali.

Un altro sviluppo è il rinnovato interesse per il ruolo delle infrastrutture pesanti e leggere per il commercio. Per raccogliere maggiori benefici da commercio e investimenti, iniziative di integrazione regionale cercano sempre più di capitalizzare la complementarità tra infrastruttura pesanti e leggere.

### **5.1 Stimolare l'attività sostenibile della catena del valore**

Il contesto politico nazionale è fondamentale per determinare la misura in cui un paese partecipa al livello internazionale alle catene di valore. Le politiche di supporto si estendono su più fronti, dal commercio e gli investimenti a settori come la politica sociale, fiscalità e infrastrutture. Il tipo e l'ambito degli aggiustamenti necessari in queste politiche sono collegati alla posizione del paese nelle reti di produzioni

internazionali. Per economie in via di sviluppo, una preoccupazione centrale è il loro coinvolgimento nelle catene del valore per il loro complesso sviluppo del paese, dalla occupazione alla crescita sostenuta.

Sebbene l'elenco delle azioni politiche che possono essere favorevoli all'attività della catena del valore è lunga ma principalmente include questi temi:

- ▲ Sfrutta il commercio con investimenti e infrastrutture.
- ▲ Attira le catene del valore e le sfrutta per lo sviluppo.
- ▲ Capitalizza sulle catene del valore della regione di origine, istituzioni e sulla capacità di innovazione.

### **5.1.1 Fare leva sul commercio**

L'integrazione economica regionale passata si è concentrata quasi esclusivamente sul commercio. Non è più così. Gli investimenti e le infrastrutture stanno crescendo in importanza, in parte a causa del modo in cui l'integrazione regionale è intrecciato con l'espansione delle catene del valore internazionali. Per integrarsi con successo nelle catene del valore, i paesi hanno bisogno di ottenere buoni risultati in una varietà di aree. Condivisione nella produzione internazionale pone maggiori richieste alle politiche commerciali e infrastrutturali rispetto al commercio tradizionale di beni finali.

Per le economie in via di sviluppo, attrarre spesso le catene del valore significa garantire che le aziende leader investano nel Paese. Il clima per gli investimenti è un fattore chiave nelle decisioni di queste aziende sull'opportunità di produrre o vendere in un paese. Ciò pone i riflettori sulla protezione degli investimenti. Nel mondo delle reti di produzioni frammentate, il livello di investimenti necessari per avviare la produzione è inferiore a costruire un intero prodotto o settore, inoltre garantisce sempre di più agli investitori. Per molti paesi in via di sviluppo, gli investimenti esteri sono le principali fonti per il finanziamento di infrastrutture pesanti e leggeri.

L'investimento in infrastrutture pesanti e leggeri è fondamentale a causa del suo impatto sul costo di produzione e trasporto. La consegna tempestiva della merce è essenziale nelle catene del valore internazionali. I ritardi possono moltiplicarsi per l'intera rete produttiva, mettendo a repentaglio gli ordini dei clienti e l'aumento dei costi di produzione. Coordinare le reti della produzione su scala globale richiede una

connettività al livello mondiale.

La connettività deve coinvolgere infrastrutture pesanti e leggere. Le infrastrutture leggere come procedure doganali efficienti, leggi sugli investimenti semplificati, standard chiari e capitale umano sono particolarmente critiche per i fornitori di servizi.

I requisiti delle infrastrutture pesanti sono solitamente collegati ai trasporti, compresi aeroporti e porti marittimi efficienti, nonché la capacità di circolare con facilità all'interno del Paese. Tuttavia, è improbabile che gli investimenti in infrastrutture pesanti portino tutti i vantaggi a meno che le carenze nei mercati dei servizi vengono indirizzati contemporaneamente.

Servizi di aggiornamento come il trasporto, che può essere raggiunto attraverso una maggiore concorrenza, sostiene miglioramento della produttività nei mercati dei beni. Altri servizi, compresa l'ingegneria, la ricerca e sviluppo, producono la dovuta conoscenza che farà beneficiare l'economia in generale. I modelli di crescita esistenti suggeriscono che supportare tale l'attività può essere importante per promuovere la crescita economica in base ad un programma di medio-lungo termine.

## **5.2 Far funzionare le catene del valore per lo sviluppo**

Mentre l'attrazione delle catene del valore offre opportunità per guadagni economici, questi non sono automatici. I recenti rapporti mondiali forniscono un quadro politico approfondito per entrare nelle catene del valore, espandendo e rafforzando le partecipazione alle catene, garantisce e contribuisce notevolmente alla sostenibilità dello sviluppo. L'ingresso nelle catene del valore internazionale dipende dalla capacità di attrazione degli investitori stranieri in un paese e la capacità delle imprese nazionali di entrare a far parte alle catene. L'espansione della partecipazione alle catene richiede le continue promozioni economiche e rafforzamento delle capacità a livello aziendale.

Se i vantaggi delle catene del valore devono essere sfruttati per uno sviluppo economico, ci deve essere il trasferimento di tecnologia e know-how oltre confine. Inoltre, Le PMI nelle economie in via di sviluppo devono essere competitive, capaci per entrare a far parte delle catene del valore internazionale, operare con successo e aggiornare o espandere le loro operazioni.

### **5.2.1 Un'agenda dei servizi**

L'aggiornamento all'interno delle catene del valore dipende dall'accesso agli input di servizi di alta qualità a prezzi ragionevoli. Questo sottolinea l'importanza di rendere la produzione come un servizio, anche nei mercati delle merci. Alcune attività di alto valore delle catene del valore, come la ricerca e sviluppo o marketing, sono servizi. L'aggiornamento delle attività a più alto valore aggiunto è quindi fa parte di un programma di servizi. Bisognerebbe Promuovere gli aggiornamenti e i governi devono fornire un deciso supporto al mondo imprenditoriale, creando anche le condizioni adatte per gli investimenti.

Anche il capitale umano e aggiornamento delle regolamentazioni sono importanti. Una regolamentazione inefficiente aumenta i costi e diminuisce la varietà e la qualità. Invece avere una regolamentazione efficiente nei mercati dei servizi significa ridurre discriminazioni a favore delle imprese esistenti, sia nazionali che esteri.

Oltre a tagliare i costi formali di ingresso nel mercato, esso è fondamentale per affrontare altri ostacoli. Anche se questi possono servire scopi utili, possono limitare la concorrenza in alcuni circostanze. Gli standard sono uno di questi esempi. Sebbene siano necessari per regolare il mercato, i grandi operatori storici possono utilizzare standard per impedire l'ingresso di nuove imprese con tecnologie alternative.

I governi, enti ed amministrazioni devono stabilire un ampio programma di una normativa competitiva e controllata nei servizi, per limitare l'uso anticoncorrenziale di strumenti quali standard o proprietà intellettuale. Questo è particolarmente importante per le PMI, a cui può essere impedito l'accesso nei mercati. Un ecosistema dinamico di start-up, che include tecnologia e servizi, aiuta le PMI più efficientemente a entrare nel mercato, crescere e svilupparsi in aziende più grandi.

### **5.2.2 Partenariati Sud-Sud**

Quando si attraggono le catene del valore, le economie in via di sviluppo possono farlo mirare a sfruttare le opportunità del Sud-Sud. Con una crescita della classe media e forte domanda di risorse, oltre a tecnologia e know-how aggiornati, grandi economie emergenti ospitano aziende partner nella maggior parte delle economie in via di sviluppo.

Ad esempio, la tecnologia delle economie emergenti lo è più rilevante per le esigenze specifiche di altri paesi in via di sviluppo. È più facile da adattare, meno complesso e di solito più accessibile. I paesi emergenti possono condividere le proprie esperienze con paesi che seguono uno sviluppo simile e beneficiano di un ruolo guida nelle catene del valore.

### **5.2.3 Relazioni durevoli nella catena del valore**

Un altro fattore nel determinare se le catene del valore portano lo sviluppo economico è il grado in cui guidano le imprese a sviluppare legami con i fornitori che portano all'aggiornamento e competitività. I governi e altri organi possono aiutare per garantire che le aziende leader non operino come isole, ma piuttosto instaurare rapporti duraturi con i fornitori nazionali di beni e servizi.

Un'area per l'azione del governo coinvolge istituzioni e esecuzione dei contratti, quindi è fondamentale che ci sia una applicazione affidabile ed economica dei contratti. Istituzioni di supporto alle imprese, nel frattempo, possono facilitare il flusso di informazioni tra aziende leader e fornitori locali. In molti casi è necessario coordinare aziende di diverse dimensioni, dai grandi fornitori di primo livello a PMI di livello minore. Inoltre, i governi possono lavorare in collaborazione con settore privato per aiutare le imprese locali, in particolare le PMI, a stabilire una reputazione per la qualità e la fornitura affidabile. Quando le aziende locali sono competitive, la loro vicinanza dà loro un vantaggio rispetto ai fornitori stranieri, producendo un incentivo per indurre le aziende a investire nelle relazioni locali.

Il clima complessivo degli investimenti aiuta anche a coltivare il rapporto tra aziende capofila e fornitori locali. Un forte clima per gli investimenti fornisce alle imprese un incentivo a investire nello sviluppo delle capacità locali nel corso del medio termine. Migliorare il clima per gli investimenti è quindi cruciale come parte della spinta per sviluppare e aggiornare i fornitori.

Trasformare la partecipazione delle catene del valore internazionali nello sviluppo sostenibile richiede anche la promozione del miglioramento sociale e della coesione come sostenibilità ambientale. Politiche complementari sono importanti per migliorare i servizi e la catena del valore dei beni per unirsi a loro. Tra queste politiche correlate, le

politiche sociali hanno la precedenza. L'impatto della globalizzazione è più improvviso, più selettivo, più imprevedibile e più incontrollabile e tende ad essere causato da un rapido cambiamento tecnologico e frammentazione della produzione. In quanto tale, garantire la sicurezza sociale è una precauzione necessaria da prendere durante l'espansione dell' integrazione regionale e la presenza del paese nelle catene del valore internazionale. Le istituzioni regionali giocano un ruolo chiave in un tale scenario. Questo tipo di collaborazione può significare rinunciare a un certo vantaggio competitivo per singole imprese in cambio di una maggiore efficienza e guadagni economici complessivi a lungo termine.

Diventare un hub di innovazione richiede che il paese ospitante dispone di infrastrutture di ricerca di livello mondiale e manodopera qualificata, così come un alto grado di interazione tra imprese e organizzazioni che producono e diffondono conoscenza, come università, centri di ricerca e organizzazioni industriali. Altri fattori importanti includono la presenza di altre imprese multinazionali attive nella ricerca e sviluppo, incentivi pubblici per incoraggiare la ricerca e sviluppo, applicazione della proprietà intellettuale e le dimensioni del mercato.

Questi requisiti possono essere difficili da ottenere per un singolo paese, soprattutto in via di sviluppo. Ben integrato, le regioni possono lavorare per diventare un centro del know-how regionale.

Lavorare oltre i confini può integrare altre interazioni regionali. Innovare con un partner transfrontaliero richiede un grado di apertura, che può essere un primo passo verso l'internazionalizzazione. Questo è particolarmente rilevante per PMI, che spesso non hanno la capacità di impegnarsi nell'innovazione e nelle attività di apprendimento su scala globale.

## **6 GUIDA ALLE CATENE DEL VALORE PER LE PMI**

Affinché le PMI traggano pieno vantaggio dalle opportunità di mercato derivanti dall'integrazione economica regionale, devono esserlo proattivo all'interno delle catene del valore internazionali.

Ciò implica lo sviluppo di tre capacità critiche:

- ✦ Abilità a identificare opportunità di business e mercati di nicchia basata su

prodotti e servizi unici

- ⤴ Forti ed efficienti competenze manageriali e operative
- ⤴ Flessibilità a cui adattarsi per esigenze mutevoli

Le PMI hanno bisogno della totale capacità di trovare acquirenti e partners e sostenere un rapporto con loro.

Questo capitolo si concentra sulla partecipazione alle catene del valore dalla prospettiva delle PMI. Guide, manuali o quadri sulla gestione della catena di approvvigionamento o le strategie di espansione internazionale dal punto di vista dell'azienda capofila sono facilmente disponibili ma mirate specificamente alle PMI è raro.

Attrarre un numero maggiore e una varietà di acquirenti e partners dà alle PMI più potere contrattuale. I manager delle PMI possono navigare alle partecipazioni alle catene del valore in modo da aumentare i benefici per la loro azienda.

I gestori delle PMI dovrebbero considerare diversi fattori quando cercano espansione e inserimento nelle catene del valore. Questi spesso hanno a che fare con la struttura di governance delle catene del valore. Questo capitolo delinea il livello specifico delle capacità di impresa di:

- ⤴ Essere selezionati dagli acquirenti
- ⤴ Operare all'interno delle catene del valore
- ⤴ Muoversi in queste catene

## **6.1 Posizionamento delle PMI nelle catene del valore**

Alle PMI che entrano nei mercati internazionali attraverso catene del valore, spesso vengono assegnate funzioni aziendali standardizzate. Questi di solito sono al punto di valore aggiunto più basso in catena e non sono necessariamente molto redditizio. Anche tali posizioni potrebbero non essere sostenibili, come i nuovi arrivati possono minacciare queste attività in modo relativamente semplice. Di conseguenza, le PMI che svolgono attività funzionali standardizzate tendono ad avere un debole potere contrattuale all'interno della catena e dovrebbero cercare di rafforzare la loro posizione, passando a percorsi e funzioni aziendali più complessi (Tabella 2).

<b>Tabella 2 . Rafforzamento della posizione delle PMI</b>	
Percorso di aggiornamento	Passare a percorsi più complessi e funzioni aziendali a valore aggiunto
Aumentare la base di clienti	Unirsi a più catene del valore a livello regionale e / o globale o espandere le vendite dirette

### **6.1.1 Il valore della governance della catena del valore**

La governance riguarda il potere e la capacità di esercitare il controllo lungo la catena per quanto riguarda ciò che viene prodotto (inclusi design e specifiche), come viene prodotto (processi, tecnologia, sistemi di qualità, standard) e quanto costa e quando viene prodotto (programmazione, logistica, ecc.). Quelli che esercitano potere in una catena del valore possono essere acquirenti o produttori di beni finali. Nelle catene guidate dal produttore, il produttore finale del prodotto ha più potere invece nelle catene guidate dall'acquirente, il potere è dei rivenditori e produttori di marca.

Per i fornitori delle PMI, la struttura di governance ha un ruolo molto importante nel determinare il flusso di conoscenze e competenze che migliorano le proprie prestazioni. Come un risultato, le strutture di governance sono fondamentali per le PMI a trarre vantaggio dalle catene del valore in cui si trovano.

#### **6.1.1.1 Tipi di governance della catena del valore**

Esistono cinque tipi di governance della catena del valore. Questi vanno da una catena guidata dal mercato a quello gerarchico (Tabella 3).

<b>Tabella 3 . Governance della catena del valore</b>	
Mercato	Questa struttura ha la potenza più bassa asimmetrica. Il fornitore produce un prodotto intermedio di bassa specializzazione standardizzato. Vende il prodotto a una vasta gamma di acquirenti internazionali, che hanno poca o nessuna influenza sul fornitore.
Modulare	La governance modulare coinvolge più complesse funzioni aziendali facilmente codificabili e quindi trasformato in moduli. L'azienda leader fornisce il software che semplifica queste tipi di attività complesse per il fornitore che deve eseguire.
Relazionale	Il fornitore esegue funzioni aziendali complesse che non possono essere codificate, creando dipendenza reciproca tra fornitore e acquirente. Interazioni sono dense, la conoscenza è tacita e si scambiano informazioni complesse con poca codifica delle specifiche del prodotto. Le capacità del fornitore di solito sono forti ed è necessario per eseguire queste funzioni aziendali complesse.
Captive	Le funzioni aziendali di solito possono essere codificate e quindi affidato a un fornitore a bassa capacità. Questo mette il fornitore in una situazione precaria, in quanto diventa fortemente dipendente dall'azienda principale.

Gerarchica	Un'azienda leader potrebbe assorbire completamente il fornitore tramite integrazione verticale se le capacità del fornitore sono relativamente debole e la sua capacità di codificare delle funzioni aziendali è bassa.
------------	---

Governance modulare e strutture di governance relazionali sono probabilmente più promettenti per i fornitori. Per i fornitori per avere questi tipi di rapporti con aziende leader, ci sono due condizioni:

- a) I fornitori devono svolgere relativamente funzioni aziendali complesse.
- b) I fornitori devono avere le capacità relativamente elevate.

### **6.1.2 Evitare la cattura**

La dipendenza da uno o pochi acquirenti indebolisce la posizione negoziale del fornitore, in particolare per i prezzi e condizioni di acquisto, come tempi di consegna e specifiche della qualità.

La governance captive si verifica più frequentemente nei paesi in via di sviluppo rispetto ai paesi sviluppati.

### **6.1.3 Aumentare il potere contrattuale delle PMI**

È probabile che le PMI abbiano una posizione contrattuale più forte quando offrono funzioni aziendali complesse e hanno un gran numero di acquirenti.

Le strutture di governance del mercato coinvolgono molti acquirenti e tante strutture di governance gerarchica e relazionale che sono caratterizzate da una complessità relativamente elevata delle funzioni aziendali.

Di conseguenza i fornitori possono aumentare il loro potere contrattuale risalendo la catena del valore e aumentando il portfolio di clienti ma è probabile che le imprese che operano più fortemente siano le grandi aziende leader internazionali.

## **6.2 Capacità manageriali e operative critiche**

Questo rapporto è per le PMI interessate ad entrare a livello regionale e/o internazionale nelle catene del valore e per le imprese già all'interno delle catene del valore con l'obiettivo di aggiornare e migliorare le loro prestazioni. Lo scopo è di presentare il

modello di business della catena del valore come uno strumento per aumentare la competitività, la redditività e la sostenibilità delle imprese. Il rapporto esplora una vasta gamma di fattori che le PMI possono considerare quando entrano, operano e si aggiornano nelle catene del valore regionali o globali.

Le PMI hanno un impatto significativo sulle prestazioni di catene del valore di cui fanno parte. Spesso forniscono merci e manodopera a basso costo nei paesi in via di sviluppo e nelle economie emergenti e sono innovatori e specialisti tecnologici nelle economie sviluppate.

Inoltre, i fornitori delle PMI hanno una diretta e significativa impatto sulla qualità, sui costi e sui tempi di consegna dei nuovi prodotti e sulle tecnologie necessarie per soddisfare le nuove richieste del mercato.

### **6.2.1 Entrare in catene del valore regionali o globali**

Le aziende leader scelgono i fornitori in base a qualità, flessibilità, consegna, servizio e altri fattori. Il costo più basso non è la priorità degli acquirenti globali durante la selezione fornitori. Gli acquirenti cercano prima la qualità, seguita da consegna, prezzo, costo, capacità di produzione, servizio, gestione, tecnologia, ricerca e sviluppo, finanza, flessibilità, reputazione, relazione, rischio e sicurezza e l'ambiente. La tendenza tra gli acquirenti è indirizzato verso meno partnership ma a lungo termine con solo fornitori affidabili.

Paesi, regioni e città possono attrarre aziende globali se dimostrano di avere una massa critica di fornitori competitivi. La ricerca di fornitori può essere globale, ma gli acquirenti spesso preferiscono i fornitori nello stesso regione. Ci sono somiglianze nella cultura, nella lingua e nel sistema legale, così come la vicinanza geografica.

### **6.2.2 Fissare obiettivi**

Negoziazione tra una PMI dei paesi in via di sviluppo e una globale all'inizio può sembrare impossibile. Le PMI fanno bene a partecipare a tali discussioni in modo proattivo e con un'idea chiara di ciò che vogliono ottenere. Una considerazione importante in questa fase è quale tipo di catene del valore raggiungere. Le PMI potrebbero ritenere più facile entrare nelle catene del valore regionali rispetto a quelle

globali, a seconda di fattori interni, come capacità e attributi del prodotto e fattori esterni, come panorama normativo e istituzionale. Le catene del valore regionali possono essere un punto di ingresso più rapido ed efficiente in termini di costi e può fungere da piattaforma di apprendimento.

È inoltre fondamentale sapere se l'impresa capofila è un acquirente (rivenditori, produttori di marca) o un produttore (produttore del prodotto finale). Ciò può influire sulla disponibilità e sul tipo di opportunità di aggiornamento. Ad esempio, catene guidate dagli acquirenti possono fornire opportunità per l'aggiornamento di prodotti e processi, poiché la loro competenza principale risiede nel marketing e nel branding. Al contrario, le catene guidate dal produttore hanno meno incentivi a far aggiornare i fornitori, poiché le competenze dell'azienda principale sono nella tecnologia e nel processo di produzione.

Una volta fissati gli obiettivi, le PMI possono prendere in considerazione preparazione di un piano strategico. La pianificazione strategica è un processo multiplo a fasi per identificare le attività e le risorse necessarie per attuare la strategia. Aiuta a fornire direzione e impostare le priorità e serve come base per lo sviluppo di un piano operativo.

### **6.2.3 Essere attraenti per guidare le aziende**

I modelli di governance della catena del valore da parte delle aziende leader sono basati su:

- ▲ Complessità delle funzioni aziendali
- ▲ Il grado in cui le informazioni possono essere codificate
- ▲ Il grado in cui i fornitori sono capaci e affidabile

Per ottenere l'accesso a una catena del valore, i fornitori sempre più devono segnalare se il loro funzionamento e i loro sistemi di produzione soddisfano gli standard riconosciuti a livello internazionale o privati. Processi e risultati standardizzati riducono complessità e aumentano l'efficienza all'interno della catena. Essi aiutano la capacità e l'affidabilità dei fornitori.

Il rispetto degli standard associati all'azienda capofila migliora il flusso di informazioni sulla qualità degli input, processi, prodotti e servizi dell'azienda. Questo aumenta la

probabilità di essere selezionati dalle aziende capofila. Una varietà di standard e certificati riconosciuti a livello internazionale facilitano l'accesso alle catene di valore internazionali. Aderendo a tali standard sono spesso un investimento utile per le PMI.

Anche gli investitori e le aziende leader sono interessati alla valutazione della stabilità finanziaria dei fornitori prima di entrare in rapporti commerciali quindi cercano di raccogliere e monitorare le informazioni finanziarie chiave sui fornitori e appaltatori, come entrate, riferimenti finanziari, piani di continuità e rating di terze parti. Disponibilità e abilità dei fornitori di divulgare tali informazioni, utilizzando metodi di reporting standardizzati, aiuta ad accedere alle catene del valore.

#### **6.2.4 Conformità a standard e normative**

È impossibile sopravvalutare l'importanza della qualità e compatibilità quando si scambiano sottocomponenti. Imprese leader impongono standard ai propri fornitori per garantire compatibilità tra prodotti e processi in tutte le loro catene del valore. Il rispetto di questi standard è fondamentale per la partecipazione alle catene di valore internazionali e migliora il valore del livello di impresa.

Gli standard servono anche a soddisfare i requisiti più specifici di un cliente finale, in particolare per quanto riguarda l'ambiente e l'impatto sociale.

I principali marchi globali hanno integrato i loro impegni di approvvigionamento sostenibile nelle proprie strategie aziendali.

Norme e regolamenti, tuttavia, tendono ad aumentare i costi fissi del commercio e della produzione. Per conformarsi, le aziende spesso devono investire in nuove tecnologie e processi produttivi e logistici. I costi si verificano anche alla fase di certificazione, quando le aziende devono dimostrare di aver implementato uno standard o un regolamento. Acquisendo molti standard e normative differenti, possono aumentare costi commerciali e della produzione.

I dirigenti delle PMI devono confrontare i costi di conformità degli standard internazionali con quelli dei mercati regionali, che spesso hanno requisiti meno severi. Le PMI possono inizialmente entrare nel mercato regionale per guadagnare economie di scala e apprendimento, adottando stringenti standard internazionali in una fase successiva.

### **6.2.5 Alimentare lo spirito imprenditoriale**

L'imprenditorialità è fondamentale per massimizzare i vantaggi comparativi di operare su piccola scala, come la flessibilità per adattarsi alle mutevoli richieste del mercato. La capacità di scoprire, mettere in atto, valutare e sfruttare le opportunità oltre i confini nazionali costituisce la base del valore della strategia di integrazione della catena del valore.

Le qualità imprenditoriali dei manager delle PMI sono fondamentali per internazionalizzazione di un'azienda, in particolare alle fasi iniziali. Una volta che una PMI inizia a interagire con gli acquirenti principali, acquisisce più conoscenze e competenze e le caratteristiche dell'impresa stessa diventano vitali.

La capacità di innovazione delle PMI è sempre più importante per guidare gli acquirenti. A livello aziendale, c'è un forte rapporto tra esportazione e innovazione. Recenti ricerche rilevano che le piccole imprese imprenditoriali sono fondamentali e contribuiscono in modo determinante attività innovativa e cambiamento tecnologico, nonostante la bassa spesa per la ricerca e sviluppo da parte delle PMI, soprattutto quando l'innovazione è misurata in modo più olistico. L'innovazione non si trova solo nello sviluppo del prodotto e della progettazione, ma anche nei processi.

Le PMI tendono ad avere un vantaggio innovativo, come le loro dimensioni riduce la burocrazia e aumenta la capacità di adattamento alle nuove tecnologie. Per migliorare l'innovazione, i manager delle PMI devono vedere il processo di trasformazione delle idee in output commerciali come flusso integrato.

### **6.3 Operare con successo all'interno delle catene del valore**

Il coinvolgimento delle PMI nelle catene del valore di solito comporta una maggiore esigenza di risorse gestionali e operative e capacità. Ciò include la costruzione e il mantenimento delle relazioni con i partner, soddisfare i requisiti del prodotto, svolgere funzioni di acquisto e fornitura, gestione della logistica e monitoraggio delle prestazioni aziendali.

## **6.4 Trattative per costruire rapporti d'affari**

La prima fase nello sviluppo di una relazione d'affari spesso implica negoziazione. Punti chiave su tali negoziati includono:

- ^ Negoziati win-win e win-loss: Adotta un approccio costruttivo e realistico, ricerca di accordi accettabile per entrambe le parti.
- ^ Cosa negoziare: Negoziazione di acquisto e vendita di solito include specifiche, garanzia di qualità, quantità, prezzi e sconti, consegna e condizioni di pagamento e servizi di supporto richiesti. Negoziare una relazione d'affari a lungo termine può comportare garanzie di fornitura a lungo termine e adeguamenti dei prezzi. Per relazioni con i partner, le questioni possono includere l'impostazione degli obiettivi aziendali comuni, stabilendo modalità di cooperazione, condivisione di informazioni e risoluzione dei problemi congiunti.
- ^ Avere migliore alternativa a un accordo negoziato: Questo significa avere una opzione di riserva accettabile, in caso se le discussioni falliscono. Comprendendo lo scenario peggiore, si può negoziare con maggiore fiducia e chiarezza.

Le trattative comportano una serie di fasi sia per gli acquirenti che per i fornitori. Per pianificare e preparare la negoziazione bisognerebbe comprendere le condizioni di mercato, comprendere il futuro partner, stabilire obiettivi di negoziazione, determinare le variabili di negoziazione (condivisione di informazioni, specifiche, prezzo, modalità di pagamento, tempi di consegna, imballaggio e trasporto, ecc.), impostare obiettivi per ogni variabile, identificare zone negoziabili, differenziare posizioni e interessi e sviluppare una strategia di negoziazione.

Le riunioni di negoziazione seguono diverse fasi. La sequenza può variare e potrebbe verificarsi anche il backtracking.

Le differenze di lingua, norme e valori hanno un importante impatto sul successo o il fallimento dei negoziati. Al livello regionale, queste differenze possono essere ridotte al minimo.

### **6.4.1 Rapporti contrattuali**

Il contratto firmato tra un fornitore e un acquirente è fondamentale al successo o meno

della PMI (Tabella 4). Più completo è il contratto, più stabile è il contesto nel quale fornitori operano. Innanzitutto, il contratto dovrebbe essere in forma scritta. In secondo luogo, dovrebbe andare oltre i termini e condizioni di base (tipo di prodotto, volume, prezzo, date di consegna ecc.) per includere termini aggiuntivi come le specifiche riguardo alle responsabilità delle parti. Contratto tipo può dare alle PMI un'idea del livello di dettaglio che possono cercare nei contratti con soggetti esteri.

<b>Tabella 4 - Diversi tipi di rapporti contrattuali</b>	
Acquisto spot	Questo è dove l'acquirente semplicemente seleziona la migliore offerta possibile al momento dell'acquisto. L'attenzione è in genere sul prezzo e nessuna relazione si sviluppa tra le parti. Questo approccio spesso copre i requisiti una tantum di funzioni standardizzati di alto valore aziendali in cui i costi del passaggio dei fornitori sono bassi.
Trading regolare	In caso di ripetute acquisti spot dallo stesso fornitore, ci può essere un regolare rapporto commerciale. Questo è utile quando un'azienda non conosce in anticipo l'intera portata delle proprie esigenze o quando ciascuno dei suoi requisiti sono diversi. Le frequenti interazioni nell'ambito del commercio regolare contribuiscono alla comprensione reciproca, con i fornitori che danno la priorità al acquirente specifico e acquirenti che trattano questi fornitori come partner preferiti.
Contratti call-off	Chiamato anche accordi framework, contratti quadro o ordini permanenti. Il fornitore fornisce funzioni aziendali a prezzi concordati e entro tempi concordati, secondo necessità, per un periodo stabilito. Questo approccio fa risparmiare tempo e fatica all'acquirente, consentendogli di richiamare direttamente il fornitore senza la necessità di negoziare un contratto nuovo ogni volta. Questo tipo di contratto prevede un contratto di fornitura con effetti reali differiti. La proprietà dei beni infatti rimane al cedente fino al momento dell'eventuale prelievo da parte del cessionario dal magazzino dove la merce viene stoccata. Tale regime di call-off presuppone tuttavia stringenti condizioni, espressamente elencate dalla norma.
Contratti fissi	Questi sono simili ai contratti call-off, ma l'acquirente si impegna ad acquistare un determinato volume o valore in ogni periodo. Contratti fissi sono più adatti quando i requisiti sono frequenti e i volumi possono essere previsti in anticipo. Questo tipo di contratto è più attraente di un contratto call-off per i fornitori, in quanto garantisce una certa quantità.
Partnership	Le partnership implicano lo sviluppo di un rapporto di reciproca interdipendenza basato su un alto grado di interazione, fiducia, lavoro di squadra e condivisione delle informazioni. Entrambe le parti investono molto tempo e sforzo nella relazione. L'attenzione si concentra solitamente sull'articolazione degli sforzi per ridurre i costi totali e migliorare le prestazioni della catena di approvvigionamento, piuttosto che sul prezzo. Le partnership sono appropriati per funzioni aziendali personalizzate di alto valore con l'obiettivo di sviluppo di prodotti a lungo termine.
Joint venture	Joint venture: Una joint venture (associazione temporanea di imprese) è un contratto con cui due o più imprese si accordano per collaborare al fine del raggiungimento di un determinato scopo o all'esecuzione di un progetto. Pur rimanendo autonomi, i partner uniscono le forze e le risorse in un determinato settore per realizzare specifici progetti comuni e raggiungere così gli obiettivi preposti. I partner si fanno carico delle scelte da operare e del rischio finanziario in maniera congiunta e, sia nel caso di successo che nel caso di insuccesso, si spartiscono guadagni o perdite. Chiaramente il diritto di parola e la percentuale di guadagno corrispondono alla partecipazione

	finanziaria dei vari partner. Combinando tecnologie e altre risorse, di solito serve per sviluppare e offrire una gamma specifica di prodotti speciali che i membri del Joint venture non possono fornire da soli. Fornitori di PMI che possiedono una tecnologia critica o un altro componente richieste dalle aziende capofila saranno probabilmente assorbite da tale impresa.
Disposizione interna	Ciò significa fare anziché acquistare. Offre all'azienda massimo controllo sull'offerta e quindi riduce il suo rischio di approvvigionamento. Però, lo sviluppo o l'acquisizione delle capacità richieste può essere molto costoso.

Il tipo di contratto scelto dipende dalla natura del rapporto contrattuale previsto. Questo può variare da un contratto di acquisto ad una joint venture, con diversi opzioni intermedie. Mentre gli acquisti spot e i contratti call-off offrono poca o nessuna stabilità per i fornitori delle PMI, le joint venture possono mettere a rischio la loro autonomia.

Le transazioni transfrontalieri si basano sulla fiducia, come la consegna e il pagamento che possono avvenire in luoghi diversi. Avere una migliore conoscenza del diritto e le pratiche commerciali locali possono ridurre le incertezze delle transazioni nelle catene del valore regionale rispetto a quelle globali.

Man mano che gli acquirenti passano all'ottenimento e alla selezione delle offerte, essi considerano il numero di fornitori da contattare, l'approccio da utilizzare per ottenere le offerte e il metodo per valutarle.

La contrattazione internazionale solleva una serie importanti e significativi questioni, tra cui la diversa estrazione sociale, politica ed ambiente economico affrontato da ciascuna azienda, quale legge applicabile adottare e quali Incoterms usare. È utile avere un'attenta definizione della relazione del rapporto, notando gli obiettivi generali, portata dei prodotti da fornire, misurazioni delle prestazioni e del rendimento e un meccanismo formale per risolvere i conflitti.

#### **6.4.2 Investire nell'eccellenza**

L'eccellenza nelle capacità operative è un elemento centrale nelle strategie delle PMI per internazionalizzarsi e diventare fornitori in una catena del valore. Le competenze chiave che compongono la gestione delle operazioni di successo includono: qualità, costi, servizi ai clienti, affidabilità, agilità e reattività.

Questi sono in linea con la griglia di competitività per le PMI. I pilastri della competitività della rete sono: capacità di competere, connettersi e cambiamento,

riflettere dove sono i punti di forza e di debolezza delle imprese.

Le transazioni nelle catene del valore globali normalmente vengono con sistemi di controllo della qualità e standard globali (costo, consegna, qualità e sistemi just in time) che possono superare quelle nelle economie nazionali e regionali. La qualità del fornitore è fondamentale per la qualità del prodotto finale inoltre costi e informazioni trasmesse dal sistema di controllo della qualità di un fornitore oltre alle prestazioni aiutano gli acquirenti a impostare il giusto livello di prezzo. Il controllo della qualità e il rispetto degli standard non servono solo a segnalare la qualità quando si entra nella catena del valore. Essi sono centrali per la strategia operativa di un'organizzazione. Concentrandosi sulla connessione tra qualità e strategia, le aziende possono fare progressi verso il raggiungimento della soddisfazione dell'acquirente.

L'eccellenza operativa implica anche progettare funzioni di servizio del prodotto. Acquirenti e fornitori di manufatti prodotti sembrano concordare che la qualità dei servizi di supporto è importante quanto le questioni relative al prodotto e al prezzo. Questo implica sviluppo di politiche e procedure standard per la restituzione merci, assistenza in garanzia, riparazione, aggiornamenti e supporto.

## **6.5 Soddisfare le esigenze di produzione degli acquirenti principali**

Generalmente ci sono quattro segmenti chiave dei fornitori a seconda del rischio e della redditività. È seguito da un elenco di desiderabili caratteristiche del fornitore per ciascuna categoria di funzioni aziendali o articoli acquistati da un'azienda. Questi articoli includono beni, servizi e pacchetti di funzioni aziendali;

- ▲ Fornitori di prodotti standardizzati, a minore intensità di competenze, articoli o funzioni aziendali a basso costo: Questi fornitori forniscono un'ampia gamma di funzioni aziendali a lungo termine. Gli acquirenti si aspettano fornitori reattivi ed efficaci con processi semplici, coerenti e affidabili. Anche i fornitori di questa categoria accettano il commercio elettronico e l'offerta fatturazione mensile consolidata.
- ▲ Fornitori di articoli standardizzati di alto valore o funzioni aziendali: Dato l'elevato valore di spesa di queste funzioni aziendali standard, gli acquirenti in generale cercano solo di garantire che il fornitore abbia le capacità di base e

possibilità di negoziare un buon affare a un costo inferiore.

- ▲ Fornitori di articoli personalizzati a basso costo o funzioni aziendali: Queste funzioni aziendali sono critiche e possono influire immediatamente sulle operazioni di acquirente. È importante che i fornitori siano pienamente capaci nelle aree che rappresentano il maggior rischio di fornitura per l'azienda come disponibilità, qualità, consegna rapida, flessibilità dell'offerta, ecc.
- ▲ Fornitori di articoli personalizzati di alto valore o funzioni aziendali: Questi sono i fornitori più importanti di un'azienda e partner chiave a lungo termine, poiché forniscono elementi come componenti chiave da cui dipendono i prodotti finali. I fornitori in questa categoria dovrebbero essere finanziariamente stabili e avere una posizione di mercato sostenibile, rimanendo competitivi in costo e tecnologia nel medio-lungo termine. Devono anche essere particolarmente capaci in aree che rappresentano il rischio più elevato per l'acquirente, compresa la riduzione di qualsiasi rischio di fornitura a monte, ove applicabile. Essi dovrebbero considerare i prodotti richiesti dall'acquirente come il proprio core business.

Dal punto di vista del fornitore, spostandosi dal livello inferiore cioè dagli articoli standardizzati a quelli personalizzati e funzioni aziendali (aggiornamento funzionale) o passando al livello superiore dove le strutture di governance del valore delle catene possono essere favorevoli alle PMI. La matrice si collega alla discussione precedente in questo rapporto sulla rilevanza di strutture di governance modulari e relazionali per i fornitori di PMI, che sono caratterizzati dalla reciproca dipendenza fornitore-acquirente e elevate capacità del fornitore.

## **6.6 Fornire prodotti agli acquirenti in modo efficiente**

La gestione dell'inventario e la consegna efficiente sono fondamentali per sostenere le operazioni della catena del valore di un'azienda. Mentre i fornitori nella catena di solito non sono responsabili della gestione della logistica pertinente, dovrebbero adeguare la propria logistica ai requisiti della catena. Sistemi di gestione della qualità sono determinanti in questa fase distributiva e logistica.

Adeguate registrazioni di inventario e procedure di ordinazione, come oltre alla

pianificazione tempestiva delle operazioni di trasporto, aiutano raggiungimento degli obiettivi di distribuzione.

La tecnologia gioca un ruolo chiave nella logistica. Sistemi di informazione geografica, applicazioni per la gestione della distribuzione e le applicazioni di instradamento dei veicoli sono tutte utili per la pianificazione logistica. Le tecnologie più comunemente utilizzate per il monitoraggio delle merci nella pipeline logistica sono codici a barre, scansione e identificazione a radiofrequenza. Queste tecnologie tracciano anche i veicoli, sebbene ci siano sistemi di localizzazione specifici del veicolo basati su GPS e comunicazioni mobili.

Le sfide logistiche per le PMI possono essere inferiori all'interno delle catene del valore regionali, a causa delle distanze minori e accordi commerciali regionali che facilitano una profonda integrazione oltre l'accesso al mercato.

### **6.6.1 Analizzare le prestazioni per apprendere e migliorare**

Un sistema di misurazione efficace consente a un'azienda di monitorare e controllarne le prestazioni secondo la strategia definita. Fornisce chiarezza su quanto sono efficaci ed efficienti le attività di un'impresa in una catena del valore, così come l'impatto su redditività. Capire il rendimento di un'azienda è fondamentale per fare le cose bene.

Il processo di gestione delle prestazioni inizia con l'identificazione degli indicatori di performance più appropriati. Questo segue la raccolta di dati di riferimento, interni ed esterni relativi a questi indicatori. Obiettivi prestazionali a tempo determinato per gli indicatori selezionati possono quindi essere impostati e un piano d'azione è stato sviluppato per raggiungere questi obiettivi. Le prestazioni rispetto agli obiettivi devono essere misurate durante e alla fine del piano d'azione.

Questo processo deve essere ripetuto continuamente. I quadri di misurazione della performance possono aiutare i manager delle PMI a migliorare la loro visibilità nella catena del valore e spiegare la base delle decisioni.

Nel valutare le loro prestazioni nelle catene del valore, i fornitori delle PMI dovrebbero concentrarsi sulle sei competenze chiave menzionate in precedenza: qualità, costi, servizi ai clienti, affidabilità, agilità e reattività. I risultati aiutano a identificare cosa migliorare e ridurre la possibilità di essere sostituiti da altri fornitori competitivi. A

seconda di come vengono utilizzati i sistemi di feedback, un sistema di incentivi può influenzare lo sviluppo di nuove capacità attraverso l'apprendimento organizzativo o da riconfigurazione delle capacità esistenti.

## **6.7 Aggiornamento nelle catene del valore**

Quando le PMI entrano nelle catene del valore, spesso sono fornitori di livello inferiore. Ma questa posizione tende ad essere precaria, come altri fornitori possono facilmente sostituire il fornitore originale offrendo vantaggi comparativi, come costi inferiori. La sfida per le PMI è di andare avanti aumentando il loro contenuto di valore o attirando più acquirenti o catene di valore.

### **6.7.1 Tipi di aggiornamenti**

Le catene del valore aprono nuove porte ai fornitori per il trasferimento di conoscenza e tecnologia, che stimolano l'innovazione e portano all'aggiornamento. Le imprese possono prendere in considerazione l'aggiornamento in vari modi, ad esempio entrando nel mercato di nicchia a valore unitario più elevato o nuovi settori oppure intraprendendo nuove funzioni produttive. Esistono quattro tipi principali di aggiornamento tramite catene del valore:

- ▲ Gli aggiornamenti dei processi portano metodi di produzione migliori o più innovativi per una conversione più efficiente degli input in output.
- ▲ Gli aggiornamenti del prodotto implicano la produzione di prodotti di qualità migliore o superiore.
- ▲ Gli aggiornamenti funzionali consentono alle aziende di passare da funzioni aziendali a basso valore aggiunto ad attività a maggior valore aggiunto.
- ▲ L'aggiornamento della catena consente alle aziende di attingere alle catene del valore con più valore aggiunto nel suo insieme. Questo di solito accade a livello di paese, insieme a decisioni politiche per incanalare la competitività verso diversi settori dell'economia. Le PMI possono trarre vantaggio se un tale aggiornamento della catena avviene nel loro paese.

L'innovazione è fondamentale per l'aggiornamento. Tale innovazione non significa necessariamente una svolta nella creazione di un nuovo prodotto o processo. Invece,

coinvolge miglioramenti evolutivi di prodotti e processi che sono nuovi per l'azienda, permettendo di stare al passo con mutevoli esigenze del mercato internazionale.

Le catene del valore offrono condizioni particolarmente favorevoli per aggiornamenti di prodotto e processo. L'acquirente internazionale ha un incentivo a stimolare i metodi di produzione e consegna dei fornitori, nonché la qualità del prodotto. È più complicato per le aziende aggiornare funzionalmente. L'azienda capofila ha pochi incentivi ad assistere i propri fornitori, in quanto tali aggiornamenti possono rappresentare una minaccia per le attività dell'acquirente.

Quando le PMI operano in più catene del valore con diversi acquirenti contemporaneamente, possono utilizzare i profitti e le competenze apprese da una catena del valore per altri mercati. L'azienda leader o il fornitore di primo livello nella prima catena può solo supportare o consentire l'aggiornamento di prodotti e processi meno minacciosi, ma in altri mercati gli acquirenti si aspettano che l'azienda abbia i propri progetti o commercializzi i propri prodotti, portando a un aggiornamento funzionale.

### **6.7.2 Strategie per evitare il blocco**

Mentre le PMI valutano le loro opzioni per aggiornare e riposizionare la loro impresa all'interno delle catene del valore, devono affrontare il problema potenzialmente serio di una situazione di blocco. In tal caso, le aziende scoprono che gran parte della loro produzione va a uno o un piccolo numero di clienti e si specializzano in una particolare attività, di solito la produzione. Non sviluppano capacità di progettazione o marketing o consentono a tali capacità di atrofizzarsi a causa della forza del rapporto con l'acquirente principale. Di seguito sono riportate alcune strategie per aiutare i manager delle PMI ad affrontare il blocco e ottenere l'aggiornamento.

### **6.7.3 Diversificare in nuovi mercati**

La diversificazione del mercato è un'opportunità per i fornitori delle PMI di produrre per diversi acquirenti e mercati, o anche per più di un cluster. L'intelligenza commerciale e la partecipazione a fiere possono aiutare le imprese a raggiungere nuovi

mercati. Quando le imprese dominanti nel cluster dipendono particolarmente da pochi grandi clienti e sono riluttanti a diversificare, gli sforzi di diversificazione possono essere diretti verso imprese più piccole, che spesso producono per mercati diversi.

Sebbene la diversificazione implichi un maggiore livello di incertezza, investendo in competenze a livello di impresa, i gestori delle PMI possono essere meglio preparati e garantire che le decisioni siano ben informate e possono inoltre essere in grado di applicare le conoscenze e le capacità acquisite in nuovi mercati.

## **6.8 Allineati con la responsabilità sociale d'impresa**

La maggior parte degli acquirenti regionali o globali deve far fronte a crescenti pressioni per mantenere livelli adeguati di standard sociali, ambientali ed etici oltre a produrre prodotti di qualità. Di conseguenza, sempre più acquirenti stanno enfatizzando gli acquisti verdi ed etici. L'acquisto verde implica l'applicazione di considerazioni ambientali, come la riduzione dei rifiuti, il riutilizzo, il riciclaggio, la protezione della biodiversità e l'utilizzo di materiali e fonti energetiche sostenibili dal punto di vista ambientale. L'acquisto etico implica il trattamento dei fornitori in modo equo e responsabile, l'acquisto solo da fornitori equi e responsabili ed evitare pratiche illecite o disoneste nel processo di acquisto.

Le PMI possono sviluppare il proprio potenziale di aggiornamento applicando principi di sviluppo sostenibile, ove pertinente, nelle loro attività commerciali e soddisfacendo i requisiti di qualità, i benchmark ISO e i codici di condotta degli acquirenti.

### **6.8.1 Usare la conoscenza acquisita**

Imparare esportando è un fenomeno ben noto, visto che le prestazioni delle imprese migliorano dopo l'ingresso nei mercati di esportazione. Le aziende imparano che dal contatto con nuovi mercati e l'adesione alle catene del valore può amplificare l'impatto se ci sono flussi di informazioni significativi tra produttori e acquirenti. Tuttavia, tutti i vantaggi dipendono dalla conoscenza utilizzata in modo efficace. Quando le imprese, o gruppi di imprese, vendono a mercati diversi, possono sfruttare la conoscenza acquisita in un mercato per supportare l'aggiornamento in un altro.

## **6.9 Considerazioni per gli esportatori di servizi**

Molti punti di questo capitolo sono rilevanti sia per i produttori di beni che per i fornitori di servizi. È difficile essere prescrittivi sulle strategie per le aziende di servizi per entrare nelle catene di valore regionali e internazionali, perché c'è poco materiale analitico a cui attingere. Alcune caratteristiche del settore dei servizi influenzano le opzioni e le strategie aperte ai fornitori di servizi, in particolare le PMI, e suggeriscono aree in cui il supporto potrebbe essere utile.

Un paradosso del commercio transfrontaliero di servizi è che le barriere politiche esplicite sono spesso basse, ma i costi commerciali sono molto alti, più alti che per le merci. Questo è un confronto globale tra servizi e beni e la situazione può essere diversa quando si analizzano specifici settori di servizi. In teoria, raggiungere i clienti internazionali può essere fatto attraverso un sito Web relativamente semplice ed economico da stabilire, utilizzando tecnologie ampiamente disponibili. Ciò è al di là della portata delle PMI più piccole nei paesi a basso reddito, ma potrebbe essere fattibile per molte medie imprese in quei paesi e per una più ampia varietà di PMI nei paesi a reddito medio. Le società di servizi nei paesi in via di sviluppo stanno adottando tecnologie digitali per connettersi con i clienti stranieri. Non è sufficiente stabilire semplicemente una presenza online e impostare un sistema di pagamento. È necessario un approccio molto più attivo per raggiungere i clienti esteri. Un problema importante per tutti i fornitori di servizi, e in particolare per le PMI, è la personalizzazione dei servizi per soddisfare le esigenze dell'acquirente.

Anche quando le aziende di servizi sono creative e offrono portafogli diversificati, nelle prime fasi di sviluppo, può sembrare agli estranei che svolgono solo una ristretta gamma di funzioni aziendali orientate al mercato locale. Ciò diminuisce la loro attrattiva come partner internazionali. I costi per ottenere le informazioni sui mercati dei servizi, come la domanda e il fabbisogno, sono notevoli e le istituzioni di sostegno al commercio e agli investimenti svolgono un ruolo nel colmare questo divario.

Un'altra differenza fondamentale tra i fornitori di servizi e di beni riguarda le varie modalità di fornitura per il commercio internazionale di servizi. Queste modalità sono definite dall'Accordo generale sugli scambi di servizi e includono la fornitura di servizi transfrontalieri e la presenza commerciale in un altro paese.

Nei servizi, tuttavia, relativamente poche imprese dei paesi in via di sviluppo vendono attraverso una presenza commerciale all'estero, anche all'interno del proprio regione. Quando si verifica, si tratta molto spesso di aziende di grandi mercati emergenti.

Di conseguenza, per le PMI, le strategie digitali sono fondamentali per la loro capacità di aderire alle catene del valore regionali e internazionali. La strategia per raggiungere i potenziali clienti deve essere più sofisticata, aumentando la necessità di partner di sviluppo per assistere le aziende in questo processo.

La ricerca evidenzia le caratteristiche distintive del commercio di servizi. Dal punto di vista delle PMI, ci sono barriere significative da raggiungere clienti internazionali, anche quelli dei paesi vicini. Due dei fattori più importanti nel commercio di servizi sono la necessità di innovazione e capitale umano, che sono collegati.

Ci sono pochi dati sistematici sull'innovazione da parte delle imprese di servizi nei paesi in via di sviluppo.

Se questo è il caso, le strategie di successo nell'export di servizi dovrebbero dare risalto all'innovazione, sia nei processi produttivi che nei sistemi gestionali e aziendali. Mobilitare risorse per aiutare le imprese a lavorare su queste aree potrebbe contribuire notevolmente a promuovere l'impegno nelle catene del valore regionali e internazionali. Infine, il commercio di servizi svolge un ruolo vitale nel funzionamento delle catene del valore internazionali. I servizi scambiati sono comunemente usati come input nella produzione di altri beni e servizi, il che significa che il settore è già importante per le catene del valore regionali e internazionali. Affinché i fornitori di servizi per le PMI possano ottenere una quota maggiore di questa attività, devono lavorare a stretto contatto con istituti di sostegno al commercio e agli investimenti e partner di sviluppo. L'economia dei servizi è fondamentale per lo sviluppo a medio e lungo termine e un ulteriore impegno con le catene del valore regionali e internazionali può aiutare a stimolare la produttività e aumentare i redditi.

## **7 RICERCA**

### **Introduzione**

In questo capitolo viene introdotta la ricerca condotta per questa tesi. La sezione 7.1

presenta le questioni che costituiscono il background della ricerca. La sezione 7.2 introduce il problema di ricerca a cui questa tesi affronta e le specifiche domande di ricerca a cui risponderà. La sezione 7.3 presenta una panoramica della metodologia sviluppata per rispondere alle domande della ricerca. La sezione 7.4 considera l'ambito e i limiti della tesi, mentre la Sezione 7.5 descrive la struttura della tesi.

## **7.1 Background della ricerca**

Prima che avesse l'inizio la globalizzazione dei mercati, le grandi aziende competevano principalmente sui mercati internazionali, mentre le piccole imprese rimanevano locali o regionali. Tuttavia, a causa di cambiamenti nella produzione, trasporto e tecnologie di telecomunicazione, queste barriere hanno iniziato a essere smantellate e, di conseguenza, il mercato internazionale è completamente cambiato. Come risultato della potente influenza della tecnologia, è emerso un nuovo mercato globalizzato, che richiede prodotti di consumo standardizzati su larga scala. Quindi, il suo impatto ha influenzato, i servizi, la produzione, le economie di mercato emergenti e il mondo sviluppato. La graduale scomparsa delle barriere che separavano i mercati nazionali da quelli internazionali ed evitava la concorrenza tra piccole e grandi imprese ha reso più difficile la crescita delle imprese più piccole concentrandosi sui mercati interni. Inoltre, i mercati interni sono diventati parte del mondo globalizzato. Ciò ha consentito agli imprenditori con orientamento internazionale di vedere una gamma più ampia di opportunità a loro disposizione in questo ambiente, e quindi la principale forma di crescita delle PMI è stata spesso quella di stabilire ed espandere le vendite sui mercati esteri. L'Iran non è stata esentata dagli effetti della globalizzazione. Di conseguenza, le aziende iraniane si sono rese conto delle ampie opportunità disponibili nei mercati regionali e internazionali e hanno considerato l'esportazione come un'opzione quasi obbligatorio. Inoltre, sono stati costretti a intensificare il loro processo di internazionalizzazione per sopravvivere in questo ambiente altamente competitivo.

Le PMI, in quanto forma prevalente di imprenditoria e di occupazione, sono fondamentali per costruire una crescita più inclusiva e sostenibile, aumentare la resilienza economica e migliorare la coesione sociale. Le piccole imprese rappresentano il 52% del numero totale di unità industriali e il 45% dei posti di lavoro industriali in

Iran. Al 19 aprile, 23.550 piccole imprese in tutto il paese hanno dato lavoro a 451.609 persone, ha riferito IRNA. Un totale di 1.047 grandi unità produttive impiegava un totale di 232.736 persone, mentre 2.146 medie imprese hanno generato 139.079 posti di lavoro, secondo l'Organizzazione iraniana delle piccole industrie e dei parchi industriali. Tuttavia, le imprese iraniane più piccole, proprio per via della loro dimensione, si trovano a fronteggiare ostacoli di lunga data, quando devono gestire condizioni di affari stringenti e quando devono accedere a risorse strategiche. In pratica, le PMI sono un obiettivo di politica pubblica iraniana di primaria importanza e occupano una posizione centrale nell'agenda del governo iraniano, che cercano risposte alle sfide poste dalla globalizzazione.

A causa dei suddetti cambiamenti, maggior parte delle piccole e medie imprese si trovano ad affrontare la necessità di sviluppare l'internazionalizzazione, ma devono anche affrontare la sfida di una crescente concorrenza nei mercati nazionali, regionali e internazionali. Pertanto, è proprio in questo mercato globale altamente integrato e altamente competitivo che le piccole e medie imprese e i loro imprenditori devono comprendere il business globale per avere successo con altre società internazionali già presenti nel mercato globale.

## **7.2 Problema di ricerca e domande**

È nel contesto sopra descritto che il problema della ricerca è definito come: In che modo le PMI internazionalizzate in Iran apprendono e acquisiscono conoscenze durante il processo di internazionalizzazione? In generale, si può affermare che l'internazionalizzazione dell'apprendimento delle PMI iraniane può essere caratterizzato attraverso l'evoluzione dinamica della sua attenzione, delle sue fonti e dei suoi processi durante il loro processo di internazionalizzazione.

Inoltre, le risorse di queste aziende e i loro vincoli, il loro processo e strategia di internazionalizzazione e il loro precedente apprendimento possono influenzare ed essere influenzati dall'evoluzione di queste caratteristiche dell'apprendimento. Il loro sviluppo può anche essere influenzato, o influenzare, l'apprendimento, le risorse aziendali e la strategia di internazionalizzazione.

Questa tesi deve concentrarsi su come queste aziende apprendono e quale conoscenza

sviluppano, come risultato dell'apprendimento. Pertanto, vengono riviste anche le letterature di apprendimento organizzativo e conoscenza organizzativa. La letteratura sull'internazionalizzazione discute due percorsi di internazionalizzazione più comuni e distintivi che le PMI possono seguire, le PMI incrementali e le PMI nate globali che si caratterizzano esaminando diversi elementi delle loro strategie di internazionalizzazione. Pertanto, le aziende incrementali si internazionalizzano a un ritmo più lento, sviluppando prima il loro mercato interno, inizialmente entrando in un mercato offshore spesso psicologicamente chiuso, e successivamente avventurandosi in altri più distanti, dopo aver acquisito una maggiore conoscenza del mercato estero attraverso il loro apprendimento esperienziale. Inoltre, offrono una gamma di prodotti diversificata, prodotta sia a livello internazionale che nazionale, attraverso un mix di accordi di distribuzione. Al contrario, le aziende nate a livello globale si internazionalizzano dalla loro creazione o subito dopo, offrono una gamma di prodotti specializzati, fabbricati a livello nazionale, che si rivolge a mercati di nicchia attraverso un accordo di distribuzione flessibile. Inoltre, queste aziende si internazionalizzano entrando in più paesi, aiutate dalle loro reti internazionali e dai mercati finanziari internazionali. La letteratura sulle imprese nate globali afferma anche che queste aziende sviluppano capacità critiche, come capacità di apprendimento e competenze tecnologiche, che consentono loro di internazionalizzarsi presto come loro. Pertanto, l'apprendimento attraverso l'esperienza propria di un'azienda, o apprendimento esperienziale, è fondamentale per l'internazionalizzazione di queste imprese. L'acquisizione attraverso l'esperienza della conoscenza del mercato estero riduce quindi l'incertezza di un'azienda sul processo di internazionalizzazione permettendogli di espandersi a livello regionale e internazionale.

Di conseguenza, si può affermare che le imprese incrementali e quelle nate globali mostrano comportamenti di internazionalizzazione completamente diversi. Inoltre, possono essere diversi nei processi di apprendimento che implementano per internazionalizzarsi.

Infine, ci si può aspettare che tutte queste questioni, concetti, forme di conoscenza e processi di apprendimento di cui sopra siano più o meno rilevanti per l'internazionalizzazione delle PMI e mostrino differenze in termini di percorsi di

internazionalizzazione.

Considerando che le piccole e medie imprese costituiscono il 92% delle imprese manifatturiere iraniane e quasi la totalità di loro seguono un percorso di internazionalizzazione incrementale, in questa tesi approfondiamo solo questo percorso di internazionalizzazione.

Pertanto, l'esplorazione di questo processo in un contesto di PMI internazionalizzanti iraniane è rappresentata nelle seguenti domande di ricerca:

- ♣ Come si internazionalizzano le PMI iraniane incrementalmente e Come si evolvono i loro elementi di strategia di internazionalizzazione?
- ♣ In che modo queste PMI apprendono i mercati internazionali e il processo di internazionalizzazione nel corso della loro vita?
- ♣ Quali diverse forme di conoscenza acquisiscono queste PMI e Come si evolvono queste forme di conoscenza?
- ♣ Perché queste aziende internazionalizzanti imparano nel modo in cui lo fanno e Quali sono i collegamenti tra ogni tipo di processo di internazionalizzazione, le strategie di apprendimento distintive e i risultati della conoscenza?

Rispondendo alle domande di cui sopra, questa tesi contribuirà alla conoscenza attuale dell'apprendimento nell'internazionalizzazione delle PMI iraniane, spiegando l'evoluzione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese incrementalmente.

### **7.3 Panoramica della metodologia**

Questa ricerca mira a sviluppare una teoria del processo iniziale attraverso un'analisi comparativa e retrospettiva dell'internazionalizzazione delle PMI iraniane che seguono un percorso incrementale. Come definito precedentemente, le imprese incrementalmente si internazionalizzano dopo aver inizialmente sviluppato il loro mercato interno. Dopo aver imparato dalla loro esperienza nei loro paesi. Si internazionalizzano per fasi, in modo incrementale, entrando prima in un mercato psicologicamente chiuso e poi in altri più distanti.

Pertanto, la popolazione delle imprese oggetto di studio è definita come PMI iraniane che hanno seguito un modello di internazionalizzazione incrementale seguendo le

caratteristiche più comuni a questo percorso (Tabella 5). Da questa popolazione, due casi di imprese sono stati selezionati seguendo un campionamento teorico / mirato. I dati sono stati raccolti attraverso interviste standardizzate e aperte. Quindi, i dati raccolti hanno fornito la base per creare una case history di ciascuna azienda, utilizzando una strategia narrativa per l'analisi dei dati di processo.

Come risultato di questa analisi, le due case history sono state suddivise in tre fasi di internazionalizzazione. Infine è stato effettuato un ulteriore confronto tra le fasi per le due aziende.

<b>Tabella 5 . Caratteristiche delle strategie di internazionalizzazione delle imprese incrementali</b>	
Motivazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Reattivo</li> <li>⤴ Condizioni avverse del mercato interno</li> <li>⤴ Ordini non richiesti / richieste di informazioni</li> <li>⤴ Management riluttante</li> <li>⤴ Costo dei nuovi processi di produzione forzando l'avvio delle esportazioni</li> </ul>
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Sopravvivenza / crescita aziendale</li> <li>⤴ Aumentare il volume delle vendite</li> <li>⤴ Guadagnare quote di mercato</li> <li>⤴ Estensione del ciclo di vita del prodotto</li> </ul>
Modelli di espansione	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Incrementale</li> <li>⤴ Prima espansione domestica</li> <li>⤴ Concentrati sui mercati "psichicamente vicini"</li> <li>⤴ Mercati target a bassa tecnologia / meno sofisticati</li> <li>⤴ Prove limitate di reti</li> </ul>
Ritmo	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Graduale</li> <li>⤴ Internazionalizzazione lenta e limitato numero di mercati di esportazione</li> <li>⤴ Un mercato alla volta</li> <li>⤴ Adattamento dell'offerta esistente</li> </ul>
Metodo di distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Convenzionale</li> <li>⤴ Utilizzo di agenti, distributori o grossisti</li> <li>⤴ Diretto ai clienti</li> </ul>
Strategie internazionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Ad hoc e opportunistico</li> <li>⤴ Prova di un comportamento reattivo continuo per esportare opportunità</li> <li>⤴ Espansione atomistica, nuovi clienti / mercati non correlati</li> </ul>
Intensità della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Comunemente non ad alta intensità di conoscenza</li> </ul>
Apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Esperienziale</li> </ul>
Finanziamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Boot-strap in nuovi mercati</li> </ul>

## **7.4 Scopo e limitazioni della ricerca**

I risultati di questa ricerca devono essere considerati entro i limiti di questa tesi e della metodologia utilizzata. Innanzitutto, questa tesi esamina le PMI iraniane che si internazionalizzano in modo incrementale. Di conseguenza, i risultati potrebbero non essere applicabili ad altri contesti. Peraltro, il numero e il tipo di casi selezionati impongono una limitazione alla generalizzabilità dei risultati di questa ricerca. Inoltre, i criteri utilizzati per selezionare i casi da studiare limitano i risultati. Pertanto, l'aggiunta di più criteri o la loro modifica potrebbe modificare i risultati. Nello specifico, l'unità di analisi di questa tesi è una PMI che internazionalizza gradualmente. Pertanto, i risultati potrebbero non essere applicabili ad altri tipi di imprese.

## **7.5 Struttura della tesi**

Quest'ultima sezione riassume l'organizzazione di questa tesi. Dopo aver presentato la struttura per questa tesi nella parte introduttiva, la seconda parte include tutti i risultati e i capitoli di discussione. I capitoli da 9 a 11 discutono i risultati delle due Aziende incrementali 1 e 2 per le tre fasi di internazionalizzazione. Il capitolo finale di questa parte è il capitolo 12, che spiega i risultati del confronto per fasi per queste imprese. La Parte successiva, l'ultima parte, fornisce le conclusioni e le implicazioni nel Capitolo 13, che inizia con la revisione del processo di ricerca. Quindi, presenta, le conclusioni dei risultati per le imprese incrementali. Il capitolo prosegue quindi per identificare le implicazioni e i contributi per la teoria e implicazioni per la pratica e per la politica. Termina valutando le limitazioni e suggerendo ulteriori aree di ricerca.

# **8 RISULTATI E DISCUSSIONE**

## **PANORAMICA**

I capitoli da 9 a 11 riportano i risultati sulla strategia di internazionalizzazione, l'apprendimento e la conoscenza per le tre fasi di internazionalizzazione per ciascuna delle imprese incrementali iraniane oggetto di questa ricerca. Per scoprire l'evoluzione di questi concetti e processi attraverso il processo di internazionalizzazione di queste aziende, l'analisi inizialmente ha esaminato i cambiamenti nella strategia di

internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza da una parte e successivamente, ha cercato di differenziare quanto stava accadendo nel tempo individuando fasi di internazionalizzazione. Lavorando con i dati sono state suggerite le tre fasi seguenti: la fase di pre-internazionalizzazione, prima fase e seconda fase di internazionalizzazione. In ciascuno dei capitoli della fase di internazionalizzazione, vengono presentati i conti e le storie retrospettive delle aziende incrementali. Ogni storia è seguita dai risultati sulla strategia di internazionalizzazione, eventi di apprendimento e conoscenza, derivati dalla storia, che vengono visualizzati in una tabella. Alla fine di ogni fase per le due aziende, viene discusso un confronto dei risultati tra le aziende e all'interno di ciascuna fase (Tabella 6). Infine, il capitolo 12 riporta i risultati del confronto per fasi per le due imprese incrementali (Tabella 7).

<b>Tabella 6 . Risultati e confronto tra imprese incrementali</b>		
Fase Pre-internazionalizzazione	Prima Fase di internazionalizzazione	Seconda Fase di internazionalizzazione
Confronto Fase Pre-internazionalizzazione	Confronto Prima Fase di internazionalizzazione	Confronto Seconda Fase di internazionalizzazione
Confronto tra fasi		

<b>Tabella 7 . Principali caratteristiche delle aziende incrementali</b>		
	<b>Azienda 1</b>	<b>Azienda 2</b>
Industria	Automotive	Arredamento e mobili per casa e ufficio
Tempo di internazionalizzazione	9anni - 8 anni	11 anni – 9 anni
Numero di personale in 2019	72	90
Prodotti in 2019	5 gamme di prodotti (Prodotto 1, Prodotto 2, Prodotto 3, Prodotto 4, Prodotto 5)	3 gamme di prodotti (Prodotto 1, Prodotto 2, Prodotto 3)
Esportazione (%)	22%	36%
Mercati	Iran, Emirati, Turchia, Iraq, Afganistan, Qatar, Kuwait, Oman e Bahrein	Iran, Turchia, Iraq, Qatar, Oman, Emirati, Cina, Hong Kong, Singapore, Malesia, Indonesia
Accordi di distribuzione	Vendita diretta in Iran, Turchia e Emirati Arabi, distributori resto	Vendita diretta in Iran e Turchia, licenza produzione e distribuzione con i partner in Iraq e Cina, distributori resto

## **9 RISULTATI PER LA FASE DI PRE-INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE INCREMENTALI**

### **9.1 Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive**

La persona intervistata in questa azienda era l'attuale Amministratore Delegato/proprietario.

#### **9.1.1 Storia della fase di pre-internazionalizzazione**

La storia di questa azienda inizia nel 1988 quando il fondatore dell'Azienda 1, che era un giovane ingegnere meccanica neo laureato decide di aprire un piccolo laboratorio per la progettazione e la realizzazione di prodotti per il settore Automotive per conto proprio e per conto terzi. Uno dei amici industriali di suo padre gli ha suggerito se poteva realizzare una serie dei prodotti specifici (prodotto 1) per il settore Automotive. Dopo un periodo di studio e ricerca, alla fine del 1990, è riuscito, sfruttando le sue capacità tecniche a realizzare la produzione della prima gamma di prodotti. Il prodotto 1 che ha prodotto ha avuto successo. Quindi, nel 1991, l'azienda 1 è diventata una società incorporata e la sua prima fabbrica dedicata alla produzione di questi prodotti per l'industria Automotive è stata aperta.

L'Attività dell'Azienda 1 è cresciuta fino al 2000 a causa della maggiore domanda per il prodotto 1 poiché in Iran sono state costituite altri produttori nel settore Automotive. Secondo l'informatore, l'azienda è riuscita a conquistare una quota significativa di quel mercato grazie alla capacità tecnica e innovativa del suo prodotto, che rappresentava un punto di forza unico per essa. Inizialmente, questa azienda vendeva i suoi prodotti in Iran tramite un rivenditore. Dal 2001 smettono di vendere tramite intermediario e creano un team di vendita diretta. Nello stesso periodo, il fondatore ha iniziato a partecipare a fiere nei paesi del Golfo Persico per esplorare la possibilità di entrare in questo mercato, dopo il relativo successo della loro attività in Iran. Sembrava che il fondatore avesse ricevuto feedback positivi dalle parti interessate del settore del Golfo perché l'azienda è entrata in questo mercato, come descritto nella fase successiva.

Con queste conoscenze sviluppate, l'Azienda 1 ha avviato il processo di ingresso nel suo primo mercato internazionale, che segna l'inizio della fase di prima

internazionalizzazione.

### 9.1.2 Tabelle dei risultati della fase di pre-internazionalizzazione

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda 1, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la fase di pre-internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda ( Tabella 8), inclusi il ritmo, l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo. La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 9). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 10).

<b>Tabella 8 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1</b>		
<b>Fase di pre-internazionalizzazione 1988 - 2001</b>		
Strategia	Ritmo	13 anni
	Ambito di mercato	Iran
	Ambito del prodotto	Prodotto 1 - Prima gamma prodotti (Prodotto 1) per il settore Automotive
	Accordo di distribuzione	Fino la fine del 2000 con distributori iraniani indipendenti e dal 2001 vendita diretta
	Luogo di produzione	Iran
	Vantaggio competitivo	Prodotti innovativi

<b>Tabella 9 . Eventi di apprendimento, Azienda 1</b>			
<b>Fase di pre-internazionalizzazione 1990 - 2001</b>			
Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza

1. Necessità di un nuovo prodotto 1 in Iran (Conoscenza del mercato interno - Ambito del prodotto)	1. Un industriale del settore che ha chiesto al fondatore informazioni sulla produzione del prodotto 1 (esterno)	Notare	Socializzazione - esterno, il proprietario ha convertito la conoscenza del bisogno dell'industria per il prodotto 1 parlando con l'industriale.
2. Sviluppo del prodotto 1 utilizzando le conoscenze tecniche personali (Conoscenza del prodotto - Ambito del prodotto)	Il proprietario / fondatore che sviluppa il prodotto (interno)	Apprendimento esperienziale	Esternalizzazione, il proprietario ha reso esplicita la sua conoscenza quando ha sviluppato i prodotti.
3. Caratteristiche del mercato iraniano (conoscenza del mercato interno - ambito di mercato)	Il rivenditore Iran (esterno)	Notare e ricerca	Socializzazione - esterno, l'azienda ha convertito la conoscenza esplicita ricevuta dal rivenditore in conoscenza esplicita sulla domanda di prodotti
4. Produzione del prodotto 1 , una volta sul mercato, grazie alla sua capacità tecnica e di innovazione ha avuto successo con i clienti. Questo successo e la crescita della sua domanda hanno incoraggiato il Azienda 1 ed il suo CEO a esplorare l'espansione nel mercato del Golfo Persico (conoscenza del prodotto e conoscenza del mercato interno - ambito del mercato e ambito del prodotto)	L'esperienza propria dell'azienda (interna)	Apprendimento esperienziale	Combinazione, i componenti dell'ambito del prodotto, dell'ambito del mercato e del vantaggio della comp sono stati combinati a causa del successo del prodotto e della crescita della domanda
5. Preferenze ed esigenze dei clienti (conoscenza del mercato interno - ambito di mercato)	Il team di vendita ha imparato dai clienti nel mercato iraniano (esterno)	Notare e ricerca	Socializzazione - esterno, il team di vendita ha convertito la conoscenza esplicita delle esigenze dei clienti per il prodotto 1.
6. Caratteristiche del mercato del Golfo Persico e potenziale del prodotto (conoscenza del business estero - ambito di mercato).	Il fondatore ha imparato dalle parti interessate del settore nelle fiere in Emirati (esterno)	ricerca	Socializzazione - esterno, parlando con le parti interessate del settore, il proprietario ha socializzato

**Tabella 10 . Eventi di conoscenza, Azienda 1**

**Fase di pre-internazionalizzazione 1990 - 2001**

Conoscenza	Individuale / Sociale	Sembra che la conoscenza individuale abbia svolto un ruolo più importante durante questa fase. La conoscenza iniziale del fondatore sul prodotto 1 e sul mercato degli Emirati Arabi è individuale. Al contrario, la conoscenza del successo del prodotto 1 in Iran era sociale poiché tutti i membri dell'organizzazione ne condividevano e ne tenevano parte.
------------	-----------------------	---

	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	1. L'Azienda 1 si è concentrata solo sul mercato interno dove ha iniziato ad apprendere dall'esperienza sul proprio settore e sui clienti (ambito di mercato). 2. Decisione di espandersi negli Emirati Arabi, il proprietario ha iniziato a partecipare a fiere (ambito di mercato) a causa della crescita del business del prodotto 1 e del suo successo, il fondatore ha iniziato a partecipare a fiere negli Emirati Arabi per esplorare la possibilità di entrare in questo mercato con prodotto 1 (combinazione di ambito del prodotto, ambito di mercato e vantaggio competitivo).
--	---	---

## 9.2 Azienda 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio

La persona intervistata in questa azienda è stata uno dei fondatori e attuale CEO

### 9.2.1 Storia della fase di pre-internazionalizzazione

L'Azienda 2, che progetta e produce arredamento e mobili per casa e ufficio, nasce nel 1987 quando 2 amici e soci in affari acquistano un'azienda già in attività nel settore della produzione di arredamento. A quel tempo, quella società privata aveva 7 dipendenti e operava solo a livello locale. I proprietari si sono concentrati sul design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate, perché, attraverso il loro rapporto con il precedente proprietario e CEO, sono arrivati a capire che il design, servizi e consulenze personalizzate era il modo in cui si risolvono e si sviluppano i prodotti. Negli anni successivi a questa decisione, l'Azienda 2 è cresciuta in Iran tra 1994 e 1995 ed ha sviluppato e prodotto un'altra gamma dei prodotti (Prodotto 2). Successivamente Azienda 2 ha stabilito una rete di distribuzione iraniana, venduta direttamente ai grandi gruppi del settore e ha iniziato ad espandere la propria capacità di produzione.

Intorno al 1988, ha lanciato la sua prima gamma prodotti innovativi e di alta qualità (prodotto 1) che ha raggiunto importanti numeri di vendita fino al 1997. Azienda 2 all'inizio del 1997, ha deciso di entrare in un mercato estero vicino e dopo una serie di indagini e valutazioni ha deciso di entrare nel mercato del paese confinante la Turchia, quindi voleva sapere se sarebbe stato un successo anche in questo altro mercato. Questo sondaggio consisteva in un viaggio del CEO ed il suo socio in Turchia e in un incontro con le parti interessate del settore, che gli hanno fornito feedback sul potenziale del prodotto. Ha anche ricevuto feedback da un operatore del settore di arredamento che avevano già incontrato in Iran e che sarebbe diventato il loro distributore in Turchia. Inoltre, il CEO ha condotto una valutazione delle vendite, dei margini e di altre misure

finanziarie per determinare la redditività di questa attività.

Il risultato di tutte queste ricerche e incontri è stato positivo per quanto riguarda il prodotto 1, ma il CEO si è reso conto che l'azienda non poteva entrare in questo mercato da una base in Iran. Di conseguenza, la strategia adottata per entrare in questo mercato è stata quella di fabbricare i prodotti in Iran, trasportarli sul mercato e poi assemblarli lì. Se questa azienda avesse assemblato e fabbricato il suo prodotto in Iran, non sarebbe stata in grado di rispondere rapidamente ai suoi clienti turchi, come ha spiegato l'amministratore delegato. Così l'Azienda 2 si è reso conto che aveva bisogno di una base operativa in Turchia e così ha cercato un sito a Istanbul, dove avrebbe potuto stabilire un impianto di assemblaggio da cui servire il mercato turco.

Con tutte queste conoscenze sviluppate, l'Azienda 2 ha avviato il processo di ingresso nel suo primo mercato internazionale, che segna l'inizio della fase di prima internazionalizzazione.

### 9.2.2 Tabelle dei risultati della fase di pre-internazionalizzazione

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda 2, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la fase di pre-internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda, inclusi il ritmo, l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo (Tabella 11). La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 12). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 13).

<b>Tabella 11 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2</b>		
<b>Fase di pre-internazionalizzazione 1987 - 1997</b>		
Strategia	Ritmo	10 anni
	Ambito di mercato	Iran
	Ambito del prodotto	Prodotto 1 - Prima gamma prodotti di arredamento per casa e ufficio e Prodotto 2 dal 1995

	Accordo di distribuzione	Vendita diretta
	Luogo di produzione	Iran
	Vantaggio competitivo	Prodotti, design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate

**Tabella 12 . Eventi di apprendimento, Azienda 2**

**Fase di pre-internazionalizzazione 1987 - 1997**

Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza
1. Design del prodotto, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate come focus strategico (conoscenza del prodotto - vantaggio competitivo)	I proprietari hanno capito che il design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate era il modo in cui hai risolto e sviluppato i prodotti attraverso il rapporto con il proprietario precedente (esterno e interno)	Ricerca e intuizione imprenditoriale	Socializzazione - esterno, tra proprietario precedente e nuovo. Socializzazione - interna, tra i nuovi proprietari. L'Esternalizzazione, i proprietari giunti a comprendere un graduale riconoscimento esplicito che emerge dalla tacita esperienza.
2. Progettazione e sviluppo del prodotto (vantaggio competitivo e ambito del prodotto) e gestione della distribuzione (Conoscenze generali sull'internazionalizzazione - Disposizione distributiva)	Esperienza propria dell'azienda durante l'attività in Iran e la gestione della propria rete di distribuzione (interna)	Apprendimento o esperienziale	Esternalizzazione, l'esperienza accumulata nella gestione dei distributori iraniani viene esternalizzata al punto in cui il CEO può scrivere un questionario utilizzato per valutare i distributori turchi.
3. Preferenze ed esigenze dei clienti in Iran per il prodotto 1 e Prodotto 2 (conoscenza del mercato interno e ambito di mercato, ambito del prodotto e vantaggio competitivo)	3. Preferenze ed esigenze dei clienti in Iran (conoscenza del mercato interno e ambito di mercato, ambito del prodotto e vantaggio competitivo)	Ricerca e apprendimento esperienziale	Combinazione, ambito di prodotto e ambito di mercato sono stati combinati, dopo il successo con il prodotto 1 in Iran, la decisione di provarlo in Turchia.
4. Mercato Turco. In particolare, il CEO ed il socio hanno appreso: preferenze e esigenze dei clienti, il modello di business necessario per entrare in questo mercato e alcuni possibili distributori nel mercato turco (conoscenza del business estero, ambito del mercato, ambito del prodotto, luogo di produzione e accordo di distribuzione)	Immediatamente prima del primo ingresso nel mercato offshore, il CEO ha appreso dagli operatori del settore di arredamento (esterno), futuro distributore (esterno) e dalla sua ricerca di mercato (interno)	Ricerca	Combinazione, CEO ha combinato la conoscenza esplicita delle componenti della strategia aziendale per entrare in Turchia.

**Tabella 13 . Eventi di conoscenza, Azienda 2**

<b>Fase di pre-internazionalizzazione 1987 - 1997</b>		
Conoscenza	Individuale / Sociale	La conoscenza individuale ha svolto un ruolo più importante nell'internazionalizzazione di questa azienda. La conoscenza accumulata attraverso l'indagine sul mercato turco era chiaramente individuale poiché l'amministratore delegato ed il suo socio hanno condotto questa ricerca da soli. L'azienda ha sviluppato una conoscenza sociale sulle caratteristiche vincenti del prodotto 1 e prodotto 2.
	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	<p><b>Componenti della strategia di internazionalizzazione:</b> 1. Focalizzazione iniziale sul mercato domestico dove l'azienda ha maturato esperienza (ambito di mercato). 2. I fondatori e proprietari hanno capito che il design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate potrebbero essere la fonte del vantaggio competitivo dell'azienda (vantaggio competitivo).</p> <p>3. L'azienda ha creato una rete di distribuzione nel mercato interno. La vendita attraverso una rete di distribuzione indipendente in Iran porta all'apprendimento esperienziale sulla gestione della rete e al probabile sviluppo di aspettative o requisiti che il CEO ha incluso in un questionario per selezionare i distributori turchi nella fase successiva. (Disposizione di distribuzione). 4. Decisione di internazionalizzare per provare il prodotto 1 e il Prodotto 2 in Turchia (ambito di mercato e ambito di prodotto). 5. Attraverso interviste con le parti interessate, operatori del settore di arredamento e ricerche di mercato del CEO, l'azienda ha appreso di dover avviare operazioni di assemblaggio in Turchia (sede di produzione).</p> <p><b>Architettura della strategia di internazionalizzazione:</b> il successo per la gamma di prodotto 1 e prodotto 2 in Iran hanno determinato la decisione di provarlo in Turchia. Il sondaggio tra le parti interessate e il feedback dell'operatore del settore di arredamento, come futuro distributore turco hanno consentito all'azienda di sviluppare la conoscenza dell'elevato potenziale di questa gamma di prodotti in questo mercato attraverso l'apprendimento da queste due fonti, supportando così la sua decisione di entrare in Turchia con il prodotto 1 e Prodotto 2 (Combinazione dell'ambito del prodotto e dell'ambito del mercato). I suddetti eventi di apprendimento e le decisioni relative agli elementi della strategia di internazionalizzazione sono stati integrati in un'architettura di componenti interdipendenti che costituivano il modello di business, che è diventata la strategia di internazionalizzazione iniziale di questa azienda per il mercato turco. Questo modello di business ha comportato la creazione di un'operazione di assemblaggio a Istanbul. Inoltre, l'azienda ha deciso di replicare la propria strategia di distribuzione nel primo mercato internazionale e di valutare i potenziali distributori, in base ai requisiti che probabilmente hanno sviluppato durante la creazione della rete di distribuzione in Iran. Infine, sapere che solo la gamma del prodotto 1 aveva avuto successo li ha spinti a concentrarsi solo su questa gamma per entrare in Turchia.</p>

### **9.3 Confronto tra aziende nella fase di pre-internazionalizzazione**

Questa sezione riporta i risultati dell'analisi comparativa tra le due aziende incrementalmente durante la fase di pre-internazionalizzazione. La sezione 9.3.1 discute i risultati delle componenti della strategia. Quindi, la Sezione 9.3.2 riporta i risultati dell'apprendimento, mentre la Sezione 9.3.3 fa lo stesso per la conoscenza in questa fase iniziale.

#### **9.3.1 Strategia di internazionalizzazione**

La gamma di durate della fase di pre-internazionalizzazione di queste imprese si estendeva da 13 anni per l'impresa 1 a 10 anni per l'impresa 2. Evidentemente, le due imprese incrementalmente non si erano ancora trasferite all'estero durante questa fase. Tutte le offerte nazionali di queste aziende includevano diverse gamme di prodotti. Gli accordi di distribuzione per le due aziende prevedevano, almeno in una certa misura o per un certo periodo di tempo, vendite dirette e marketing ai loro clienti. La azienda 1, vendeva e commercializzava fino alla fine del 2000 tramite distributori iraniani indipendenti e dall'inizio 2001 autonomamente i suoi prodotti sul mercato interno, mentre l'Azienda 2 vendeva direttamente ai grandi gruppi. Le due aziende hanno fabbricato i loro prodotti in Iran durante questa fase.

I vantaggi competitivi di queste aziende hanno iniziato a svilupparsi durante questa fase. I vantaggi competitivi delle due aziende si basavano sull'innovatività dei loro prodotti, design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate.

#### **9.3.2 Apprendimento**

Questa sezione discute i risultati all'interno della fase relativa all'apprendimento, inclusi focus, fonti, processi e apprendimento inverso.

##### **9.3.2.1 Focus**

Le due aziende incrementalmente si sono concentrate sull'apprendimento della conoscenza del prodotto e della conoscenza del mercato interno durante questa fase iniziale. La conoscenza del mercato interno era l'obiettivo più comune per l'azienda 1, mentre la conoscenza del prodotto era la più comune per l'impresa 2. Le 2 aziende hanno iniziato

ad acquisire conoscenze aziendali estere (sul loro primo mercato internazionale) prima dell'inizio del loro processo di internazionalizzazione.

Non c'era una componente comune della strategia di internazionalizzazione su cui queste aziende si concentravano principalmente. Tuttavia, tutti hanno imparato a conoscere la portata del prodotto e la portata del mercato. Chiaramente, si sono concentrati su questi componenti perché avevano già iniziato a sviluppare e offrire i loro prodotti nel loro mercato interno. L'ambito di mercato era la componente più importante per l'impresa 1. L'obiettivo principale dell'Azienda 2 era conoscere l'ambito del prodotto e il vantaggio competitivo, mentre l'ambito del mercato e la disposizione di distribuzione erano secondi. Non è difficile capire perché questa azienda abbia imparato a conoscere questi due componenti poiché la progettazione e lo sviluppo del prodotto erano alla base del suo vantaggio competitivo. Infatti, l'Azienda 2 è stata la prima delle due società di casi a rendersi conto di quale fosse la radice del suo vantaggio competitivo e ad iniziare a svilupparlo. Infine, come accennato in precedenza, le due società hanno deciso di espandere il proprio ambito di mercato nei paesi del Golfo Persico e in Turchia. Inoltre, l'Azienda 2 è andata ancora oltre quando ha appreso che aveva bisogno di localizzare parte della sua produzione in Turchia per rendere praticabile il suo ingresso in questo mercato, combinando così le componenti della produzione e dell'ambito di mercato della sua strategia. Pertanto, l'evidenza suggerisce che questa azienda era più consapevole delle complementarità, o connessioni, tra le componenti della sua strategia di internazionalizzazione in una fase precedente rispetto all'altra azienda. Di conseguenza, è andato a stabilirli per avere successo nel suo processo di internazionalizzazione.

### **9.3.2.2 Fonti**

Nella fase di pre-internazionalizzazione, un'importante fonte di apprendimento per ciascuna di queste due aziende erano i loro clienti iraniani. Trattando con loro, le aziende hanno imparato che i loro prodotti avevano un grande potenziale. Queste aziende hanno appreso dal loro amministratore delegato, CEO (entrambe le fonti interne) o fondatori (fonte esterna), che avevano le conoscenze tecniche per sviluppare i prodotti di punta.

Durante questa fase iniziale, nel complesso, le fonti esterne di apprendimento, come i clienti e le parti interessate del settore, erano più o ugualmente comuni di quelle interne. Fonti esterne, come le due sopra menzionate, sono state utilizzate per conoscere i mercati target di queste aziende e l'attrattiva dei loro prodotti e servizi. Al contrario, le fonti interne, come i proprietari e le esperienze delle aziende, erano principalmente legate all'avvio della loro attività e al fare affari nel loro mercato interno. Tuttavia, nelle due aziende 1 e 2, rispettivamente l'amministratore delegato/proprietario e il CEO erano i veicoli per l'apprendimento che è avvenuto da fonti esterne prima dell'internazionalizzazione. Cioè, si sono recati nei paesi del Golfo e Turchia per imparare dalle parti interessate del settore su questo mercato.

### **9.3.2.3 Processi**

L'apprendimento esperienziale si è svolto nelle due aziende; vale a dire, hanno tutti imparato dalla loro esperienza durante lo svolgimento delle loro attività commerciali nei mercati nazionali. Inoltre, nell'azienda 2, l'intuizione imprenditoriale si è verificata quando i proprietari si sono resi conto della significativa opportunità che avevano davanti a loro con i loro prodotti o attività. La ricerca, sotto forma di processi utilizzati per conoscere i primi mercati internazionali, è stata implementata dalle due aziende che hanno imparato prima del loro ingresso nei paesi del Golfo e Turchia. Tuttavia, solo l'Azienda 2 ha messo in pratica un processo più strutturato per imparare dai operatori del settore in Turchia e dalle proprie ricerche di mercato sulle potenzialità del loro prodotto e sul modello di business che potevano utilizzare per entrarvi. Il fondatore dell'Azienda 1, al contrario, ha appreso del potenziale del prodotto 1 nei paesi del Golfo Persico solo dalla sua partecipazione a fiere.

### **9.3.3 Conoscenza**

Le sezioni successive discutono i risultati relativi alla conoscenza: processi di conversione della conoscenza, conoscenza individuale / sociale, componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione e processi per combinare i componenti di cui sopra.

### **9.3.3.1 Processi di conversione della conoscenza**

Ad eccezione della combinazione, discussa di seguito, un processo di conversione comune durante questa fase iniziale era la socializzazione esterna. Cioè, le aziende hanno convertito la conoscenza esplicita acquisita esternamente da clienti e distributori, in conoscenza sociale esplicita. Inoltre, il proprietario dell'Azienda 2 ha anche implementato processi di esternalizzazione, quando ha convertito tacito in conoscenza esplicita relativa alle opportunità imprenditoriali e alle caratteristiche del distributore preferito, inoltre l'Azienda 2 ha anche implementato la socializzazione interna quando i proprietari hanno condiviso le loro conoscenze con il resto dell'azienda.

### **9.3.3.2 Conoscenza individuale / sociale**

La conoscenza individuale sembrava aver svolto un ruolo più critico nelle prime vite di queste aziende. Questi ruoli hanno coinvolto l'internazionalizzazione delle imprese e le visioni imprenditoriali dei loro proprietari / fondatori. Al contrario, la conoscenza sociale, sebbene relativamente importante, è stata sviluppata solo in relazione alle loro attività commerciali nel mercato interno.

### **9.3.3.3 Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Per l'Azienda 1, sia l'ambito di mercato, ovvero la loro presenza nel mercato iraniano, sia l'ambito del prodotto, i prodotti selezionati inizialmente su cui concentrarsi, sono stati i primi due componenti ad essere definiti congiuntamente durante questa fase. Per l'impresa 2, le prime due componenti erano la portata del mercato e il vantaggio competitivo. L'Azienda 2 deve anche aver determinato la definizione del prodotto nello stesso periodo, poiché vendeva i suoi prodotti sul mercato interno. Tuttavia, non c'erano prove per confermarlo. Inoltre, le due aziende hanno definito la loro componente di ubicazione di produzione all'inizio di questa fase da quando hanno iniziato a produrre i loro prodotti nel loro mercato interno.

Dopo che le prime due componenti sono state definite, hanno definito i loro accordi di distribuzione. Nel caso dell'Aziende 1, si è verificato un'ulteriore attenzione dell'ambito del prodotto, correlato al fatto che l'Aziende si concentrava sul prodotto che aveva avuto più successo nel mercato interno e che in seguito avrebbe portato questa azienda sul suo

percorso internazionale . Le componenti del sistema di distribuzione dell'Azienda 1 sono state stabilite successivamente durante questa fase di pre-internazionalizzazione. Allo stesso modo, anche l'Azienda 1 ha iniziato a sviluppare i suoi componenti di vantaggio competitivo in ritardo, a differenza dell'impresa 2 che ha identificato il proprio vantaggio competitivo all'inizio.

Le due aziende hanno deciso di espandere i loro ambiti di mercato nei paesi del Golfo Persico e Turchia dopo la loro performance iniziale di successo, iniziando così ad esplorare il loro primo mercato internazionale alla fine di questa fase. Infine, l'Azienda 2 è andata ancora oltre poiché ha determinato il modello di business completo, inclusa la sede di produzione, prima ancora di entrare in Turchia.

#### **9.3.3.4 Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione**

L'evidenza suggerisce che le due aziende incrementalmente che hanno iniziato a produrre e offrire diversi prodotti, hanno appreso che i loro prodotti di successo potrebbero essere la base del loro vantaggio competitivo durante questa fase, integrandosi così portata del prodotto e vantaggio competitivo. Questo è il caso dell'Azienda 1 che ha deciso di offrire solo la gamma dei prodotti fiorenti, dopo aver avuto successo grazie all'innovatività o alla qualità dei loro prodotti di punta.

Alla fine di questa fase, le due aziende hanno combinato il vantaggio competitivo e l'espansione della portata del mercato. L'integrazione di queste due componenti della strategia di internazionalizzazione è avvenuta quando queste aziende hanno deciso di fare il loro primo passo internazionale espandendosi nei paesi del Golfo Persico e Turchia, dopo il successo di uno dei loro prodotti. Tuttavia, queste due aziende hanno combinato questi due elementi in modo diverso. Mentre l'Azienda 1 lo ha fatto in modo più informale, l'Azienda 2 ha implementato processi di apprendimento strutturati e approfonditi.

Infine, l'Azienda 2 ha combinato tutte le componenti della strategia di internazionalizzazione per il suo ingresso in Turchia prima che effettivamente si muovesse. L'ambito del prodotto, l'ambito del mercato, l'ubicazione di produzione e persino la disposizione di distribuzione sono stati determinati da un sondaggio tra le

parti interessate del settore e una ricerca di mercato condotta dal CEO ed il socio durante la sua visita in Turchia.

#### **9.4 Riepilogo**

In questo capitolo sono state presentate le tabelle dei risultati per le fasi di pre-internazionalizzazione delle due imprese incrementali. Successivamente, sono stati discussi i modelli e le differenze comuni emersi dal confronto tra le imprese in questa fase.

C'era una netta differenza di durate della fase di pre-internazionalizzazione di queste due aziende. Durante questo periodo, le due aziende hanno sviluppato solo il loro mercato interno, dove hanno offerto diversi prodotti fabbricati in Iran, spesso indipendenti, attraverso vendite dirette e distributori indipendenti. Il loro vantaggio competitivo ha iniziato a svilupparsi sulla base dell'innovatività e dell'alta qualità dei loro prodotti e servizi..

L'obiettivo principale di queste aziende era l'apprendimento della conoscenza domestica e dei prodotti da fondatori, proprietari, CEO e clienti. Nel complesso, hanno imparato principalmente attraverso l'apprendimento esperienziale e l'intuizione. L'Azienda 2 ha iniziato a implementare processi strutturati per conoscere il suo primo mercato internazionale. Per quanto riguarda la conoscenza, le due aziende hanno implementato la socializzazione esterna con clienti e distributori per convertire la conoscenza esterna esplicita in conoscenza interna esplicita. La conoscenza individuale ha svolto un ruolo più importante della conoscenza sociale durante la fase iniziale di queste imprese. Queste aziende hanno iniziato a definire l'ambito di mercato e le componenti dell'ambito di prodotto della loro strategia di internazionalizzazione. Tuttavia, alla fine di questa fase avevano iniziato a valutare l'espansione della loro portata di mercato. Pertanto, questi cambiamenti hanno portato queste aziende nella prima fase di internazionalizzazione, i cui risultati sono discussi nel capitolo successivo.

## **10 RISULTATI PER LA PRIMA FASE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE INCREMENTALI**

### **10.1 Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive**

#### **10.1.1 Storia della prima fase di internazionalizzazione**

All'inizio del 2002, dopo che il fondatore aveva partecipato a fiere nei paesi del Golfo Persico, l'Azienda 1 iniziò ad esportare il prodotto 1 in Emirati Arabi. L'intervistato ha sostenuto che la società aveva esaurito il mercato in Iran dopo il successo del prodotto 1. Intorno alla metà del 2002, il fondatore iniziò una relazione con un imprenditore e operatore del settore Automotive degli Emirati Arabi che aveva incontrato in una delle fiere, che era interessato a sviluppare una partnership per vendere i prodotti dell'Azienda 1 in questo paese. Come risultato di questa partnership, è stata creata una società che fungeva da distributore per l'Azienda 1 negli Emirati Arabi, gestita proprio da questo operatore del settore.

Dal 2001 al 2005, l'Azienda 1 ha progettato, sviluppato e prodotto altre 3 gamme di prodotti adatti a più mercati (prodotto 2 e prodotto 3 e prodotto 4) destinati ad altri segmento del settore Automotive. L'ingresso nel mercato degli Emirati Arabi ha avuto un certo successo per il prodotto 1 e per i prodotti 2, 3 e 4 negli ultimi anni di questa fase. Incoraggiata da questo successo per tutti i suoi prodotti anche negli Emirati Arabi e dalla necessità di trovare altri mercati per questi prodotti considerati stremamente interessanti da parte di tutti operatori del settore e dai clienti, ha deciso di rivolgersi ad altri mercati internazionali per vendere un volume più ragionevole di questi prodotti.

Inoltre l'Azienda 1 partecipando ad altre fiere del settore aveva constatato che distributori di altri paesi mediorientali erano interessati a distribuire i prodotti 1, 2, 3 e 4 nei loro mercati.

#### **10.1.2 Tabelle dei risultati della prima fase di internazionalizzazione**

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda1, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la prima fase di internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda, inclusi il ritmo,

l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo (Tabella 14). La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 15). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 16).

<b>Tabella 14 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1</b>		
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 2002 - 2010</b>		
Strategia	Ritmo	9 anni
	Ambito di mercato	Iran e Emirati Arabi
	Ambito del prodotto	Prima Prodotto 1 e successivamente prodotti 2, 3 e 4
	Accordo di distribuzione	Proprio referente e partner e agenti di rivendita negli Emirati Arabi
	Luogo di produzione	Iran
	Vantaggio competitivo	Prodotti innovativi

<b>Tabella 15 . Eventi di apprendimento, Azienda 1</b>			
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 2002 - 2010</b>			
Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza
1. Partner Emirati Arabi (Conoscenza di affari esteri - Accordo di distribuzione)	Proprietario che ha incontrato il partner Emirati Arabi (Interna)	Apprendimento esperienziale	Socializzazione - esterno, il proprietario ha convertito la conoscenza esplicita attraverso il suo rapporto con il partner Emirati Arabi
2. Creazione di operazioni di vendita con partner in Emirati Arabi e propria esperienza (Conoscenza generale dell'internazionalizzazione - Accordo di distribuzione) e nomina di rivenditori (Conoscenza di affari esteri - Accordo di distribuzione)	Partner Emirati Arabi (Esterna), poi responsabile/gestore (Interna)	Innesto e apprendimento esperienziale	Socializzazione - esterno, il partner degli Emirati Arabi ha condiviso le sue conoscenze con l'azienda. Socializzazione - internamente, l'attuale referente dell'operazione Emirati Arabi ha condiviso con l'azienda la conoscenza esplicita dei distributori.
3. Progettazione e sviluppo del prodotto (conoscenza del prodotto - ambito del prodotto)	Il proprietario ha sviluppato altri prodotti di 2, 3 e 4 (Interna)	Apprendimento esperienziale	Esternalizzazione, il titolare ha reso esplicita la sua conoscenza quando ha creato i tre nuovi prodotti.

4. Preferenze dei clienti degli Emirati Arabi e relativo successo dei prodotti 1, 2, 3 e 4 (conoscenza del business estero - ambito di mercato)	Rivenditori in Emirati Arabi (Esterna)	Ricerca	Combinazione, dopo il successo dei prodotti negli Emirati Arabi e la necessità di trovare mercato per prodotti, l'azienda ha deciso di rivolgersi ad altri mercati, combinando così l'ambito del prodotto / ambito di mercato.
5. Preferenze dei clienti e potenziale dei prodotti 2, 3 e 4: i distributori di altri paesi del Golfo erano interessati a distribuire i prodotti 1, 2, 3 e 4 (Conoscenza del commercio estero - ambito di mercato e ambito di prodotto).	L'azienda ha partecipato ad altre fiere in area del Golfo dove ha ricevuto molte richieste di aziende mediorientali desiderose di vendere questi prodotti (Esterna)	Ricerca	Socializzazione - la conoscenza esterna ed esplicita dei potenziali distributori è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1. Combinazione, ambito di prodotto integrato, ambito di mercato e distribuzione

<b>Tabella 16 . Eventi di conoscenza, Azienda 1</b>		
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 2002 - 2010</b>		
Conoscenza	Individuale / Sociale	La conoscenza che il partner e responsabile degli Emirati Arabi aveva del mercato Emirati Arabi e dei potenziali rivenditori era individuale. Inoltre, la conoscenza del CEO era individuale. Mentre, tutti condividevano la consapevolezza che il loro prodotto aveva avuto successo negli Emirati Arabi (conoscenza sociale). Sebbene E' stata sviluppata una certa conoscenza sociale, il tipo individuale sembra aver ancora svolto un ruolo importante in questa fase.
	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	Componenti della strategia di internazionalizzazione: 1. L'Azienda 1 inizia ad esportare il prodotto 1 negli Emirati Arabi, dove il fondatore aveva già partecipato a diverse fiere ( ambito di prodotto e ambito di mercato). 2. È stata creata una società di vendita in collaborazione con un partner e referente del settore degli Emirati Arabi. Il partner è diventato il manager della società di vendita e ha stabilito rivenditori di rivendita negli Emirati Arabi (accordo di distribuzione). 3. Il prodotto 1 ha ottenuto un certo successo nel suo primo mercato internazionale (vantaggio competitivo). 4. L'Azienda 1 ha sviluppato altri prodotti 2, 3 e 4, che ha iniziato a vendere in Iran e Emirati Arabi (ambiti di prodotto e mercato). 5. Ha anche partecipato a diverse fiere per esplorare il potenziale dei prodotti in altri mercati(ambito di mercato).

## **10.2 Azienda 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio**

### **10.2.1 Storia della prima fase di internazionalizzazione**

Nel 1990, dopo essere entrata in Turchia, il suo primo mercato internazionale, l'Azienda 2 nominò distributori solo a Istanbul. Per selezionare i distributori che si sarebbero uniti alla rete, il CEO sviluppò un processo di selezione, che probabilmente era stato

utilizzato quando selezionavano i distributori in Iran e Emirati Arabi. Come parte di questo processo, ha innanzitutto identificato le caratteristiche importanti del distributore come segue: stabilità finanziaria e valori gestionali oltre altre caratteristiche, meno critiche, su cui i potenziali distributori avrebbero ottenuto un punteggio. Il CEO ha quindi tradotto questi requisiti in un questionario. Una volta stabilito questo, ha chiesto consiglio ad altri operatori turchi, professionisti del settore e al loro distributore di Istanbul, con cui avevano già stabilito una relazione, sui migliori distributori che conoscevano in ogni città. Quindi con tutte queste informazioni, il CEO avrebbe selezionato 8 distributori da intervistare. Infine, il CEO valuterà i distributori scelti in base a questi criteri e ne selezionerà uno a cui offrire la distribuzione in ciascuna città.

L'Azienda 2 inizierebbe quindi a formare i distributori selezionati. Ciò comporterebbe portare un paio di persone da ogni distributore in Iran per conoscere i prodotti dell'Azienda 2. Alcuni anni dopo, hanno iniziato a organizzare conferenze di distributori in Iran e Turchia, che sono state organizzate principalmente dopo il lancio di nuovi prodotti.

Intorno al 1998, come conseguenza della situazione di cui sopra, e poiché aveva migliorato la qualità dei servizi e aveva iniziato ad espandere la sua base di prodotti, decise di cambiare la sua strategia di distribuzione.

L'Azienda 2 si è liberata da una parte della rete di distribuzione che aveva creato. Ciò è avvenuto non solo in Iran, ma anche in Turchia. Per sostituire i distributori nei centri principali, hanno stabilito i propri team di vendita e showroom in queste città.

Intorno al 2000, una volta che le prestazioni dell'azienda in Turchia le garantivano buoni guadagni e aveva sviluppato la sua esperienza, l'Azienda 2 iniziò a pensare di sviluppare una gamma nuova di prodotti (prodotto 2) per entrare in altri mercati regionali come Iraq..

Il prodotto 2 ha avuto un discreto successo anche in Iraq. Di conseguenza, l'Azienda 2 ha deciso di concedere in licenza la produzione e la commercializzazione del prodotto 2 per il mercato iracheno. La selezione di questo partner di licenza ha comportato passaggi simili al processo sviluppato dal CEO per trovare distributori appropriati in Turchia, ma era più lungo e richiedeva più risorse. L'Azienda 2 ha assunto un consulente iracheno, che hanno assunto per la prima volta tramite un cluster di

arredamento per casa e ufficio in Iran, per consigliarli su questo processo di selezione e l'ingresso nel mercato iracheno.

Nel 2001, l'Azienda 2 ha assunto questa persona come consulente che ha svolto molto lavoro per l'Azienda, inclusa l'identificazione dei possibili partner di licenza.

Sono stati selezionati 5 possibili partner e dopo che ciascuno di questi 5 possibili candidati è stato esaminato utilizzando le informazioni raccolte dal professionista iracheno, ne hanno selezionati 2 da visitare. Quindi, hanno sviluppato un foglio dei criteri che conteneva le parti dei criteri obbligatori e le caratteristiche preferite. Il CEO e altri top manager si sono poi recati in Iraq per valutare due potenziali partner.

Il CEO avrebbe quindi scritto all'azienda selezionata per informarli che erano l'azienda preferita con cui l'Azienda 2 avrebbe voluto collaborare per la licenza del prodotto 2.

Alla fine, l'Azienda 2 dopo la visita e la valutazione dei due candidati, ha scelto uno dei due candidati e l'ha invitato in Iran per le dovute presentazioni.

Una volta che il partner selezionato fosse arrivato in Iran, l'Azienda 2 avrebbe fatto una presentazione, che sarebbe durata da quattro a cinque giorni. Sono stati giorni molto intensi che hanno richiesto molta preparazione da parte dell'Azienda 2 poiché è stato necessario condensare un'enorme quantità di informazioni sui prodotti e il suo confronto con i prodotti di altri concorrenti. Alla fine, questo processo ha avuto successo poiché le due aziende hanno firmato l'accordo di licenza.

Inoltre, prima di entrare in Iraq, hanno dovuto imparare il modo in cui le società hanno determinato i loro prezzi lì, il che ha coinvolto l'Azienda 2 nello sviluppo di modelli di determinazione dei prezzi complessi. Fortunatamente, il consulente del mercato iracheno con cui stavano lavorando era un esperto in questo, quindi li ha aiutati con i modelli. Dovevano anche capire come funzionava il sistema di distribuzione e quali erano i ruoli delle parti interessate nel settore dell'arredamento per casa e per ufficio. Le diverse parti interessate in questa attività includono utenti di mobili, acquirenti, architetti, designer, studi d'interni e project manager. L'Azienda 2 ha implementato una strategia di ingresso diversa in Iraq rispetto alla Turchia perché aveva identificato che il suo vantaggio competitivo non era nella produzione o nel marketing ma nella progettazione del prodotto.

### 10.2.2 Tabelle dei risultati della prima fase di internazionalizzazione

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda 2, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la prima fase di internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda, inclusi il ritmo, l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo (Tabella 17). La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 18). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 19).

<b>Tabella 17 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2</b>		
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 1998 - 2009</b>		
Strategia	Ritmo	11 anni
	Ambito di mercato	Turchia e processo di apprendimento iniziale per entrare in Iraq
	Ambito del prodotto	Prima gamma di prodotto 1 e successivamente gamma di prodotto 2 dal 1995
	Accordo di distribuzione	Inizialmente tutti i distributori, poi distributori solo nei centri più piccoli e propri team di vendita e showroom nei centri più grandi in Iran e Turchia e partner di licenza e distributore in Iraq
	Luogo di produzione	Iran e stabilimento di assemblaggio in Turchia e licenza di produzione in Iraq
	Vantaggio competitivo	Prodotti, design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate

<b>Tabella 18. Eventi di apprendimento, Azienda 2</b>			
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 1998 - 2009</b>			
Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza
1. In Turchia, durante il processo di selezione dei distributori, potenziali distributori turchi (conoscenza del business estero - accordo di distribuzione). Il CEO ha anche appreso il processo effettivo e come eseguirlo, poiché un processo simile e	L'esperienza del CEO (Interna), i professionisti del settore (Esterna) e il consulente del mercato	Apprendimento esperienziale, intuizione e ricerca	Socializzazione - esterno, CEO ha convertito la conoscenza esplicita appresa da fonti esterne in Turchia e

adattato è stato successivamente utilizzato per selezionare un altro partner in Iraq (Conoscenza generale sull'internazionalizzazione - Accordo di distribuzione)	(Esterna).		Iraq.
2. L'azienda ha imparato a gestire la rete di distribuzione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione), i distributori stessi (conoscenza del business estero) e il marketing e la vendita dei loro prodotti (conoscenza generale dell'internazionalizzazione), quando hanno lavorato insieme in vendite complesse (accordo di distribuzione)	L'azienda ha imparato dai suoi distributori e dal loro lavoro con loro; attraverso la formazione / conferenze dei distributori (Esterna) e dai propri venditori che lavorano con loro nelle vendite complesse (Interna).	Apprendimento esperienziale	Socializzazione - esterno, l'impresa ha convertito la conoscenza esplicita dei distributori in conoscenza esplicita mettendosi in relazione con loro.
3. Sviluppo e progettazione del prodotto (conoscenza del prodotto - ambito del prodotto) e marketing e vendite (conoscenza generale dell'internazionalizzazione - accordo di distribuzione).	In questo periodo l'Azienda 2 ha appreso dalla propria esperienza (Interna) e dai clienti in Turchia (Esterna).	Apprendimento esperienziale, ricerca e osservazione	Socializzazione - esterno, l'azienda ha convertito la conoscenza esplicita dei clienti in conoscenza interna esplicita parlando con loro.
4. Prima di entrare in Turchia e Iraq, Azienda 2 ha appreso: a - che il prodotto 2 era un prodotto molto attraente per il loro mercato (conoscenza del business estero - ambito del prodotto); b - l'idoneità dei potenziali partner di distribuzione (accordo di distribuzione); c - il mercato turco e iracheno e l'industria (conoscenza del business estero - ambito di mercato); d - sull'effettivo processo di selezione attraverso il team (Conoscenze generali sull'internazionalizzazione - Accordo di distribuzione).	Ha imparato dalla sua esperienza in fiere (Interna), dal consulente (Esterna) e dal team che ha condotto il processo di selezione (Interna).	Apprendimento e ricerca esperienziali	Combinazione, l'azienda ha integrato l'ambito del prodotto dei componenti e l'ambito del mercato e la disposizione di distribuzione e il luogo di produzione quando ha deciso di autorizzare la produzione e la commercializzazione del prodotto 2. Socializzazione - interna, squadra che seleziona partner - condivideva la conoscenza esplicita tra loro.
5. L'azienda ha appreso che il punto di differenza era una migliore progettazione e sviluppo del prodotto piuttosto che marketing e produzione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione - vantaggio competitivo)	L'esperienza dello Studio nel fare affari (Interna)	Apprendimento esperienziale	Esternalizzazione, l'azienda si rese conto che il suo vantaggio competitivo risiedeva nel design, servizi e consulenze tecniche

			altamente qualificate, quindi ne fece esplicita conoscenza. Combinazione, vantaggio competitivo combinato / accordo di distribuzione e luogo di produzione.
--	--	--	--

<b>Tabella 19 . Eventi di conoscenza, Azienda 2</b>		
<b>Prima Fase di internazionalizzazione 1998 - 2009</b>		
Conoscenza	Individuale / Sociale	In questa fase, questa azienda ha sviluppato conoscenze sia individuali che sociali. Tuttavia, sembra che la conoscenza sociale fosse più importante in generale, ma la conoscenza individuale era importante all'inizio di questa fase. La prima fonte ha generato conoscenza individuale da quando il CEO da solo ha condotto il processo. Si prevede che la conoscenza sviluppata dal team incaricato di selezionare il partner in Turchia e Iraq deve essere stata sociale poiché il gruppo l'ha creata lavorando insieme. Inoltre, è molto probabile che anche le altre fonti abbiano creato conoscenza sociale poiché era l'intera azienda ad apprendere attraverso l'apprendimento esperienziale.
	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	<p>Componenti della strategia di internazionalizzazione in Turchia: 1. Inizialmente l'azienda ha istituito una rete di distributori indipendenti a Istanbul e successivamente in tutta la Turchia, ma aveva anche addetti alle vendite che supportavano questi distributori in vendite complesse e di grandi dimensioni, il che le ha permesso di acquisire conoscenze sulle vendite e Disposizione di distribuzione. 2. La qualità dei servizi è stata migliorata e il numero di prodotti offerti è stato aumentato (Ambito del prodotto). 3. L'azienda ha quindi modificato l'assetto distributivo implementando la propria forza vendita e showroom nei centri principali. Nei centri più piccoli, azienda ha mantenuto i suoi distributori già designati (accordo di distribuzione)</p> <p>Architettura della strategia di internazionalizzazione in Turchia: le componenti di cui sopra sono state combinate nell'architettura della strategia di internazionalizzazione di questa azienda attraverso la consapevolezza che aveva bisogno di aumentare la sua penetrazione in questo mercato, cosa che non era possibile fare con i distributori, quindi li ha sostituiti con la propria forza vendita e showroom nei centri principali. Di conseguenza, ha unito la componente di distribuzione al proprio vantaggio competitivo in questo mercato. Alla fine, l'architettura della strategia dell'azienda nel mercato turco consisteva in una base di prodotti ampliata venduta direttamente a clienti e showroom nelle principali città e distributori indipendenti nei centri più piccoli.</p> <p>Componenti della strategia di internazionalizzazione in Iraq: 1. L'azienda si rese conto che il suo punto di differenza / unicità e la sua capacità più importante era la progettazione e lo sviluppo del design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate sul prodotto (vantaggio competitivo). 2. Il CEO e suoi top manager, aiutati dalla ricerca condotta dal consulente iracheno, hanno</p>

	<p>implementato il processo per selezionare il partner di licenza in Iraq, che è stato successivamente selezionato e nominato (accordo di distribuzione e luogo di produzione).</p> <p>Architettura della strategia di internazionalizzazione in Iraq: poiché l'azienda sapeva che il suo vantaggio competitivo non era nel marketing o nella produzione ma nella progettazione e lo sviluppo del prodotto, ha deciso di concedere in licenza queste funzioni aziendali per nuovi prodotti nei mercati al di fuori dell'Iran e della Turchia, combinando così questi componenti nella sua strategia. Come conseguenza del successo del prodotto 2, l'azienda ha deciso di concedere in licenza la produzione e la commercializzazione del prodotto 2 per il mercato iracheno. Grazie a questa decisione, l'accordo di distribuzione, il luogo di produzione e la portata dei prodotti sono stati integrati nella strategia di internazionalizzazione di questa azienda in Iraq.</p>
--	---

### **10.3 Confronto tra aziende nella prima fase di internazionalizzazione**

Questa sezione riporta i risultati dell'analisi comparativa tra le due aziende incrementali nella prima fase di internazionalizzazione. La sezione 10.3.1 discute i risultati delle componenti della strategia. Quindi, la Sezione 10.3.2 esamina i risultati dell'apprendimento, mentre la Sezione 10.3.3 fa lo stesso per la conoscenza in questa fase.

#### **10.3.1 Strategia di internazionalizzazione**

Il range di durate della prima fase di internazionalizzazione si è esteso da 9 anni per l'Azienda 1 a 11 anni per l'Azienda 2. Le aziende 1 e 2 sono entrate nel loro primo mercato regionale, esattamente in Emirati Arabi e Turchia solo durante questa fase con una gamma di prodotti. I prodotti scelti avevano già avuto successo nel loro mercato interno prima che lo portassero a livello regionale. Alcuni anni dopo il loro ingresso, le due aziende hanno esteso la loro offerta in Emirati Arabi, Turchia e Iraq con altre gamme di prodotti.

Le due aziende hanno nominato distributori quando sono entrate nel loro primo mercato internazionale. Tuttavia, nella parte finale di questa fase, le imprese sono state maggiormente coinvolte nei loro accordi di distribuzione in Emirati Arabi, Turchia e Iraq. L'Azienda 2 ha sostituito i distributori nelle città più grandi con i propri show room e team di vendita e marketing. Nel frattempo, l'Azienda 1 ha stabilito la propria

attività di vendita insieme ai distributori già nominati. Le due aziende hanno fabbricato i loro prodotti in Iran durante questa fase. L'Azienda 2, tuttavia, ha anche avviato un'operazione di assemblaggio quando è entrata in Turchia e una licenza di produzione in Iraq .

Infine, il vantaggio competitivo per tutte queste aziende non è cambiato o si è solo leggermente evoluto.

### **10.3.2 Apprendimento**

Questa sezione discute i risultati all'interno della fase relativa all'apprendimento, inclusi focus, fonti, processi e apprendimento inverso.

#### **10.3.2.1 Focus**

Per quanto riguarda i contenuti, le due aziende incrementalmente hanno acquisito per lo più conoscenza del business estero. Hanno anche appreso argomenti relativi alla conoscenza generale dell'internazionalizzazione e alla conoscenza del prodotto. Gli argomenti di conoscenza del business estero più comuni erano i distributori internazionali e le preferenze dei clienti / consumatori e le caratteristiche di questi mercati di per sé. Gli argomenti di conoscenza generale dell'internazionalizzazione riguardavano i processi di selezione dei distributori / partner, l'ingresso nel mercato e il processo di internazionalizzazione, la gestione della rete di distribuzione e la collaborazione con i distributori.

Ognuna di queste aziende incrementalmente ha appreso la portata del mercato e le preferenze dei clienti in quei mercati durante questa fase. Tuttavia, le due aziende non hanno imparato a conoscere i propri mercati target con la stessa frequenza. Le due aziende si sono concentrate principalmente sull'apprendimento dei loro accordi di distribuzione, indipendentemente dal fatto che si trattasse di distributori, proprie vendite e marketing o altre forme di accordi inoltre hanno appreso la definizione del prodotto. Infine, le due aziende si sono concentrate sull'apprendimento dei loro vantaggi competitivi.

#### **10.3.2.2 Fonti**

In termini generali, le fonti interne ed esterne erano ugualmente comuni per le due

aziende. Tuttavia, una volta internazionalizzate, le fonti interne, come l'esperienza di CEO, top manager, team di vendita, sono diventate più importanti nell'apprendimento dei mercati internazionali. Una fonte interna importante e comune per le imprese era il proprietario, soci o amministratore delegato di ciascuna di queste aziende e la conoscenza individuale accumulata sui mercati internazionali di destinazione. Inizialmente avevano un ruolo attivo, e spesso erano coinvolti esclusivamente, nell'apprendimento delle loro aziende sui mercati internazionali.

### **10.3.2.3 Processi**

Un processo comune implementato da queste due aziende era l'apprendimento esperienziale. Spesso coinvolgeva l'esperienza di ciascuna azienda nel suo insieme, le esperienze del proprietario, soci o del CEO e le esperienze dei team. Anche la ricerca, che ha comportato la comunicazione con clienti o distributori per chiedere informazioni, è stata spesso implementata durante questa prima fase di internazionalizzazione. Altri processi includevano l'apprendimento non intenzionale tramite clienti e distributori, intuizione e innesto. È importante notare che l'Azienda 2 è stata il discente più attivo durante questa fase poiché ha implementato processi di apprendimento più vari. Come accennato nella sezione precedente, l'Azienda 2 si è distinto dall'altra azienda. Un altro motivo per la sua unicità era che ha sviluppato e implementato un processo strutturato, prima, per selezionare i distributori in Turchia e, successivamente, un partner di licenza in Iraq. Inoltre, l'Azienda 2 potrebbe aver iniziato a conoscere ciò che voleva in un distributore dalla gestione della propria rete di distribuzione in Iran, prima di entrare in Turchia e Iraq. Il suo CEO ed il suo socio hanno implementato questa conoscenza acquisita quando hanno selezionato i distributori per il mercato Turco. In seguito, durante questa prima fase, il CEO e un gruppo di manager hanno condotto un processo simile per selezionare un partner di licenza per la produzione e la commercializzazione dei loro prodotti in Iraq.

In secondo luogo, l'Azienda 2 ha utilizzato due operatori ed un consulente del settore per conoscere il primo e il secondo mercato internazionale in cui è entrata. Questi tre professionisti del settore li hanno aiutati a conoscere argomenti critici, da un punto di vista interno, per entrare nel mercato degli Emirati Arabi, turco e iracheno. Infine,

questa azienda ha anche implementato attività, come la formazione dei distributori e le conferenze dei distributori, in modo che i loro distributori venissero a conoscenza dei loro prodotti e quindi avessero prestazioni migliori quando li vendevano.

### **10.3.3 Conoscenza**

Le sezioni successive discutono i risultati relativi alla conoscenza: processi di conversione della conoscenza, conoscenza individuale / sociale, componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione e processi per combinare i componenti di cui sopra.

#### **10.3.3.1 Processi di conversione della conoscenza**

Come per la fase di pre-internazionalizzazione, le due aziende hanno implementato più spesso la socializzazione esterna durante la prima fase di internazionalizzazione. Cioè, le aziende hanno convertito la conoscenza esplicita acquisita esternamente da distributori, parti interessate del settore in Emirati Arabi, Turchia, Iraq, clienti e un partner in conoscenza sociale interna esplicita. L'analisi delle prove ha mostrato che l'Azienda 2 ha svolto altri processi di conversione della conoscenza. Questi processi includevano l'esternalizzazione, quando l'Azienda 2 ha convertito tacitamente in conoscenza esplicita relativa al vantaggio competitivo di questa azienda, e la socializzazione interna, dove un team di top manager e il CEO condividevano la conoscenza esplicita tra loro per creare nuova conoscenza esplicita relativa alla selezione del partner per il prodotto 2. Infine, anche i processi di combinazione, discussi di seguito, erano comuni alle due aziende.

#### **10.3.3.2 Individuale / Sociale**

Nel complesso, la conoscenza individuale era ancora relativamente importante durante questa fase. Tuttavia, per l'Azienda 2, questo tipo di conoscenza era più rilevante nella prima parte di questa prima fase di internazionalizzazione, mentre la conoscenza sociale divenne più importante nella parte successiva. Le due aziende hanno accumulato conoscenze individuali quando un manager degli Emirati Arabi è stato assunto per avviare un'operazione commerciale (Azienda1) e quando il CEO ha implementato il

processo per nominare i distributori in Turchia e Iraq (Azienda 2). Inoltre, le due aziende hanno sviluppato la conoscenza sociale, inclusa il relativo successo dell'azienda nel suo primo mercato internazionale ( Azienda 1) e della conoscenza sviluppata da un team (Azienda 2).

### **10.3.3.3 Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Per le due aziende, le prime componenti da determinare all'inizio della loro prima fase di internazionalizzazione sono state l'ambito di mercato e l'ambito di prodotto. I loro ambiti di mercato sono stati ampliati quando sono entrati nei loro primi mercati regionali e questo era spesso strettamente legato alla definizione dei loro ambiti di prodotto. La componente di accordo di distribuzione che hanno implementato quando sono entrati nel loro primo mercato, è stata spesso determinata nello stesso momento o subito dopo che queste aziende incrementali sono entrate nei loro primi mercati internazionali. Nella prima parte della prima fase di internazionalizzazione, l'elemento distributivo ha comportato nella maggior parte di questi casi la nomina di distributori indipendenti. Per le due aziende, la disposizione di distribuzione iniziale nel loro primo mercato è cambiata di nuovo in seguito durante questa fase. Pertanto, entrambe le aziende sono diventate più coinvolte nella loro distribuzione sia implementando una forza vendita e showroom nei centri più importanti in Turchia (Azienda 2), sia stabilendo un'operazione commerciale insieme a un partner degli Emirati Arabi (Azienda1) e stabilendo un'operazione di produzione e distribuzione in Iraq (Azienda 2) . Queste aziende hanno anche ampliato la loro gamma di prodotti, alcuni anni dopo la loro prima internazionalizzazione, introducendo più prodotti nella loro offerta negli Emirati Arabi, Turchia e in Iraq. Inoltre, per queste due aziende, la componente del vantaggio competitivo era definita dal successo dei suoi prodotti in Emirati Arabi (Azienda1) o dalla consapevolezza che la progettazione e lo sviluppo del prodotto, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate erano la base del vantaggio competitivo dell'azienda (Azienda 2). Inoltre, le due aziende hanno deciso di espandere i loro ambiti di mercato dopo aver ricevuto feedback positivi quando hanno portato i loro prodotti a fiere internazionali.

#### **10.3.3.4 Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Le prove di queste aziende indicano che sono entrate nei loro primi mercati internazionali dopo che uno o una serie dei loro prodotti ha avuto successo nei loro mercati nazionali, quindi il loro vantaggio competitivo in via di sviluppo è stato combinato con l'espansione dei loro ambiti di mercato, l'istituzione di accordi di distribuzione. Per l'Azienda 2, tuttavia, questi componenti iniziali sono stati combinati prima del loro ingresso poiché hanno adottato un approccio più proattivo. Ciò è dimostrato anche dal modo in cui questa azienda ha combinato il suo vantaggio competitivo, l'ambito del prodotto e il nuovo accordo di distribuzione nel suo primo mercato. Nello specifico, ha aumentato il numero di prodotti offerti in Turchia e Iraq. Pertanto, si rese conto che doveva aumentare la sua penetrazione in questo mercato per rimanere competitiva. Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo, ha sostituito i distributori nei centri principali con una propria forza vendita, insieme agli showroom. L'Azienda 2 è stata anche più proattiva nel definire chiaramente la sua strategia di internazionalizzazione integrando il suo vantaggio competitivo, la disposizione di distribuzione e la sede di produzione. Pertanto, la sua competitività, basata sulla capacità di progettazione e sviluppo del prodotto perfezionato, è stata combinata con l'accordo di distribuzione e il luogo di produzione scelti, decidendo di avere partner responsabili della produzione, del marketing e della vendita dei suoi prodotti per i mercati al di fuori della Turchia.

#### **10.4 Riepilogo**

In questo capitolo sono presentate le tabelle dei risultati della prima fase di internazionalizzazione di ciascuna delle imprese incrementalì. Quindi, sono stati discussi i modelli e le differenze comuni emersi dal confronto tra le imprese in questa fase. La gamma di durate di questa fase è stata abbastanza omogenea. Le due aziende sono entrate e sono rimaste solo nel mercato degli Emirati Arabi, Turchia e Iraq, dove hanno offerto la loro gamma dei prodotti, fabbricata in Iran, tramite distributori indipendenti. Successivamente, nella prima fase, le due aziende hanno parzialmente integrato le loro vendite e marketing. Il loro vantaggio competitivo è rimasto lo stesso.

Nella prima fase, il loro obiettivo principale era l'apprendimento della conoscenza del business straniero, seguita dalla conoscenza generale dell'internazionalizzazione e dalla conoscenza del prodotto attraverso i CEO, soci o il proprietario. In generale, hanno imparato principalmente attraverso l'apprendimento esperienziale e la ricerca. Le aziende hanno implementato la socializzazione esterna con clienti e distributori per convertire la conoscenza esterna esplicita in conoscenza interna esplicita. Nel complesso, la conoscenza individuale ha ancora svolto un ruolo importante durante questa fase, sebbene tutte le aziende abbiano sviluppato anche conoscenza sociale. Alcune di queste aziende hanno modificato la definizione del prodotto e le componenti della disposizione di distribuzione della loro strategia di internazionalizzazione al termine di questa fase. L'ambito di mercato è rimasto lo stesso. Questi cambiamenti hanno guidato queste aziende nella seconda fase di internazionalizzazione, i cui risultati sono discussi nel capitolo successivo.

## **11 RISULTATI PER LA SECONDA FASE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE INCREMENTALI**

### **11.1 Azienda 1 - Progettista e produttore di prodotti per il settore Automotive**

L'evento che segnala l'inizio della seconda fase per l'Azienda 1 è l'ingresso nel mercato dei altri paesi confinanti Turchia, Iraq, Qatar e Afganistan. L'azienda ha deciso di entrare in questi mercati dopo aver ottenuto un certo successo in Emirati Arabi. Così, avevano appreso che i loro prodotti avrebbero potuto attrarre gli altri mercati.

#### **11.1.1 Storia della seconda fase di internazionalizzazione**

Intorno al 2010, una volta che le prestazioni dell'azienda negli Emirati Arabi le garantivano buoni guadagni e aveva sviluppato la sua esperienza, l'Azienda 2 iniziò a pensare di sviluppare una gamma nuova di prodotti (Prodotto 5).

Allo stesso tempo decisero di ampliare il loro mercato regionale ed esportare in altri mercati, precisamente in Turchia, Iraq, Qatar e Afganistan con i loro prodotti di nicchia della loro gamma di prodotti. Quindi parteciparono a diverse fiere del settore in più paesi mediorientali. Attraverso la loro mostra commerciale, hanno ricevuto molte richieste da persone e società interessate a distribuirle e successivamente hanno deciso

di esportare tramite distributori in questi paesi.

L'azienda aveva bisogno di adattare questi prodotti ed il sistema di distribuzione secondo gli standard dei mercati di destinazione per cui con il supporto dei consulenti e operatori del settore, in quasi 2 anni ha sviluppato le condizioni migliori per entrare positivamente in questi mercati.

Guardando retrospettivamente, l'informatore sostiene che l'espansione in altri mercati al di fuori dell'Iran e degli Emirati Arabi non è stata facile poiché la loro quota di mercato in alcuni di questi mercati precisamente in Qatar e Afganistan, inizialmente era estremamente bassa ma lentamente si è migliorata, raggiungendo buona quota di mercato. Tutta un'altra storia invece per il mercato turco e iracheno che da subito si sono dimostrati estremamente interessati ai prodotti dell'Azienda 1 con ottimo risultato delle vendite.

L'Azienda 1 ha riconosciuto che la struttura di marketing negli Emirati Arabi comprendente un rivenditore aveva perso la sua competitività. Per risolvere questo problema, la società chiuse il suo rapporto con il distributore locale e iniziò a vendere direttamente ai rivenditori. In questo modo, uno strato della struttura di vendita, il rivenditore, è stato eliminato e quindi l'Azienda 1 ha trattato direttamente con i rivenditori con un discreto successo.

Le relazioni erano un mezzo importante attraverso il quale l'Azienda 1 stabiliva distributori, faceva affari in generale o addirittura diventava rivenditore per i prodotti di un'altra azienda. Una società turca con una forza vendita già consolidata in tutto il territorio nazionale è diventata il distributore dei prodotti dell'Azienda 1 in tutta la Turchia dopo che il CEO ha conosciuto il CEO di questa società in una fiera inoltre l'Azienda 1 è diventata anche rivenditore dei prodotti della società turca in Iran.

L'Azienda 1 ha deciso di andare avanti con questa partnership perché questa azienda stava offrendo loro quello che volevano. Erano ben noti nel settore e avevano un marchio forte e di alta qualità. Questo accordo è durato fino al 2008, quando la società Turca ha proposto che l'impresa 1 assumesse il controllo del proprio team di vendita sul territorio turco.

Alla fine, l'attività dell'Azienda 1 in Turchia è stata divisa in più territori ed è stata gestita da un manager con sede in Iran. Di conseguenza, nel 2008, questa azienda

vendeva i propri prodotti direttamente in Turchia ed era un distributore per i prodotti dell'azienda turca in Iran. Inoltre, la società ha deciso di avere bisogno di potenziare il suo organico turco, introducendo un manager turco per le loro operazioni in questo paese.

Inoltre l'Azienda 1 ha anche deciso di spostare il servizio clienti per i clienti turchi dall'Iran alla Turchia. Questo processo si è concentrato principalmente sulla ricostruzione del mercato per tutte le gamme dei prodotti dell'Azienda 1.

Le modifiche di cui sopra sono state decise dopo che l'azienda ha appreso dalla propria esperienza di internazionalizzazione. Hanno anche imparato dalla loro esperienza che per costruire una posizione di mercato devono rafforzare, o addirittura sviluppare, attività organizzative di base.

Inoltre, l'Azienda 1 stava esportando in Turchia e Iraq con continuità e ottimo risultato sempre tramite distributori locali selezionati e successivamente scelti con gli stessi criteri di valutazione della fase precedente.

Al momento dell'intervista, l'azienda vendeva la sua gamma di prodotti in Iran, Emirati Arabi, Turchia, Iraq e Afghanistan, sebbene alcuni siano stati venduti anche in Qatar, Kuwait, Oman e Bahrein. Secondo l'intervistato una serie dei prodotti non erano prodotti di nicchia, quindi c'erano molti produttori orientali in particolare cinesi, di conseguenza, era troppo difficile competere a livello regionale con questi prodotti. Inoltre, molti paesi utilizzavano un'altra gamma dei prodotti, che non erano uguali ai prodotti dall'Azienda 1, quindi non aveva senso cercare di vendere questi prodotti in quei mercati. Invece, i prodotti di nicchia dell'azienda sono stati venduti al di fuori e all'interno dell'Iran.

Come sostenuto dall'intervistato, per poter sopravvivere in questo ambiente altamente competitivo, l'Azienda 1 ha implementato una serie di pratiche con l'obiettivo di aumentare la propria competitività. Pertanto, ha implementato un programma di sviluppo, di miglioramento del design e della produzione con l'obiettivo di ottenere i componenti della loro gamma di prodotti realizzati in paesi a basso costo.

Questa esternalizzazione da paesi a basso costo era già iniziata con più parti di gamma dei prodotti 1 attualmente fabbricate in Cina e assemblate in Iran. Tuttavia, l'azienda stava pensando non solo alla produzione, ma anche all'assemblaggio di queste parti in

Cina.

Per gestire questa necessità e il movimento dei prodotti verso i mercati di destinazione, questa azienda ha assunto anche un responsabile della catena di fornitura. Inoltre l'Azienda aveva implementato la produzione snella in modo da rimanere competitiva anche grazie all'aumento dell'efficienza.

Un'altra lezione che ha appreso, dalla precedente esperienza, è stata la necessità di migliorare il processo attraverso il quale ha selezionato i partner esteri per distribuire i loro prodotti. Tuttavia, queste società spesso non erano state distributori di successo, quindi l'Azienda 1 ha dovuto interrompere questi rapporti, il che era problematico. Al contrario, per selezionare i partner da quel momento in poi, è stata prima condotta una ricerca di mercato per identificare possibili società partner nei loro mercati di destinazione. Una volta che una società di ricerca di mercato estera identifica i possibili partner, si reca all'estero per intervistarli. Infine, selezionerebbe un'azienda per offrire loro l'opportunità di distribuzione. L'Azienda 1 aveva parlato con altre società iraniane che l'avevano fatto, poiché l'azienda, in questo modo, ha creato competitività tra i candidati per distribuire il loro prodotto.

Un altro prezioso evento di apprendimento era che l'azienda aveva bisogno di controllare sempre il suo processo di marketing. Questo è stato appreso dopo aver lavorato con un'altra azienda per la quale ha progettato, sviluppato e realizzato dei prodotti. Questo partner, a sua volta, era responsabile del marketing e il prodotto è stato venduto in Iran e all'estero. Questa esperienza non ha avuto un buon risultato per l'Azienda 1 poiché non c'era coordinamento tra le parti di produzione e marketing dell'azienda.

In relazione a questa lezione, l'azienda si è anche resa conto che era necessario comprendere i rischi che potevano affrontare prima di intraprendere una nuova impresa commerciale. L'Azienda 1 ha imparato che era di grande importanza concentrarsi non solo sugli aspetti di progettazione e produzione di un processo di sviluppo del prodotto, ma doveva anche considerare il suo marketing e hanno scelto un manager di grande esperienza a capo dell'ufficio di marketing per mercato degli Emirati Arabi.

L'intervistato ha riconosciuto che l'azienda aveva imparato che prima di entrare in un mercato di riferimento aveva bisogno di comprenderlo meglio. Questa comprensione

includeva sapere chi erano i concorrenti, i loro prodotti e le loro fasce di prezzo. Per acquisire questa conoscenza, ha dovuto prima conoscere e partecipare alle principali fiere di quel mercato di riferimento in modo da condurre le proprie ricerche di mercato parlando con i partecipanti e visitando le mostre di possibili concorrenti. Attraverso questa ricerca l'azienda ha ottenuto le dovute sensibilità sul mercato. Quindi, se l'Azienda 1 decideva di entrarvi, doveva assumere una società di ricerca di mercato locale per fornire loro una visione professionale indipendente sulla dimensione totale del mercato, le quote di mercato dei possibili concorrenti, come si potrebbe distinguere, se ci fosse una lacuna nel mercato e possibili distributori. Tutte queste informazioni consentirebbero all'azienda di sviluppare una proposta di vendita unica per quel mercato.

### 11.1.2 Tabelle dei risultati della seconda fase di internazionalizzazione

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda1, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la seconda fase di internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda, inclusi il ritmo, l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo (Tabella 20). La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 21). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 22).

<b>Tabella 20 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 1</b>		
<b>Seconda Fase di internazionalizzazione 2011 - 2019</b>		
<b>Strategia</b>	Ritmo	8 anni
	Ambito di mercato	Iran, Emirati, Turchia, Iraq, Afganistan, Qatar, Kuwait, Oman e Bahrein
	Ambito del prodotto	5 gamma prodotti – Prodotto 1, 2, 3, 4, 5
	Accordo di distribuzione	Inizio di questa fase, tutti i distributori per tutti i prodotti; dal 2002 attività propria negli Emirati Arabi, dal 2008 vendita diretta in Turchia, distributori resto

	Luogo di produzione	Iran e Cina (Più parti della gamma prodotti)
	Vantaggio competitivo	L'Azienda 1 stava cercando di ricostruire il vantaggio competitivo, implementando una serie di pratiche con l'obiettivo di aumentare la propria competitività, Per ricostruirlo questa azienda ha dovuto: implementare delle pratiche per aumentare la competitività, creando un nuovo programma di sviluppo, di miglioramento del design e della produzione con l'obiettivo di ottenere i componenti della loro gamma di prodotti realizzati in paesi a basso costo. Inoltre la struttura di marketing del mercato degli Emirati Arabi ha perso la sua competitività e l'Azienda 1 ha iniziato a concentrarsi sullo sviluppo della propria capacità di marketing e aumentare la sua conoscenza di un mercato di destinazione prima di entrarvi.

**Tabella 21 . Eventi di apprendimento, Azienda 1**

**Seconda Fase di internazionalizzazione 2011 - 2019**

Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza
1. Preferenze dei clienti per prodotti di nicchia e caratteristiche del mercato (conoscenza del business estero - ambito di mercato).	Distributori regionali che vendono questi prodotti (Esterna)	Ricerca	Socializzazione - la conoscenza esterna ed esplicita dei distributori è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
2. Processo di internazionalizzazione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione); strategia per il mercato degli Emirati Arabi, Turchia e Iraq (Conoscenza del business estero - Ambito di mercato); necessità di rafforzare le funzioni organizzative di base prima di espandersi a livello internazionale (conoscenza generale dell'internazionalizzazione - vantaggio competitivo); processo di selezione dei distributori (Conoscenza generale dell'internazionalizzazione - Accordo di distribuzione); l'importanza della commercializzazione dei propri prodotti stessi (Conoscenza generale dell'internazionalizzazione - Vantaggio competitivo) e della funzione di marketing (Conoscenza generale dell'internazionalizzazione - Accordo di distribuzione); e la necessità di comprendere un mercato di riferimento prima dell'ingresso (conoscenza generale dell'internazionalizzazione - ambito di	La fonte di apprendimento più comune in questo periodo è stata l'esperienza dell'azienda (fonti interne).	Apprendimento esperienziale	Esternalizzazione, CEO ha convertito in conoscenza esplicita l'esperienza dello Studio nel suo processo di internazionalizzazione, principalmente in relazione agli errori commessi.

mercato)			
3. Potenziali distributori in Turchia e Iraq (Conoscenza del business straniero - Accordo di distribuzione), strategia per gestire Emirati Arabi e processo per selezionare i distributori in Turchia e Iraq (Generale conoscenza dell'internazionalizzazione - Disposizione distributiva).	L'Azienda 1 ha imparato da altre aziende o persone, spesso senza nemmeno chiedere loro; per esempio, hanno appreso di un paio di potenziali distributori, che sono stati successivamente nominati (Fonti esterne).	Ricerca e osservazione	Socializzazione - la conoscenza esterna ed esplicita di altre aziende o persone è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
4. Mercato degli Emirati Arabi(Manager) (Conoscenza affari esteri - Ambito di mercato); strategia per la conduzione dell'Azienda (CEO) (Conoscenze generali sull'internazionalizzazione - Vantaggio competitivo); e gestione della catena di fornitura )(Manager) (conoscenza generale dell'internazionalizzazione)	Hanno anche imparato dai dipendenti e manager neoassunti; per esempio, il Manager negli Emirati Arabi (Esterna) assunto per dirigere la filiale Emirati Arabi, altro manager (Esterna).	Innesto	Socializzazione- La conoscenza interna esplicita dei neo assunti è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
5. Potenziali società di ricerche di mercato nei mercati target (conoscenza del business estero - ambito di mercato)	L'Azienda 1 ha appreso da un ricercatore di mercato, che ha condotto per loro una ricerca iniziale nei mercati target (Esterna).	Ricerca	Socializzazione - La Conoscenza esterna ed esplicita del ricercatore di mercato è stata convertita in Conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
6. Ottengono una visione professionale indipendente della dimensione totale del mercato, delle quote di mercato dei possibili concorrenti, come si distinguono, se c'è un divario nel mercato e possibili distributori (conoscenza del business estero - ambito di mercato).	Ha imparato dalla società di ricerche di mercato prima di entrare nei mercati internazionali (Esterna).	Ricerca	Socializzazione: la conoscenza esterna ed esplicita della società di ricerche di mercato è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
7. Progettazione e sviluppo di prodotti che potrebbero essere fabbricati in paesi a basso costo e assemblati nei mercati (Conoscenza del prodotto - Ambito del prodotto e luogo di produzione), preferenze ed esigenze dei consumatori in relazione a questo nuovo prodotto (Conoscenza del business estero - Ambito del mercato).	Ha imparato dalla sua esperienza in ricerca e sviluppo durante lo sviluppo di nuovi prodotti (Interna)	Apprendimento esperienziale e Ricerca	Combinazione, ambito di prodotto combinato e vantaggio competitivo progettando e sviluppando unuovi prodotti che potrebbe essere prodotto in paesi a basso costo e assemblato nei mercati.
8. l'Azienda 1 ha un'idea del mercato di riferimento (conoscenza del business estero - ambito di mercato).	Dopo aver appreso dal consulente, l'Azienda 1 ha imparato visitando i	Apprendimento esperienziale e Ricerca	Socializzazione - la conoscenza esterna ed esplicita dei potenziali distributori e la propria

	mercati potenziali, inclusa la partecipazione a fiere (Interna)		ricerca di mercato è stata convertita in conoscenza sociale esplicita all'interno dell'Azienda 1.
--	---	--	---

<b>Tabella 22. Eventi di conoscenza, Azienda 1</b>		
<b>Seconda Fase di internazionalizzazione 2011 - 2019</b>		
Conoscenza	Individuale / Sociale	Mentre, tutti condividevano la consapevolezza che i loro prodotti aveva avuto successo negli altri mercati sviluppati in questa fase (Conoscenza sociale). Sebbene E' stata sviluppata una certa conoscenza sociale, il tipo individuale sembra aver ancora svolto un ruolo importante in questa fase per l'Azienda 1. Pertanto, ci sono diversi esempi di conoscenza individuale sviluppati dal CEO Si può dedurre che la consapevolezza che è meglio essere forti in un minor numero di mercati piuttosto che diffondersi in modo sottile può diventare sociale poiché la maggior parte dei manager dovrebbe possederla in questa fase.
	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	Componenti della strategia di internazionalizzazione: 1. dal 2011 al 2015, l'azienda ha partecipato a diverse fiere in area mediorientale per trovare potenziali distributori per prodotti di nicchia. 2, 3, 4 e 5 (Ambito del prodotto e ambito del mercato). 2. L'Azienda 1 ha iniziato ad esportare i suoi prodotti in Turchia, Iraq, Afganistan e Qatar tramite distributori (Ambito di mercato, ambito del prodotto e accordo di distribuzione). 3. La struttura di marketing dell'azienda di rivenditori in Emirati Arabi ha perso la sua competitività sui prezzi (Vantaggio competitivo). 4. L'azienda ha terminato la collaborazione con i rivenditori in Emirati Arabi e ha iniziato a vendere direttamente a rivenditori degli Emirati Arabi dall'Iran (Accordo di distribuzione). 5. L'azienda 1 spesso ha nominato distributori che hanno avuto modo di conoscere attraverso relazioni (Accordo di distribuzione). 6. La società turca con una forza vendita già consolidata in tutto il territorio nazionale è diventata il distributore dei prodotti dell'Azienda 1 in tutta la Turchia (Accordo di distribuzione). 7. L'azienda 1 ha rilevato la forza vendita del suo distributore in Turchia e ha iniziato a vendere anche una delle gamme di prodotti dell'Azienda turca. Questa operazione è stata eseguita dai locali nelle filiali del distributore e supervisionata da un manager situato in Iran (Accordo di distribuzione). 8. L'Azienda 1 ha nominato un manager turco per gestire l'operazione sul territorio turco (Accordo di distribuzione). Si è trasferito nei propri locali nell'operazione turca. Ha inoltre spostato i servizi ai clienti per questa operazione dall'Iran alla Turchia (Accordo di distribuzione). 9. Tutti prodotti venduti in Iraq, Afganistan, Qatar, Kuwait, Oman e Bahrein solo tramite distributori (Ambito del prodotto e ambito del mercato). 10. Durante il 2012 e il 2013 ha iniziato a implementare pratiche per aumentare la propria competitività (Vantaggio competitivo). 11. L'azienda ha iniziato a esternalizzare delle parti dei suoi prodotti, producendo in Cina (Luogo di produzione). 12. L'azienda ha implementato un nuovo processo per selezionare i distributori dopo aver fallito con quelli precedentemente designati (Accordo di distribuzione). 13. L'azienda si rese conto che doveva

	<p>essere più focalizzata sulla sua capacità di marketing e sull'apprendimento di un mercato prima di entrarvi (Vantaggio competitivo). Architettura della strategia di internazionalizzazione: Quando Azienda 1 ha portato in fiera i suoi prodotti di nicchia, diverse aziende si sono interessate a distribuirli. Alla fine, l'ingresso in Europa attraverso queste poche distribuzioni non ha avuto successo desiderato (Combinazione inefficace di ambito del prodotto, ambito di mercato e accordo di distribuzione). Ha avuto problemi anche in Emirati Arabi, dove la struttura di marketing di rivenditori aveva perso la sua competitività di prezzo. Di conseguenza, ha dovuto chiudere l'attività di vendita tramite il rivenditore e ha iniziato a vendere direttamente ai rivenditori dall'Iran (Combinazione di vantaggio competitivo e accordo di distribuzione). A causa degli scarsi profitti realizzati, l'azienda di distribuzione in Turchia ha proposto all'Azienda 1 di rilevare le sue vendite di prodotti dell'Azienda 1 e prodotti dell'Azienda turca (Combinazione di vantaggio competitivo e accordo di distribuzione).</p>
--	---

## **11.2 Azienda 2 - Progettazione e produzione di Arredamento per casa e ufficio**

Per questa azienda, la prima fase si è conclusa quando è stato selezionato il partner in Turchia. Pertanto, la seconda fase è iniziata quando l'Azienda 2 e il partner di licenza per la produzione e la commercializzazione del prodotto 2 in Iraq hanno iniziato a lavorare insieme per il lancio di questo prodotto. La ragione per la selezione di questo evento è stata che l'Azienda 2 ha utilizzato ciò che aveva appreso quando è entrata nel mercato turco per la selezione del partner iracheno. Tuttavia, queste due fasi si sono sovrapposte perché i lavori preparatori per entrare nel mercato iracheno sono iniziati nella prima fase, mentre l'effettivo ingresso, e l'inizio della seconda fase, è stato determinato dopo la firma del contratto di licenza e l'inizio dei ricavi da questo mercato particolare.

### **11.2.1 Storia della seconda fase di internazionalizzazione**

Alla fine del 2001, una volta selezionato il partner iracheno per la produzione e la commercializzazione del prodotto 2 in Iraq, entrambe le aziende hanno iniziato a lavorare insieme per lanciare questi prodotti. Dopo il successo con il prodotto 2 in Iraq, nel 2010 l'Azienda 2 ha portato il prodotto 2 alle fiere in Asia orientale, poiché i vertici aziendali erano incuriositi nello scoprire come sarebbe stato accolto questo prodotto in quell'area asiatica e riflettevano sulla possibilità di licenziarlo lì. Tuttavia, hanno scoperto che la fattibilità per l'esportazione della gamma di prodotto 2 non ha avuto il

successo come in altri mercati.

Secondo l'intervistato, ciò era in parte dovuto al fatto che l'azienda ha progettato la gamma dei prodotti per il mercato dell'Iran per il mercato mediorientale. Tuttavia, il prodotto ha attirato molti interessi. Tuttavia, da questa esperienza, ha sviluppato alcune relazioni davvero forti, che sono ancora in corso con un certo numero di aziende. Inoltre, questa è stata una lezione preziosa per questa azienda poiché ha imparato che se voleva progettare un prodotto che avrebbe avuto successo nel mercato globale, avrebbe dovuto progettarlo pensando a quel mercato.

L'ingresso in quell'area era inizialmente incentrato su Cina, ma i distributori in questo mercato avevano reti di distribuzione anche in altri paesi asiatici come Hong Kong, Singapore, Malesia, Indonesia e altri mercati della regione.

Contemporaneamente l'Azienda 2 ha deciso di portare la gamma dei suoi prodotti in altri paesi mediorientali come Emirati Arabi, Qatar e Oman.

Verso l'inizio del 2009, l'Azienda 2 ha iniziato a sviluppare la gamma dei prodotti 3, il prodotto rivolto al mercato regionale / globale. La prima fase di sviluppo di questo prodotto ha richiesto molti mesi di ricerca. Entro la fine del 2009, l'azienda aveva completato i primi modelli concettuali, seguiti da prototipi per questo prodotto regionale / globale. Avevano quindi bisogno di trovare un partner di licenza per completare questo progetto. Il partner doveva gestire lo sviluppo per la fabbricazione dei prodotti, nonché, la fabbricazione dei prodotti stessi ovviamente a basso costo. Lo avrebbero anche venduto e commercializzato nel suo mercato regionale.

Per trovare questo partner di licenza, l'Azienda 2 ha seguito la stessa procedura utilizzata per trovarne uno per il prodotto 2. Tuttavia, in questo caso, il partner preferito doveva essere un'azienda che avrebbe operato in tutto il mercato regionale, forte e molto performante al livello regionale. Quindi ancora una volta un team ha compilato un elenco di aziende che sarebbero possibili candidati. Da questo elenco, hanno preselezionato 3 aziende, che ogni membro del team ha visitato e intervistato individualmente. Questi candidati sono stati quindi valutati utilizzando lo stesso processo di valutazione svolto in precedenza, una scheda di valutazione con criteri obbligatori e altri criteri su cui i candidati sono stati valutati.

Infine, nel 2010, l'Azienda 2 ha selezionato un'azienda cinese preferita e questa società

del caso aveva valutato tutti i prodotti potenzialmente competitivi e di conseguenza è stata in grado di valutare quali concorrenti avevano più bisogno di una nuova offerta di prodotti nel settore del mercato regionale mirato.

Alla fine, l'azienda selezionata è diventata il partner di licenza dell'Azienda 2 per il mercato regionale, ad eccezione dei paesi già di competenza dell'Azienda 2 come Turchia e Iraq, dove l'Azienda 2 e altri distributori avrebbero venduto il prodotto. Quindi, le due società hanno lavorato insieme per un anno per completare il progetto di sviluppo del prodotto, in modo da poterlo lanciare nel 2012.

L'azienda partner operava già in 8 paesi, quindi aveva già una rete di distribuzione, addetti alle vendite, clienti e contatti. Una volta che la gamma dei prodotti 3 è stato immesso sul mercato, ha ottenuto un importante successo e superando le previsioni di vendita. Nello sviluppo di prodotti per entrare in nuovi mercati, l'Azienda 2 ha implementato diversi processi per conoscere il prodotto e il mercato di destinazione.

Ha anche appreso le caratteristiche dei mercati in cui è entrato attraverso la propria esperienza. Un modo attraverso il quale l'azienda aveva costruito la sua esperienza era condurre osservazioni. Attraverso questa pratica, il personale ha osservato come le persone lavoravano effettivamente nei loro ambienti d'ufficio. Tutto questo apprendimento su come erano i mercati e come potrebbero essere in futuro era estremamente impegnativo in termini di risorse per questa azienda, ma era fondamentale per il suo successo. L'Azienda 2 si è inoltre concentrata sulla conoscenza del settore di mercato in cui il prodotto sarebbe stato venduto, dei suoi concorrenti e dei loro prodotti.

Come si può dedurre da quanto sopra, accumulare conoscenza era molto importante per la differenziazione competitiva e il successo di questa azienda, ancora di più quando la conoscenza riguardava il design e le tendenze future nel design. Infatti, tutta la conoscenza accumulata in anni di esperienza aziendale ha consentito all'Azienda 2 di essere efficace.

Inoltre, per questa azienda, anche il giusto ambiente era importante per l'apprendimento. Questo ambiente favorevole è stato promosso attraverso un tipo speciale di gestione che ha incoraggiato la creatività a prosperare, tra le altre cose, consentendo alle persone di pensare il tempo e fornendo un ambiente interattivo basato sul team, dove le persone

possono condividere e imparare gli uni dagli altri, piuttosto che ruoli prescrittivi e restrittivi definitivi per le persone.

Pertanto, i dipendenti sono stati incoraggiati a lavorare in team la maggior parte del tempo, piuttosto che in isolamento. Queste squadre sono state addestrate in tecniche come il brainstorming, la risoluzione dei problemi e un processo per pensare fuori dagli schemi, tra gli altri. Di conseguenza, lavorando a fianco di persone specializzate in altre aree, hanno imparato a conoscere questi altri argomenti e quindi è stata generata una conoscenza comune tra i membri del gruppo. Questa conoscenza ha permesso al gruppo di essere molto più efficiente nel lavoro che svolge.

### 11.2.2 Tabelle dei risultati della seconda fase di internazionalizzazione

Le tabelle seguenti sono suddivise in tre aree che mostrano i risultati relativi alla strategia di internazionalizzazione dell'Azienda 2, agli eventi di apprendimento e alla conoscenza per la seconda fase di internazionalizzazione. La prima parte introduce i risultati sulle componenti della strategia di internazionalizzazione di questa azienda, inclusi il ritmo, l'ambito di mercato, l'ambito del prodotto, l'accordo di distribuzione, la sede di produzione e il vantaggio competitivo (Tabella 23). La seconda parte mostra i risultati relativi all'apprendimento, inclusi focus, fonti e processi, e alla conoscenza, inclusi i processi di conversione della conoscenza (Tabella 24). Infine, l'ultima parte presenta i risultati relativi agli altri costrutti di conoscenza: individuale / sociale, conoscenza dei componenti e processi di combinazione per integrare la conoscenza dei componenti (Tabella 25).

<b>Tabella 23 . Strategia di internazionalizzazione, Azienda 2</b>		
<b>Seconda Fase di internazionalizzazione 2010 - 2019</b>		
<b>Strategia</b>	Ritmo	9 anni
	Ambito di mercato	Iran, Turchia, Iraq, Qatar, Oman, Emirati, Cina, Hong Kong, Singapore, Malesia, Indonesia
	Ambito del prodotto	Gamma prodotti 1, 2, 3
	Accordo di distribuzione	Possedere team di vendita e showroom nei principali centri in Turchia e Iran, distributori in centri più piccoli in Turchia e Iran, partner di licenza in Iraq per la produzione e distribuzione del prodotto 2, e per la produzione del prodotto 3 e la commercializzazione al livello regionale ad eccezione dei paesi già

		di competenza dell'Azienda 2 come Turchia e Iraq, dove l'Azienda 2 e altri distributori avrebbero venduto il prodotto o l'azienda stessa lo distribuiva; L'Azienda 2 ha cercato di ottimizzare il suo vantaggio competitivo, implementando una serie di pratiche con l'obiettivo di aumentare la propria competitività, L'Azienda 2 ha dovuto implementare delle pratiche per aumentare la competitività, creando un nuovo programma di sviluppo e della produzione con l'obiettivo di ottenere i componenti della loro gamma di prodotti realizzati in paesi a basso costo (Cina).
	Luogo di produzione	Turchia e Iran (partner di licenza per i prodotti 2 e 3 fabbricati in Iraq e Cina)
	Vantaggio competitivo	Design del prodotto innovativo, prodotti realizzati a basso costo e cultura organizzativa orientata al team

<b>Tabella 24 . Eventi di apprendimento, Azienda 2</b>			
<b>Seconda Fase di internazionalizzazione 2010 - 2019</b>			
Focus di apprendimento	Risorse di apprendimento	Processi di apprendimento	Processo di conversione della conoscenza
1. Progettazione e sviluppo del prodotto ( Conoscenza del mercato esterno, conoscenza del prodotto - ambito del prodotto), concorrenti e loro prodotti, come le persone lavorano effettivamente nei loro ambienti ( Conoscenza del mercato interno - ambito del mercato) e lavoro di squadra efficace ed efficiente (Conoscenza interna- vantaggio competitivo).	Team di progettazione e sviluppo, che hanno implementato diversi processi di apprendimento all'interno delle loro capacità costruite da tutti i progetti completati nel corso degli anni (Interna).	Ricerca (identificazione delle parti interessate del settore e formazione di schede di valutazione con loro), apprendimento vicario (ricerca di concorrenti ) e apprendimento esperienziale	Combinazione: prodotto combinato e ambito di mercato quando ha progettato e sviluppato prodotti per un mercato specifico. Socializzazione: la conoscenza interna ed esplicita dei membri del team è condivisa all'interno dei team.
2. Valutazione delle preferenze dei consumatori ( Conoscenza del mercato interno - ambito di mercato).	Una fonte, strettamente correlata ai team di progettazione, erano le schede delle parti interessate del settore che hanno valutato i prodotti (Esterna).	Ricerca	Socializzazione: esterno, l'azienda ha convertito la conoscenza esplicita delle parti interessate quando ha valutato i prodotti utilizzando le schede delle parti interessate del settore.
3. Esigenze dei consumatori e possibili partner asiatici ( Conoscenza del mercato esterno - ambito di mercato), necessità dell'Azienda 2 di progettare e sviluppare un	Un'altra fonte di apprendimento sono state le fiere; Esperienza propria (Interna) e parti interessate del settore (Esterna).	Apprendimento e ricerca esperienziali	Socializzazione: esterno, l'azienda ha convertito la conoscenza esplicita delle parti interessate quando i suoi prodotti sono stati valutati in una fiera in Asia; Combinazione, prodotto e ambito di mercato combinati

prodotto tenendo conto del mercato specifico ( conoscenza del prodotto e Conoscenza del mercato esterno - ambito del prodotto e ambito di mercato).			fermamente quando si è reso conto che il prodotto 2 non era appropriato per il mercato asiatico
4. Potenziali partner per il prodotto 3( Conoscenza del mercato esterno - ambito di mercato, disposizione di distribuzione e luogo di produzione).	Il team che ha implementato il processo per selezionare un partner regionale / globale per il prodotto 3 (Interna).	Ricerca (ricerca del mercato per possibili partner), intuizione e apprendimento esperienziale (valutazione delle informazioni) e apprendimento intuitivo ed esperienziale (intervista a loro).	Combinazione: selezionando un partner di licenza per la produzione e la commercializzazione del prodotto 3, accordo di distribuzione e luogo di produzione per questo prodotto.
5. Il prodotto 3 ha avuto successo in altri mercati ( Conoscenze generali sull'internazionalizzazione - vantaggio competitivo).	Anche il partner per il prodotto 3 (Esterna), il distributore asiatico (Esterna) e l'azienda stessa (Interna) sono stati fonti di apprendimento dopo il lancio del prodotto 3.	Ricerca e osservazione (partner e distributore) e apprendimento esperienziale	Socializzazione: esterno, l'Azienda ha convertito conoscenza esplicita dal partner quando ha chiesto / ricevuto informazioni sulle prestazioni del prodotto 3.

**Tabella 25 . Eventi di conoscenza, Azienda 2**

**Seconda Fase di internazionalizzazione 2010 - 2019**

Conoscenza	Individuale / Sociale	Conoscenza individuale è stata generata quando ogni membro del team incaricato di selezionare il partner per il prodotto 3 ha intervistato un candidato. Tuttavia, quando tutti hanno condiviso la loro conoscenza con altri membri del gruppo, specializzati in altre aree, hanno imparato su questi altri argomenti e quindi è stata generata una conoscenza comune tra i membri del gruppo, per cui la conoscenza condivisa è diventata sociale. Inoltre incoraggiando un ambiente interattivo basato sul team ha sviluppato la conoscenza sociale.
	Conoscenza dei componenti e dell'architettura della strategia di internazionalizzazione	Componenti della strategia di internazionalizzazione: 1. Avviata la partnership con la società irachena responsabile della produzione e commercializzazione del prodotto 2 per il mercato iracheno (ambito del prodotto, ambito del mercato, luogo di produzione e accordo di distribuzione). 2. L'azienda ha portato il prodotto 2 alla fiera in Asia orientale per valutarne il potenziale in questo mercato (ambito di mercato e ambito di prodotto). 3. Prodotto 2 portato in Asia (ambito di mercato e ambito di prodotto). 4. Prototipo del prodotto 3 pronto per l'azienda per avviare il processo di selezione del nuovo partner per la produzione e la commercializzazione. Prodotto 3 lanciato nel 2012, dopo aver collaborato con un partner di produzione e distribuzione cinese. Il prodotto 3, che è stato distribuito nel mercato regionale dal partner cinese, ad eccezione dei paesi già di

	<p>competenza dell'Azienda 2 come Turchia e Iraq, dove l'Azienda 2 e altri distributori avrebbero venduto il prodotto. (ambito del prodotto, ambito di mercato, luogo di produzione, accordi di distribuzione e vantaggio competitivo). 5. Cultura organizzativa sviluppata attraverso criteri per la selezione, formazione e immersione nel lavoro di squadra; concentrarsi sul soddisfacimento delle esigenze e degli obiettivi del personale in un ambiente adeguato per promuovere la creatività, l'apprendimento e un lavoro di squadra efficace; e formazione del personale per migliorare il lavoro di squadra (Vantaggio competitivo).</p> <p>Architettura della strategia di internazionalizzazione: come descritto nella prima fase di internazionalizzazione dell'azienda, ha deciso di concedere in licenza le funzioni di produzione e marketing per il prodotto 2 nel mercato iracheno. Pertanto, firmando l'accordo di partnership con l'azienda iracheno, i componenti di luogo di produzione, ambito del prodotto, ambito di mercato e accordo di distribuzione sono stati combinati nella strategia dell'azienda per il prodotto 2 nel mercato iracheno. È importante ricordare ancora una volta che la strategia per l'ingresso in Iraq è diversa da quella della Turchia, come è stato spiegato nella prima fase. Portando il prodotto 2 alla fiera in Asia, si è reso conto che questo prodotto non era completamente adatto per quel mercato, e doveva essere studiato e sviluppato basandosi alle esigenze di quel mercato (combinazione di prodotto e ambito di mercato). Analogamente a quanto accaduto con il prodotto 2, l'Azienda 2 ha firmato un accordo di partnership con un'azienda cinese per produrre e commercializzare il prodotto 3, che è stato lanciato durante questa fase. Pertanto, l'ambito del prodotto, l'ambito del mercato, l'ubicazione di produzione e i componenti della disposizione di distribuzione sono stati combinati nella strategia di internazionalizzazione per il prodotto 3. L'azienda 2 ha sviluppato il processo di progettazione e sviluppo del prodotto sulla base di una ricerca approfondita del prodotto, dei mercati target e delle tendenze future. Di conseguenza, l'ambito del prodotto e l'ambito del mercato sono stati combinati attraverso questo processo, che ha sostenuto lo sviluppo del vantaggio competitivo dell'Azienda 2.</p>
--	---

### **11.3 Confronto tra imprese incrementali**

Questa sezione riporta i risultati dell'analisi comparativa tra le due aziende incrementali nella seconda fase di internazionalizzazione. La sezione 11.3.1 discute i risultati delle componenti della strategia. Quindi, la Sezione 11.3.2 esamina i risultati dell'apprendimento, mentre la Sezione 11.3.3 fa lo stesso per la conoscenza in questa fase.

#### **11.3.1 Strategia di internazionalizzazione**

Nella seconda fase, le due aziende hanno ampliato la loro copertura del mercato

regionale, con i loro prodotti venduti effettivamente a livello regionale. Queste aziende hanno anche ampliato la loro offerta a più gamme di prodotti durante questa fase.

Anche in questa fase gli accordi di distribuzione e marketing per tutte le due aziende sono diventati più complessi. L'Azienda 1 ha seguito ciò che l'Azienda 2 aveva già fatto nella fase precedente, investendo nella costituzione di filiali in alcuni dei loro mercati di riferimento. Le due aziende incrementalmente avevano ancora distributori o rappresentanti locali in altri mercati, spesso meno importanti. Le Aziende 1 e 2 avevano maggiormente investito in Iraq e Turchia. L'Azienda 2 ha investito solo nelle proprie attività in Turchia, mentre per gli altri mercati, ha stabilito accordi di licenza con due diverse società partner, che erano responsabili della produzione e della commercializzazione di prodotti. Inoltre, questa azienda non aveva alcuna intenzione a lungo termine di investire in mercati diversi dalla Turchia a causa del suo focus strategico sul design. Per quanto riguarda la produzione, le due aziende hanno diversificato o ampliato i propri accordi di produzione. Pertanto, l'Azienda 1 ha iniziato a esternalizzare parti di prodotti. Nella seconda fase, il vantaggio competitivo di queste imprese incrementalmente si è leggermente evoluto. Pertanto, il vantaggio competitivo dell'Azienda 2 è stato arricchito dallo sviluppo di una cultura organizzativa basata su team e lavoro di squadra, che ha contribuito allo sviluppo di conoscenze uniche, critiche e difficili da imitare. Infine, l'Azienda 1, dopo aver realizzato i problemi che le hanno fatto perdere il suo vantaggio competitivo, ha iniziato a implementare pratiche per ricostruirla.

### **11.3.2 Apprendimento**

Questa sezione discute i risultati all'interno della fase relativa all'apprendimento, inclusi focus, fonti, processi e apprendimento inverso.

#### **11.3.2.1 Focus**

Durante la seconda fase dell'internazionalizzazione, queste aziende incrementalmente si sono concentrate più spesso sull'apprendimento della conoscenza del business estero, sotto forma di preferenze e bisogni dei consumatori, caratteristiche e sviluppi del mercato, potenziali partner e distributori, distributori e clienti e consulenti nei mercati target tra i più importanti. Un altro obiettivo comune era la conoscenza generale

dell'internazionalizzazione, sotto forma di strategia di ingresso nel mercato, processo e strategia di internazionalizzazione. La conoscenza generale dell'internazionalizzazione era piuttosto importante per l'Azienda 1. Le ragioni di ciò potrebbero essere che l'Azienda 1 stava imparando il modo per migliorare le sue prestazioni di internazionalizzazione, quindi stava recuperando il suo apprendimento. Le due aziende hanno anche imparato a conoscere i prodotti, acquisendo così la conoscenza del prodotto durante questa fase, ma questo apprendimento non è stato importante quanto l'acquisizione di conoscenze aziendali estere o conoscenze generali di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le componenti della strategia di internazionalizzazione, in tutti gli eventi di apprendimento per le due aziende in questa fase la conoscenza del business estero acquisita è stata correlata alla componente ambito di mercato. Ciò è comprensibile poiché la conoscenza del business estero riguarda le caratteristiche di particolari mercati internazionali, i clienti, i concorrenti e i distributori in quei mercati, e l'ambito di mercato si riferisce ai mercati esteri in cui queste aziende sono già entrate o stanno pianificando di entrare. Inoltre, la portata del mercato era l'elemento più comune di cui queste aziende incrementalmente avevano appreso. La disposizione della distribuzione era un altro componente di cui le due aziende spesso venivano a conoscenza. Le due aziende hanno anche appreso dell'elemento del vantaggio competitivo della strategia di internazionalizzazione, ma meno spesso dell'ambito di mercato e degli accordi di distribuzione. Tuttavia, questo apprendimento era ancora importante perché ha permesso a queste aziende di migliorare i loro vantaggi competitivi iniziali implementando una capacità distintiva e / o sviluppando risorse uniche.

#### **11.3.2.2 Fonti**

Azienda 1 ha aumentato il numero di fonti di apprendimento a cui ha avuto accesso a più fonti diverse durante questa fase. Ciò potrebbe indicare maggiori opportunità e maggiori esigenze di apprendimento e / o un approccio più attivo all'apprendimento in questa fase più attiva dei loro viaggi di internazionalizzazione. Per l'Azienda 1, le fonti interne erano più comuni di quelle esterne e per l'Azienda 2 entrambi i tipi di fonti erano equamente rappresentati. Queste differenze nelle fonti di apprendimento a cui si accede

erano dovute alle diverse attività svolte da queste aziende. D'altra parte, l'Azienda 1 si era espansa nel suo più importante mercato offshore integrando vendite e marketing, quindi stava imparando attraverso l'apprendimento esperienziale del suo personale lì. Fonti esterne comuni per queste aziende erano: CEO o proprietari, neoassunti nei mercati target e top manager, consulenti per ricerche di mercato internazionali, partner internazionali, distributori e le parti interessate del settore. La maggior parte di queste fonti esterne erano correlate all'apprendimento dell'ambito di mercato. La più importante fonte interna di apprendimento sono state le esperienze delle imprese nelle diverse componenti della strategia di internazionalizzazione, inclusi i processi di progettazione e sviluppo del prodotto condotti dai team (ambito del prodotto), i processi per la selezione dei distributori / partner nei mercati di destinazione (accordo di distribuzione), attività di vendita e marketing (accordo di distribuzione), conduzione di ricerche di mercato (ambito di mercato), visite ai mercati di destinazione e partecipazione a fiere (ambito di mercato), precedenti ingressi di mercato (ambito di mercato e accordo di distribuzione) e completamento di progetti nei mercati di destinazione (ambito di mercato).

Le fonti esterne e interne sono state utilizzate in modo diverso per acquisire le varie forme di conoscenza dell'internazionalizzazione. Pertanto, le fonti esterne erano più comunemente utilizzate per acquisire conoscenze aziendali straniere. Nel frattempo, fonti interne sono state utilizzate per acquisire le conoscenze di cui sopra insieme ad altri tipi di conoscenze come la conoscenza generale dell'internazionalizzazione, la conoscenza del prodotto e la conoscenza della non internazionalizzazione, che include la conoscenza che non è direttamente correlata all'internazionalizzazione.

Confrontando le prove di eventi di apprendimento relativi a fonti interne ed esterne, sembra che le conseguenze dell'apprendimento interno fossero spesso più critiche delle conseguenze dell'apprendimento esterno nell'espansione internazionale di queste imprese durante questa fase.

Sebbene ancora relativamente importanti, gli eventi di apprendimento legati a fonti esterne sembrano non essere così critici per queste aziende.

### **11.3.2.3 Processi**

L'apprendimento esperienziale e la ricerca sono stati i processi di apprendimento più importanti durante la seconda fase dell'internazionalizzazione. Altri processi implementati meno spesso includevano innesto, osservazione, combinazione, apprendimento vicario e intuizione. L'apprendimento esperienziale ha coinvolto le imprese che apprendono, come un intero gruppo di persone, attraverso la propria esperienza o attraverso l'esperienza di specifici team e/o manager. La ricerca includeva una serie di processi come la valutazione dei prodotti da parte del personale del settore, la ricerca di mercato di un'azienda, la ricerca di mercato condotta da consulenti, processi implementati per selezionare distributori e partner e ricerca sullo sviluppo del prodotto. Questi due processi erano relativamente importanti perché queste aziende si stavano espandendo attivamente nei mercati offshore durante questa fase. Quindi, affinché questa espansione avvenga, hanno implementato processi di ricerca per valutare i loro potenziali mercati, e poi hanno imparato attraverso la loro esperienza quando hanno visitato i mercati, e in seguito se hanno aperto filiali lì.

### **11.3.3 Conoscenza**

Le sezioni successive discutono i risultati relativi alla conoscenza: processi di conversione della conoscenza, conoscenza individuale / sociale, componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione e processi per combinare i componenti di cui sopra.

#### **11.3.3.1 Processi di conversione della conoscenza**

L'evidenza per la seconda fase dell'internazionalizzazione suggerisce che il numero di processi di conversione implementati da queste aziende è aumentato notevolmente. Ciò è logico poiché anche il numero di eventi di apprendimento per queste aziende era più alto rispetto alle fasi precedenti. In quegli eventi di apprendimento, anche la conoscenza è stata convertita da un tipo a un altro. In tutti i casi, la socializzazione esterna è stata la conversione più comune. Attraverso questi processi di socializzazione esterna, la conoscenza esplicita di parti interessate del settore, partner, distributori, consulenti di ricerca di mercato, altre aziende o persone è stata convertita in conoscenza sociale

esplicita all'interno di ciascuna di queste aziende incrementali. Le aziende hanno implementato la socializzazione interna, ma non così frequentemente come la prima. Questo processo di conversione della conoscenza ha comportato il cambiamento della conoscenza esplicita detenuta da individui o da un gruppo di membri del personale, come CEO, nuovi manager, team di progettazione del prodotto, nuovi dipendenti nei mercati target e distributori acquisiti, in conoscenza esplicita detenuta socialmente all'interno delle aziende del caso.

### **11.3.3.2 Individuale / Sociale**

Sembra che la conoscenza sociale abbia giocato, in generale, per l'Azienda 2 un ruolo più importante durante questa fase successiva. Quindi, c'era la conoscenza sociale sviluppata dai team di progettazione, i team coinvolti nella selezione dei partner e i team che completavano i progetti chiave. Per l'Azienda 1 la conoscenza individuale era ancora più importante per l'internazionalizzazione di questa azienda. La ragione di ciò può essere duplice. Innanzitutto, questa azienda è più piccola, quindi la conoscenza sviluppata dai singoli potrebbe essere più importante. In secondo luogo, stava ricostruendo i suoi mercati internazionali molto più lentamente rispetto all'Azienda 2, quindi l'apprendimento del suo amministratore delegato e di altri manager di alto livello era ancora importante.

### **11.3.3.3 Componenti dell'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Dall'analisi delle prove è stato scoperto un modello comune a queste due aziende. Queste aziende incrementali hanno cambiato l'elemento di disposizione della produzione durante questa seconda fase di internazionalizzazione. Pertanto, questa componente è diventata più complessa poiché queste aziende incrementali hanno stabilito impianti di produzione in un mercato di destinazione, hanno stretto partnership strategiche con aziende che erano responsabili della produzione di alcuni dei loro prodotti per mercati specifici e/o hanno iniziato a esternalizzare parti dei loro prodotti. Inoltre, l'Azienda 1 è stata maggiormente coinvolta negli accordi di distribuzione in uno o alcuni dei loro mercati di riferimento nella seconda fase. Questo maggiore coinvolgimento includeva l'apertura di uffici di vendita e il lancio di una forza vendita,

l'acquisizione di distributori e la creazione di filiali incaricate di espandere l'attività dell'azienda all'interno del paese e in altri paesi vicini inoltre l'Azienda 1 è stata coinvolta maggiormente nella distribuzione dei suoi prodotti in Turchia durante questa seconda fase. Al contrario, l'Azienda 2 ha deciso che non avrebbe investito né nella distribuzione né nella produzione nei suoi mercati target al di fuori della Turchia durante questa fase perché il suo vantaggio competitivo nella progettazione e nello sviluppo del prodotto non avrebbero reso possibile l'integrazione dei suoi accordi di distribuzione. Pertanto, la sua disposizione di distribuzione e i componenti del luogo di produzione coinvolgevano società partner che hanno rilevato la produzione e la commercializzazione di alcuni dei suoi prodotti.

Un altro risultato comune a queste due aziende durante la seconda fase di internazionalizzazione è stato il processo formale che hanno sviluppato per identificare la fattibilità dell'espansione dei loro ambiti di mercato con dei prodotti specifici e i loro potenziali distributori in quei mercati, che è descritto di più completamente nella sezione successiva poiché è considerato un processo di combinazione. Per quanto riguarda la componente del vantaggio competitivo, le imprese l'hanno ben identificata e sviluppata, o in fase di sviluppo dopo averla persa nella prima fase (Azienda 1). Infine, durante questa fase sono state definite le componenti di mercato e di ambito di prodotto perché i mercati internazionali sono stati immessi in momenti diversi durante questa fase e non in sequenza come spesso è avvenuto nella prima fase.

#### **11.3.3.4 Processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Queste aziende hanno effettivamente appreso dalla loro precedente esperienza di strategia di internazionalizzazione implementando processi più strutturati per combinare alcuni componenti della loro architettura di strategia di internazionalizzazione. In generale, questi processi di combinazione hanno coinvolto queste aziende che intraprendevano alcuni passaggi pianificati per determinare e combinare l'ambito del prodotto, l'ambito del mercato e, spesso, i componenti dell'accordo di distribuzione prima di entrare in un nuovo mercato. Questi passaggi spesso includevano tutti o alcuni dei seguenti: 1) assumere una società di ricerca di mercato locale per sondare i

distributori 2) visitare il mercato per incontrare potenziali clienti o distributori e il passaggio finale 3) valutare le conoscenze acquisite e prendere una decisione. L'Azienda 2 è andata oltre combinando tutti i componenti di cui sopra insieme alla sede di produzione per due prodotti attraverso la licenza della loro produzione e commercializzazione in alcuni mercati. In effetti, queste combinazioni hanno coinvolto processi di apprendimento formali e strutturati, che sono stati implementati fin dall'inizio dell'internazionalizzazione di questa azienda.

#### **11.4 Riepilogo**

In primo luogo, questo capitolo ha presentato le due storie e le rispettive tabelle dei risultati della seconda fase di internazionalizzazione per ciascuna delle imprese incrementali. In secondo luogo, sono stati discussi i modelli e le differenze comuni emersi dal confronto tra le aziende in questa fase. La gamma di durate di questa fase era abbastanza omogenea per le due aziende. Le due aziende sono entrate in molti mercati, dove hanno offerto diversi prodotti attraverso filiali di vendita e distributori indipendenti o partner di vendita e marketing. Anche l'accordo di produzione divenne più vario ed il loro vantaggio competitivo si è leggermente evoluto durante questa fase. Nella seconda fase, il loro obiettivo principale era, ancora una volta, l'apprendimento della conoscenza del business estero, seguito da una conoscenza generale dell'internazionalizzazione e della conoscenza del prodotto, la propria esperienza, i distributori, i partner, le parti interessate del settore, CEO e i top manager neoassunti. Come accaduto nella fase precedente, hanno appreso principalmente attraverso l'apprendimento esperienziale e la ricerca. Inoltre, tutti hanno implementato la socializzazione esterna con i clienti, le parti interessate del settore e i distributori per convertire la conoscenza esterna esplicita in conoscenza interna esplicita. Infine, tutti hanno sviluppato processi di apprendimento più strutturati per combinare le componenti della strategia di internazionalizzazione prima di entrare in un nuovo mercato. Nel capitolo successivo vengono riportati i risultati dell'analisi comparativa tra le fasi per le imprese incrementali.

## **12 CONFRONTO PER FASI PER IMPRESE INCREMENTALI**

I tre capitoli precedenti hanno esaminato i risultati di ciascuna fase del processo di internazionalizzazione delle imprese incrementali. Il Capitolo 12 discute l'evoluzione della strategia di internazionalizzazione, dell'apprendimento e della conoscenza e dei loro concetti correlati nelle tre fasi delle imprese incrementali.

### **12.1 Strategia di internazionalizzazione**

Nelle sezioni seguenti viene discussa e spiegata, quando possibile, l'evoluzione delle componenti della strategia di internazionalizzazione di queste imprese.

#### **12.1.1 Andatura**

C'era una diversa durata delle loro fasi di pre-internazionalizzazione, che andavano da 8, per la più veloce, a 13 anni, per l'impresa più lenta a muoversi a livello regionale / internazionale. La prima fase di internazionalizzazione ha avuto un range di durate abbastanza omogeneo. Poiché la fine di questa fase è stata identificata come un cambiamento nel comportamento che si è verificato a seguito di un evento di apprendimento durante la loro internazionalizzazione, l'evidenza suggerisce quindi che queste due aziende incrementali hanno impiegato un tempo simile per imparare a influenzare il loro comportamento di internazionalizzazione per la prima volta. Infine, non ha senso confrontare la durata della seconda fase con la durata delle altre fasi perché è aperta, poiché è stata presa in considerazione solo fino al momento in cui la raccolta dei dati è terminata.

#### **12.1.2 Ambito di mercato**

Quando queste aziende si sono internazionalizzate per la prima volta, hanno concentrato i loro sforzi / risorse in un solo mercato geograficamente vicino o geograficamente e culturalmente vicino, Emirati Arabi e Turchia.

Tutte le due aziende che inizialmente si erano concentrate solo sull'Emirati Arabi e Turchia impiegarono diversi anni prima di entrare in altri mercati regionali nella loro seconda fase di internazionalizzazione. È importante notare che queste due aziende hanno investito direttamente nel loro primo mercato avviando una sorta di operazione.

Nello specifico, l'Azienda 1 ha avviato un'attività commerciale con un partner e l'Azienda 2 ha finito per creare uno stabilimento di assemblaggio e showroom e avviare la propria forza vendita.

Infine, le due aziende si sono internazionalizzate con successo in più paesi nella seconda fase di internazionalizzazione. L'azienda 1 che nella sua precedente espansione internazionale non aveva avuto lo stesso successo dell'altra, quindi ha dovuto ridimensionarsi prima per rafforzare le aree di base prima di ricominciare la loro crescita internazionale.

### **12.1.3 Scopo del prodotto**

Con l'espansione di queste aziende a livello regionale / globale, il numero di prodotti offerti nei loro mercati è cresciuto. In primo luogo, prima di diventare globale, offrivano gamme di prodotti relativamente più ampie, che spesso erano indipendenti. Tuttavia, queste aziende hanno poi deciso di esportare pochi di questi prodotti, i più riusciti nel loro mercato interno, per entrare nei loro primi mercati internazionali. Man mano che si sono espanse a livello regionale attraverso l'ultima parte della prima e della seconda fase, queste società hanno aumentato il numero di prodotti offerti nei loro mercati regionali.

Successivamente, il successo in un mercato regionale apre le potenzialità per crescere ancora nell'altra dimensione, l'ampliamento della gamma di prodotti. Pertanto, vi è uno spostamento dell'apprendimento da una dimensione della strategia di internazionalizzazione, l'ambito del prodotto, all'altra dimensione, l'ambito del mercato. Cioè, l'apprendimento di un prodotto di successo, l'ambito del prodotto, fornisce all'azienda la logica per esplorare un mercato internazionale, l'ambito di mercato.

### **12.1.4 Accordi di distribuzione**

Con l'evoluzione dell'internazionalizzazione di queste aziende incrementali, i loro accordi di distribuzione sono variati e sono diventati anche più complessi. Prima di internazionalizzarsi, tutte le aziende hanno integrato le proprie vendite e marketing per almeno una parte del mercato interno. Le due aziende avevano anche una distribuzione indipendente per una parte dell'Iran. Per entrare nei loro primi mercati internazionali,

hanno selezionato distributori locali per avviare l'attività. Più avanti nella prima fase, le due aziende hanno integrato parte delle loro vendite e del marketing in Emirati Arabi e Turchia, il loro primo mercato. Infine, nella seconda fase hanno modificato le proprie modalità di distribuzione in base a quanto appreso dalla loro precedente esperienza nei processi di internazionalizzazione. Pertanto, si possono identificare due gruppi in base alle due strategie generali che hanno implementato: 1) L'Azienda 1 ha differenziato accordi di distribuzione in base all'importanza dei loro mercati, nei mercati in cui hanno venduto più prodotti e / o erano di importanza strategica, hanno integrato le loro vendite e marketing, ma in quelle meno importanti avevano distributori, rivenditori o rappresentanti locali; 2) L'Azienda 2 ha limitato la sua distribuzione in base al suo vantaggio competitivo e alla limitazione delle risorse. Ha integrato le sue vendite e marketing solo nel suo primo mercato, mentre in altri mercati, importanti come il primo, aveva partner che si occupavano del marketing e della distribuzione dei suoi prodotti.

#### **12.1.5 Luogo di produzione**

Analogamente a quanto accaduto con la distribuzione, anche gli accordi di produzione divennero più complessi, poiché queste aziende incrementalmente si espansero a livello globale. Dalla produzione solo in Iran nelle due fasi iniziali, le aziende incrementalmente hanno esternalizzato parti dei loro prodotti (Azienda 1) o avevano partner esteri per produrre e commercializzare alcuni dei loro prodotti per loro nella seconda fase di internazionalizzazione (Azienda2 ). Questa evoluzione è stata innescata dall'apprendimento di queste aziende durante l'espansione dell'internazionalizzazione. Pertanto, l'Azienda 1 ha appreso tramite un consulente che potevano produrre parti del suo prodotto principale in Cina. L'Azienda 2 si rese conto che, poiché il suo vantaggio competitivo era la progettazione e lo sviluppo del prodotto e aveva limitazioni di risorse, doveva concedere in licenza la produzione di alcuni dei suoi prodotti a partner internazionali.

#### **12.1.6 Vantaggio competitivo**

Nel complesso, quando queste aziende sono state create e hanno iniziato a fare affari nei settori scelti, i loro vantaggi competitivi hanno iniziato a svilupparsi. I vantaggi

competitivi delle due aziende erano inizialmente basati su un design di prodotto innovativo, per la prima azienda, e prodotti, design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate, per l'Azienda 2. In generale, nella prima fase dell'internazionalizzazione, queste due società incrementali o avevano capito chiaramente quale fosse il loro vantaggio competitivo e stavano lavorando per rafforzarlo (Azienda 2) o avevano sviluppato alcuni vantaggi competitivi iniziali ma hanno iniziato a soffrire di problemi (Azienda 1). Pertanto, l'Azienda 2 ha appreso che il design del prodotto era fondamentale per il proprio vantaggio e ha sviluppato la sua strategia sulla base di esso.

L'Azienda 1 aveva iniziato a perdere il suo vantaggio competitivo a causa della sua espansione in altri mercati internazionali senza avere importanti attività organizzative di base in atto. Nella seconda fase, il vantaggio competitivo di queste aziende incrementali si è evoluto come risultato dell'apprendimento di queste aziende quali erano le loro opportunità. Nello specifico, l'Azienda 2 ha sviluppato una capacità e / o risorse che hanno migliorato i suoi vantaggi competitivi iniziali e l'Azienda 1, dopo aver compreso i problemi che le avevano fatto perdere il suo vantaggio competitivo iniziale, aveva iniziato a implementare pratiche per ricostruirla.

## **12.2 Apprendimento**

Le sezioni seguenti discutono i risultati attraverso le fasi relative all'apprendimento, inclusi focus, fonti, processi e apprendimento inverso.

### **12.2.1 Focus**

Con l'internazionalizzazione di queste aziende incrementali, ciò che hanno appreso variava a seconda della fase in cui si trovavano. Nella fase di pre-internazionalizzazione, queste due aziende incrementali hanno appreso principalmente dei loro mercati interni e dei loro prodotti (conoscenza del prodotto). Le due aziende hanno iniziato a conoscere il loro primo potenziale mercato internazionale prima della fine della fase di pre-internazionalizzazione. Quando queste due aziende incrementali sono entrate nella loro prima fase di internazionalizzazione e poi hanno continuato a crescere a livello regionale, hanno spostato la loro attenzione dall'acquisizione di

conoscenze sui mercati e sui prodotti nazionali all'acquisizione principalmente di conoscenze sui mercati internazionali (conoscenza del business estero) in cui sono entrati, o presto, alcuni conoscenza utilizzata nei loro processi di internazionalizzazione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione) e alcune conoscenze sui loro prodotti (conoscenza del prodotto). Nella seconda fase dell'internazionalizzazione, queste aziende si sono concentrate ancora di più sull'apprendimento dei mercati internazionali (conoscenza del business estero), ma hanno anche imparato a conoscere il processo di internazionalizzazione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione). Le due aziende hanno persino appreso le caratteristiche dei loro mercati internazionali al fine di sviluppare e progettare prodotti in grado di soddisfare i clienti in quei mercati. Pertanto, i loro processi di progettazione e sviluppo del prodotto sono stati intrecciati con i loro processi di internazionalizzazione. L'Azienda 2 lo faceva già da diversi anni, ma l'Azienda 1 l'aveva appena avviato dopo che negli ultimi anni era stata condotta una verifica del progetto. Questa strategia di progettazione e sviluppo di prodotti in base alle caratteristiche e alle esigenze degli utenti nei mercati internazionali di destinazione si è rivelata molto vincente per le due Azienda. Questo spostamento verso la conoscenza dei mercati internazionali nella prima e nella seconda fase si riflette quindi nella crescente attenzione di queste aziende sulla componente dell'ambito di mercato della loro strategia di internazionalizzazione. Pertanto, il numero di eventi di apprendimento in cui queste aziende incrementalmente hanno appreso della portata del mercato è aumentato notevolmente nella seconda fase dell'internazionalizzazione. La spiegazione di questa scoperta e la maggiore attenzione delle aziende all'acquisizione di conoscenze sui mercati internazionali sembra essere abbastanza chiara. Dato che queste aziende erano più attive nei loro processi di internazionalizzazione, conoscere i loro mercati di destinazione internazionali al fine di ridurre il rischio intrinseco divenne più critico. Inoltre, più attività nei mercati internazionali e legate alla loro internazionalizzazione significava che c'erano più opportunità di conoscere questi argomenti.

Poiché queste aziende si sono espanse a livello internazionale e hanno appreso attraverso la loro esperienza quali fossero i loro vantaggi, la spinta generale del loro apprendimento e sviluppo si è concentrata principalmente su quest'area strategica fondamentale che le distingueva dalle altre. Le due aziende hanno appreso

principalmente la progettazione e lo sviluppo del prodotto. Queste due aziende hanno imparato a vendere e commercializzare anche i loro prodotti, ma erano dirette a condurre queste attività solo nel loro primo mercato internazionale perché si sono rese conto che il loro vantaggio era nella progettazione e nello sviluppo del prodotto piuttosto che nel marketing.

### **12.2.2 Fonti**

In generale, le prove suggeriscono che le fonti esterne sono state utilizzate più esclusivamente per conoscere i mercati internazionali (conoscenza del business estero). Le fonti interne, d'altra parte, sono state spesso utilizzate per conoscere argomenti più vari, tra cui il processo di internazionalizzazione (conoscenza generale dell'internazionalizzazione), i prodotti (conoscenza del prodotto), i mercati esteri (conoscenza del business estero) e il mercato interno. La ragione potrebbe essere che fonti esterne, come addetti ai lavori del mercato internazionale, consulenti per ricerche di mercato possono essere utilizzate esclusivamente per conoscere i mercati esteri prima di entrarvi effettivamente. Questi processi di apprendimento pre-ingresso erano spesso utilizzati da queste aziende per ridurre il rischio intrinseco delle loro iniziative internazionali. Al contrario, alcuni argomenti, come il processo di internazionalizzazione, i prodotti e il mercato interno, possono essere appresi più facilmente o solo attraverso fonti interne, come l'esperienza dell'azienda, l'esperienza del CEO e/o proprietari o la propria ricerca di mercato.

I fondatori di queste aziende non hanno portato nelle loro aziende alcuna conoscenza critica relativa all'internazionalizzazione, acquisita prima della loro creazione. Tuttavia, hanno acquisito importanti conoscenze subito dopo la costituzione delle aziende. Inoltre, all'inizio della loro internazionalizzazione, i fondatori o amministratori delegati hanno svolto ruoli importanti come intermediari dell'apprendimento tra le organizzazioni e le fonti esterne nei loro primi mercati internazionali. Tuttavia, questa funzione critica degli amministratori delegati e dei fondatori ha iniziato a essere sostituita, poiché queste società sono diventate più attive a livello internazionale, dall'apprendimento di team, manager o altri gruppi di membri del personale.

Per le due aziende che hanno appreso attivamente i loro primi mercati internazionali

prima di entrarvi, le fonti esterne, come le parti interessate del settore nei mercati di destinazione, erano più importanti di quelle interne. In particolare, come accennato in precedenza, il veicolo che ha portato questa conoscenza in queste aziende è stato il fondatore o CEO. Tuttavia, una volta internazionalizzate, le fonti di apprendimento interne, come CEO, team di vendita, top manager e/o l'esperienza delle aziende, sono diventate più rilevanti per il processo di internazionalizzazione. Nella prima e nella seconda fase dell'internazionalizzazione di queste aziende, le fonti interne di apprendimento sono diventate ancora più importanti e spesso critiche.

Nel complesso, con l'evoluzione dei processi di internazionalizzazione di queste imprese incrementali, hanno avuto accesso a più fonti di apprendimento. Nello specifico, l'Azienda 1 ha notevolmente aumentato le proprie fonti di apprendimento dalla prima fase di internazionalizzazione alla seconda fase. Al contrario, l'Azienda 2, che aveva implementato processi di apprendimento strutturato prima e dopo l'ingresso nel suo primo mercato internazionale, ha avuto accesso a un numero simile di fonti in entrambe le fasi. Nella seconda fase, l'Azienda 1 che in precedenza utilizzavano meno fonti di apprendimento hanno invertito la situazione e quindi hanno iniziato ad utilizzare molti più fonti rispetto alla prima fase. Ciò può indicare che le aziende internazionalizzanti più attive, o addirittura proattive, utilizzano quante più fonti di apprendimento possibile per conoscere i loro mercati internazionali di destinazione e quindi cercare di ridurre il rischio insito nel processo di internazionalizzazione.

L'evidenza di questi due casi di studio suggerisce che queste aziende hanno investito, almeno, in uno, spesso il primo, mercato estero, quando sono diventate attive a livello internazionale.

### **12.2.3 Processi**

I processi di apprendimento più importanti per queste aziende incrementali nel corso della loro vita sono stati l'apprendimento esperienziale e la ricerca. Il verificarsi di entrambi questi processi è aumentato drasticamente durante la seconda fase, poiché è aumentato anche il numero di sorgenti o eventi di inclinazione. Subito dopo la creazione di queste società, la maggior parte dei loro fondatori ha implementato processi di intuizione imprenditoriale. Tuttavia, questo tipo di apprendimento si è verificato solo in

questa fase iniziale. Con l'internazionalizzazione di queste aziende incrementalmente, nella prima fase sono stati implementati due nuovi processi di apprendimento, innesto e intuizione esperta. Quindi, nella seconda fase, sono stati mostrati altri due processi, combinazione e scambio e apprendimento vicario. Inoltre, il verificarsi di innesti e intuizioni esperte è stato aumentato nella seconda fase. Pertanto, man mano che queste aziende progredivano nella loro internazionalizzazione e diventavano più attive nell'apprendimento dell'internazionalizzazione e dei mercati internazionali, la varietà e la quantità di eventi di apprendimento aumentavano.

L'Azienda 1 non ha implementato processi di apprendimento strutturato fino alla seconda fase dell'internazionalizzazione al contrario l'Azienda 2 ha implementato un approccio strutturato all'apprendimento dall'inizio della sua espansione ai mercati offshore. Nel complesso, si può dire che, poiché queste aziende incrementalmente sono cresciute a livello internazionale, hanno dovuto diventare più strutturate nel loro approccio all'apprendimento dei loro mercati internazionali per avere successo. L'Azienda 1 non ha seguito questo modello fino alla fine della seconda fase, quando si è resa conto che per migliorare le proprie prestazioni internazionali doveva implementare un processo di apprendimento più strutturato prima di entrare nel mercato estero. Come risultato di questo apprendimento, ha iniziato a implementare un processo per conoscere i suoi potenziali distributori e mercati internazionali, che era simile a quelli già implementati dall'Azienda 2.

Nel complesso, i risultati indicano che, nella seconda fase dell'internazionalizzazione, queste aziende hanno imparato a conoscere i mercati potenziali principalmente attraverso processi di ricerca strutturati. Una volta che queste aziende sono entrate in un mercato internazionale, lo hanno imparato attraverso la loro esperienza o attraverso l'esperienza dei loro distributori o partner.

### **12.3 Conoscenza**

Nelle sottosezioni seguenti sono riportati i risultati sulla conoscenza del confronto tra fasi per le due imprese incrementalmente.

### **12.3.1 Individuale / Sociale**

Quando queste aziende sono state create, hanno iniziato con il loro mercato interno e poi si sono espanse a livello internazionale, l'importanza relativa della conoscenza individuale è diminuita, mentre la rilevanza della conoscenza sociale è aumentata. All'inizio, le conoscenze individuali sviluppate dai fondatori o amministratori delegati di queste aziende hanno svolto un ruolo cruciale per queste aziende. Quando queste aziende incrementalmente sono entrate nelle prime fasi di internazionalizzazione, l'importanza della conoscenza individuale è stata in qualche modo mantenuta per la maggior parte delle aziende. Nel frattempo, lo sviluppo della conoscenza sociale è diventato più comune, sebbene non ampiamente diffuso.

Al contrario, l'Azienda 2, che nell'ultima parte della prima internazionalizzazione si era espansa attivamente a livello regionale e cresceva costantemente, il ruolo della conoscenza sociale divenne più significativo del ruolo della conoscenza individuale. Inoltre, quando la maggior parte di queste imprese è arrivata alla seconda fase della loro internazionalizzazione, il significato di questi due tipi di conoscenza aveva invertito la sua tendenza in modo che il sociale diventasse più importante della conoscenza individuale.

### **12.3.2 Processi di conversione della conoscenza**

È importante sottolineare che gli unici processi di conversione di cui è stata analizzata l'evidenza sono stati quelli in cui il risultato era una conoscenza esplicita: socializzazione esterna, socializzazione interna, esternalizzazione e combinazione. Come è accaduto con i processi di apprendimento, l'evidenza indica che il numero di processi di conversione della conoscenza che hanno prodotto conoscenza esplicita è aumentato con l'espansione di queste aziende a livello internazionale. La ragione di ciò è chiara poiché, con il procedere dell'espansione internazionale di queste aziende, sono diventate discenti più attivi, quindi hanno dovuto convertire più conoscenza. Il processo di conversione più comune riscontrato durante le tre fasi è stata la socializzazione esterna. Pertanto, queste aziende hanno convertito più comunemente la conoscenza esplicita acquisita da fonti esterne attraverso il processo di ricerca in conoscenza esplicita all'interno delle loro organizzazioni.

Il numero di eventi di apprendimento in cui si è svolta la socializzazione interna è aumentato notevolmente nella seconda fase dell'internazionalizzazione. Attraverso questi processi di conversione della socializzazione interna, queste aziende hanno convertito la conoscenza esplicita individuale in conoscenza esplicita sociale all'interno dell'azienda. Ciò ha sottolineato la maggiore importanza della conoscenza sociale nella seconda fase dell'internazionalizzazione, come spiegato sopra.

### **12.3.3 Componenti e processi di combinazione per sviluppare un'architettura della strategia di internazionalizzazione**

Le due aziende hanno avviato la fase di pre-internazionalizzazione con il mercato interno come ambito di mercato. In questa fase iniziale, la loro gamma di prodotti era ampia e le loro modalità di distribuzione, che, in generale, erano definite dopo le due precedenti, erano varie. Gli accordi di distribuzione prevedevano quindi un mix di vendite dirette e/o distributori indipendenti. Azienda 1 è passata alla prima fase di internazionalizzazione, ha deciso di restringere la portata del loro prodotto di internazionalizzazione in modo da concentrarsi solo sui prodotti di successo. Il successo nel mercato interno del particolare prodotto, che è stato poi portato all'estero, è stato il fattore scatenante (processo di combinazione) che ha influenzato le due aziende 1 e 2 a decidere di espandersi nei loro primi mercati internazionali.

Mentre l'Azienda 1 stava attraversando la fase di pre-internazionalizzazione, il loro vantaggio competitivo ha iniziato ad apparire, invece, l'Azienda 2, i cui fondatori hanno deciso in anticipo che il progetto sarebbe stato la strategia di questa azienda per ottenere un vantaggio competitivo. Questa azienda ha inizialmente capito che il suo vantaggio competitivo dovrebbe essere basato sul design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate. Questa comprensione è stata confermata quando una serie dei suoi prodotti ha avuto successo. In generale, per le due imprese, le basi del loro vantaggio competitivo erano legate all'innovatività e/o alla qualità dei loro prodotti e/o servizi. Analogamente a quanto accaduto con la focalizzazione sull'ambito del prodotto e l'espansione dell'ambito del mercato, queste aziende hanno collegato la componente del vantaggio competitivo con la componente del prodotto dopo che i loro prodotti / servizi hanno ottenuto un certo successo nella fase di pre-internazionalizzazione.

Nella prima fase dell'internazionalizzazione, le due aziende hanno prima ampliato il proprio ambito di mercato entrando in un solo mercato internazionale, Turchia e Emirati Arabi.

Più tardi, durante questa prima fase, le due aziende hanno ampliato i loro ambiti di prodotto introducendo altri prodotti in più nel loro mercato di riferimento. L'Azienda 2, ha comportato un cambiamento nella sua disposizione di distribuzione. Pertanto, l'espansione della gamma di prodotti e l'aumento della qualità dei servizi all'integrazione verticale delle sue vendite e marketing nei principali centri in Turchia e Iran.

Alla fine della prima fase di internazionalizzazione, le due aziende hanno deciso di espandere il proprio ambito di mercato e hanno implementato i passaggi per raggiungerlo. L'espansione dell'ambito di mercato è stata ancora una volta collegata all'espansione della gamma di prodotti delle due aziende. L'Azienda 1 aveva introdotto altri prodotti che doveva vendere in altri mercati per realizzare un profitto, quindi li portò in Emirati Arabi. L'Azienda 2 aveva introdotto una seconda gamma di prodotti che aveva ottenuto un certo successo in Turchia e Iran.

Al termine della prima fase di internazionalizzazione, il vantaggio competitivo dell'Azienda 2 basato sul design, servizi e consulenze tecniche altamente qualificate del prodotto era ben consolidato e aveva già influenzato la sua strategia di internazionalizzazione. Infine, l'Azienda 2 alla fine di questa fase ha deciso di espandere ulteriormente la propria gamma di prodotti iniziando a progettare e sviluppare una nuova gamma di prodotti (prodotto 3). L'espansione di questa azienda nell'ambito del prodotto sarebbe stata collegata anche a un'espansione dell'ambito del mercato poiché questo prodotto sarebbe stato progettato per rivolgersi al mercato globale. Tuttavia, tutto ciò sarebbe effettivamente accaduto nella seconda fase dell'internazionalizzazione.

Nella seconda fase dell'internazionalizzazione si sono verificati ancora più cambiamenti nei componenti della strategia di internazionalizzazione e nuovi processi di combinazione hanno collegato queste componenti o scelte strategiche. La componente dell'ubicazione di produzione è diventata più complessa, gli accordi di distribuzione sono diventati più integrati o vari, l'ambito del prodotto è stato ulteriormente ampliato, come l'ambito del mercato. Per cominciare, l'Azienda 2 ha ampliato i suoi ambiti di

prodotto. Nel caso dell'Azienda 2, la sua espansione della gamma di prodotti, con i prodotti 2 e 3, era collegata all'espansione della sua portata di mercato in Turchia e successivamente nel resto della regione. L'ambito di mercato per le due aziende è stato ampliato. Questa espansione è stata spesso collegata al lancio di nuovi prodotti.

Gli accordi di distribuzione sono diventati più integrati per l'Azienda 1. L'Azienda 1 ha integrato le sue vendite in Turchia perché non stava ottenendo i risultati attesi quando qualcun altro le stava vendendo. Al contrario, l'Azienda 2 ha formato partnership per vendere e commercializzare i due ultimi prodotti sui mercati regionali. Questa decisione era anche correlata al vantaggio competitivo di questa azienda, basato sulla progettazione del prodotto e sulla cultura del lavoro di squadra. Pertanto, questa azienda ha deciso di avere partner di licenza internazionali che hanno venduto e commercializzato i suoi ultimi due prodotti in mercati diversi dalla Turchia.

L'ubicazione di produzione è diventata più varia. L'Azienda 1 ha iniziato a esternalizzare parti del suo prodotto principale. Allo stesso modo, l'Azienda 2 aveva partner in Cina e Iraq che producevano dei suoi prodotti. Questa decisione di avere un partner di produzione era collegata, come lo era l'accordo di distribuzione, al vantaggio competitivo di questa azienda. Nel frattempo, l'outsourcing dell'Azienda 1 è stato collegato a questa azienda che cerca di ricostruire il proprio vantaggio competitivo.

Infine, tutti i vantaggi competitivi delle imprese si sono leggermente evoluti durante la seconda fase.

#### **12.4 Riepilogo**

Come descritto nelle sezioni precedenti, l'Azienda 2 è stata costantemente una società con buone prestazioni durante il suo percorso di internazionalizzazione. L'evidenza mostra che la ragione di ciò era che l'azienda ha implementato processi strutturati e approfonditi per combinare le sue componenti di architettura della strategia di internazionalizzazione prima di entrare nel mercato internazionale. Inoltre, una possibile ragione potrebbe essere che ha identificato la sua strategia generale subito dopo la sua creazione. Al contrario, l'Azienda 1 era meno formale e completa nel suo processi di combinazione prima dell'ingresso, quindi ha dovuto affrontare alcuni problemi. Inoltre, l'Azienda 1 ha nominato distributori attraverso processi informali che

poi non hanno funzionato come previsto. Tuttavia, man mano che queste aziende hanno accumulato esperienza, si sono rese conto che i loro processi di combinazione dovevano essere più strutturati per ridurre il rischio di fallimento dei loro ingressi nel mercato internazionale. Dopo aver appreso questo, i processi di apprendimento formale che queste aziende hanno iniziato a implementare includevano: 1) assumere una società di ricerche di mercato locale per sondare i distributori; 2) visitare il mercato per incontrare potenziali clienti o distributori e il passaggio finale 3) valutare le conoscenze acquisite e prendere una decisione.

## **13 CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI**

Il Capitolo 13 discute le conclusioni e implicazioni inerenti alle questioni affrontate nei capitoli precedenti, l'evoluzione della strategia di internazionalizzazione, dell'apprendimento e della conoscenza e dei loro concetti correlati nelle tre fasi delle imprese incrementali.

### **13.1 Revisione del processo di ricerca**

Questa tesi ha iniziato affermando che le PMI iraniane hanno affrontato una maggiore concorrenza a livello nazionale a causa della globalizzazione e della deregolamentazione dell'economia. Di conseguenza, hanno bisogno di internazionalizzarsi se vogliono crescere. È in questo contesto che l'apprendimento e la conoscenza di queste aziende diventano fondamentali per la loro internazionalizzazione. Pertanto, il problema che questa tesi intendeva affrontare era comprendere e spiegare come le PMI iraniane internazionalizzate apprendono e sviluppano la conoscenza durante il loro processo di internazionalizzazione. Al fine di inquadrare questo problema e scoprire le teorie, i concetti e le lacune della ricerca correlati, è stata condotta un'ampia revisione della letteratura sull'internazionalizzazione, la conoscenza organizzativa e l'apprendimento organizzativo.

Questa valutazione ha rivelato una lacuna nella letteratura sull'evoluzione dell'apprendimento e della conoscenza nel processo di internazionalizzazione di queste aziende. Inoltre, ha identificato il tipo di internazionalizzazione incrementale, il

percorso di internazionalizzazione più comune e distintivo seguito da maggior parte delle PMI iraniane. Ha inoltre caratterizzato questo percorso di internazionalizzazione secondo gli elementi della rispettiva strategia di internazionalizzazione. La letteratura descriveva le seguenti forme di conoscenza che hanno svolto un ruolo critico nell'internazionalizzazione di queste imprese: conoscenza del mercato estero, conoscenza generale dell'internazionalizzazione, conoscenza del prodotto e conoscenza del mercato interno. Inoltre, la ricerca esistente ha anche affermato che l'apprendimento esperienziale e altri processi di apprendimento sono importanti per l'internazionalizzazione di queste imprese, ma non hanno approfondito lo sviluppo di questi processi di apprendimento nel tempo.

La valutazione della conoscenza e delle letterature dell'apprendimento ha identificato tre forme diadiche di conoscenza più distintive e importanti che le aziende sviluppano attraverso diversi processi di apprendimento. Pertanto, le aziende possono generare conoscenza tacita / esplicita, componente / architettonica e individuale / sociale attraverso l'apprendimento esperienziale, l'innesto, la ricerca, la socializzazione, l'esternalizzazione, l'interiorizzazione e processi di apprendimento combinato. Sulla base dell'identificazione dei principali problemi di ricerca attraverso la revisione della letteratura, sono state formulate cinque domande di ricerca per focalizzare l'indagine. Le domande a cui questa ricerca ha risposto sono le seguenti:

- ▲ Come si internazionalizzano le PMI incrementali iraniane? Come si evolvono i loro elementi di strategia di internazionalizzazione?
- ▲ In che modo queste PMI apprendono i mercati internazionali e il processo di internazionalizzazione nel corso della loro vita?
- ▲ Quali diverse forme di conoscenza acquisiscono queste PMI? Come si evolvono queste forme di conoscenza?
- ▲ Perché queste aziende internazionalizzanti imparano nel modo in cui lo fanno?
- ▲ Quali sono i collegamenti tra ogni tipo di processo di internazionalizzazione, le strategie di apprendimento distintive e i risultati della conoscenza?
- ▲ In che modo le aziende incrementali differiscono per quanto riguarda: i loro processi di internazionalizzazione; le strategie / processi di apprendimento che implementano; e le forme di conoscenza che creano.

Questa tesi è basata sul problema della ricerca, sulle sue domande di ricerca specifiche e inquadrato dalla sua visione del mondo, questo studio ha sviluppato una metodologia che combinava costruzione di teorie, ricerca basata sui processi e studi di casi per rispondere alle domande. Più specificamente, la metodologia prevedeva la selezione di due casi attraverso un campionamento teorico / mirato all'interno della popolazione delle PMI iraniane. I dati sono stati poi raccolti attraverso interviste con CEO, MD e altri top manager di queste due aziende. Le interviste trascritte e i dati sono stati codificati, in primo luogo, per creare una case history di ciascuna azienda. Quindi, i due casi clinici sono stati nuovamente codificati e suddivisi in tre fasi utilizzando una strategia di bracketing temporale. Ciascuna di queste fasi è stata codificata in base a modelli alternativi e strategie teoriche fondate, risultando in una visualizzazione tabellare per ciascuna fase di ciascuna azienda incrementali. Le visualizzazioni tabulari per ciascuna fase sono state sottoposte a un'analisi comparativa all'interno di ciascuna fase. Questa analisi ha quindi identificato le strategie di internazionalizzazione, i modelli di apprendimento distintivi, insieme alle forme comuni di conoscenza che le imprese incrementali sviluppavano durante ciascuna fase.

Sulla base dei risultati dell'analisi precedente, la successiva analisi comparativa ha comportato la ricerca di modelli e differenze comuni tra le fasi. Questo analisi ha così scoperto l'evoluzione della strategia, dell'apprendimento e della conoscenza durante il processo di internazionalizzazione di queste due imprese. La fase analitica finale includeva il confronto delle evoluzioni di ogni tipo di strategia, apprendimento e conoscenza dell'azienda per identificare e spiegare modelli e differenze. Nella sezione seguente vengono discusse le conclusioni sulla strategia di internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza delle PMI incrementali iraniane.

### **13.2 Conclusioni sulla strategia di internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza delle PMI incrementali iraniane**

Le strategie di apprendimento e la conoscenza delle aziende incrementali sono state influenzate dalla strategia di internazionalizzazione, dal processo di internazionalizzazione e dalle risorse limitate di queste aziende. Inoltre, le limitazioni delle risorse hanno influenzato a loro volta anche la strategia di internazionalizzazione

di queste aziende. La scoperta sull'importante influenza che la mancanza di risorse di queste imprese ha avuto sulla limitazione della loro internazionalizzazione si aggiunge alla letteratura sulle imprese incrementali. Il fatto che le aziende incrementali non siano state create con l'intenzione di internazionalizzarsi ma che questo processo fosse il risultato del loro successo con un prodotto nel mercato iraniano ha avuto un effetto importante sulla loro strategia di internazionalizzazione, apprendimento e conoscenza. Il fatto che queste aziende non intendessero internazionalizzarsi fin dall'inizio ha determinato la loro portata iniziale di mercato e la portata del prodotto. In particolare, hanno prima sviluppato il loro mercato interno e diversi prodotti e quindi ha guidato la loro iniziale internazionalizzazione.

Il loro obiettivo di apprendimento è stato influenzato anche da questa mancanza di intenzione di internazionalizzazione iniziale in quanto hanno appreso principalmente del loro mercato interno e dei loro prodotti nella fase di pre-internazionalizzazione. Inoltre, l'apprendimento esperienziale critico delle imprese del caso nei loro mercati nazionali rafforza l'ipotesi del modello a fasi sull'importanza che questa forma di apprendimento ha sulle imprese che seguono questo percorso. Inoltre, l'argomento del modello a fasi secondo cui l'acquisizione di conoscenza del mercato estero attraverso l'apprendimento esperienziale porta ad un crescente impegno nel mercato internazionale da parte delle aziende che seguono un percorso incrementale è stato anche supportato da quando le due aziende incrementali si sono espanse in altri mercati internazionali, hanno investito nei loro mercati internazionali iniziali e/o hanno offerto nuovi prodotti in quelli esistenti dopo aver appreso con successo dei primi internazionali attraverso le loro esperienze.

Le fonti di apprendimento delle imprese incrementali a cui si accede sono state quindi influenzate da questa mancanza di obiettivi di internazionalizzazione. Di conseguenza, imparare dai clienti iraniani e dalle parti interessate del settore sull'attrattiva dei loro prodotti è stato fondamentale per la loro internazionalizzazione. Poiché queste aziende hanno sviluppato prima il loro mercato interno e la loro fase di pre-internazionalizzazione è durata più tempo, hanno imparato principalmente attraverso l'apprendimento esperienziale durante questa fase. Pertanto, i processi di apprendimento inizialmente implementati da queste aziende sono stati influenzati da questo tipo di internazionalizzazione. Cioè, i passi passati di queste aziende influenzano la loro futura

internazionalizzazione e apprendimento. Le seguenti conclusioni supportano anche la dipendenza dal percorso di internazionalizzazione e apprendimento.

Il focus di apprendimento di queste aziende nella prima e nella seconda fase è stato modellato anche dal loro processo di internazionalizzazione. In altre parole, si sono concentrati sull'acquisizione di conoscenze aziendali straniere e quindi di conoscenze generali sull'internazionalizzazione perché stavano entrando in diversi mercati internazionali, quindi avevano bisogno di quelle forme di conoscenza per espandersi a livello internazionale. Inoltre, le aziende che sviluppavano prodotti acquisivano anche una certa conoscenza del prodotto.

I processi di apprendimento nella prima e nella seconda fase sono stati influenzati anche dal processo di internazionalizzazione, come avvenuto nella fase iniziale. Pertanto, l'apprendimento esperienziale e la ricerca erano i processi più comuni in entrambe le fasi perché queste aziende richiedevano che entrambi entrassero nei mercati. L'apprendimento esperienziale è stato implementato quando queste aziende hanno visitato i mercati, prima e dopo essere entrati in essi, hanno incontrato distributori o partner potenziali o attuali e quando hanno aperto uffici di vendita nei mercati. La ricerca è stata implementata durante lo svolgimento di ricerche di mercato, da solo o da parte di consulenti, durante la valutazione di potenziali mercati e distributori e durante la comunicazione con i loro attuali distributori. Un altro processo di apprendimento relativamente importante che queste aziende hanno implementato, almeno durante una parte della loro internazionalizzazione, è stato l'innesto assumendo manager competenti o meno dai loro mercati internazionali, e acquisendo distributori internazionali e altre aziende.

Il forte aumento del numero di fonti nella seconda fase è stato il risultato, e probabilmente anche la ragione, dell'internazionalizzazione attiva di queste imprese durante questa fase, evidenziata dal maggior numero di eventi di apprendimento. Questo aumento è stato anche collegato all'aumento dei processi di conversione della conoscenza poiché la maggior parte delle volte c'era un evento di apprendimento, c'era anche un processo di conversione della conoscenza in corso. La modalità di ingresso nel mercato o la disposizione di distribuzione ha avuto anche un effetto sui processi di conversione della conoscenza che queste aziende hanno implementato nella seconda

fase. Pertanto, le aziende che si internazionalizzano principalmente investendo direttamente nel loro mercato implementano più spesso la socializzazione interna, mentre le aziende che nominano partner o distributori convertono la conoscenza attraverso la socializzazione esterna più volte. Una delle aziende ha convertito le conoscenze acquisite assumendo manager consapevoli e acquisendo aziende in conoscenza interna esplicita attraverso la socializzazione interna e l'altra ha acquisito conoscenze da distributori indipendenti socializzando esternamente.

Il disegno di questa studio, con la sua capacità di ricercare i cambiamenti nella strategia di apprendimento nel tempo, ha fornito a questo progetto una visione di questi cambiamenti nell'apprendimento e dei fattori che li influenzano. In effetti, le risorse e i vincoli dell'azienda erano altri fattori che hanno avuto un effetto sulla strategia di internazionalizzazione, l'apprendimento e la conoscenza di queste aziende. In particolare, il fondatore, il MD e il CEO sono stati importanti fonti di apprendimento a causa del numero limitato di membri del personale che avevano durante la fase di pre-internazionalizzazione. I leader di queste aziende svolgono un ruolo fondamentale durante la fase iniziale poiché sono stati i veicoli per l'apprendimento di queste aziende sui loro prodotti, ma non sui mercati internazionali. Un altro probabile effetto delle dimensioni di queste aziende era che le fonti esterne erano importanti, e talvolta più comuni di quelle interne durante la fase di pre-internazionalizzazione. Poi, man mano che queste aziende hanno accresciuto le loro risorse, le fonti interne di apprendimento sono diventate altrettanto importanti di quelle esterne durante la prima fase; nel frattempo, le fonti interne sono diventate ancora più importanti di quelle esterne nella seconda fase.

La natura della conoscenza, individuale o sociale, era influenzata dalla dimensione del numero di membri di queste imprese. Durante la fase di pre-internazionalizzazione, quando queste imprese erano più piccole, la conoscenza individuale veniva sviluppata più spesso di quella sociale. Ciò era anche legato al fatto che queste aziende sono state fondate da individui, che hanno avuto un ruolo critico all'inizio della vita di queste aziende. Con la crescita di queste aziende, l'importanza della conoscenza individuale è diminuita, mentre l'importanza della conoscenza sociale è aumentata a causa della crescita del numero di membri del personale e del coinvolgimento di più membri nel

processo di internazionalizzazione.

I vincoli di risorse hanno anche influenzato la spinta generale di queste aziende ad apprendere durante la loro internazionalizzazione. Cioè, si sono concentrati in gran parte sull'apprendimento di un elemento della loro strategia di internazionalizzazione a causa delle loro risorse limitate. La conoscenza delle aree strategiche su cui non si focalizzavano è stata sostituita dall'acquisizione della conoscenza tramite altre aziende o da altre aziende che svolgevano l'attività per loro conto.

Le risorse limitate hanno avuto un'influenza importante sulla scelta di accordi di distribuzione / modalità di ingresso nel mercato delle due aziende oggetto della ricerca, perché hanno investito solo nella creazione di uffici di vendita e marketing nel loro primo mercato offshore. Negli altri mercati nominavano distributori o avevano partner incaricati delle vendite e del marketing.

Pertanto, si può concludere che non solo l'apprendimento, ma anche le limitate risorse delle PMI determinano l'internazionalizzazione di queste imprese.

La gamma di prodotti di queste aziende variava in base ai limiti delle loro risorse. Con l'acquisizione di più risorse, l'hanno ampliato per finire per offrire più prodotti nella seconda fase. Pertanto, le limitazioni delle risorse hanno anche indirizzato la loro conoscenza dei prodotti e dello sviluppo del prodotto.

Un'altra conclusione che è emersa dai risultati dei processi di apprendimento di queste imprese incrementali è l'importanza di implementare un processo di apprendimento strutturato e più formale per valutare un potenziale mercato internazionale e/o distributore prima di entrare e/o nominarlo. Un processo di apprendimento ben implementato potrebbe ridurre il rischio che queste aziende corrono quando si espandono a livello internazionale e quindi aumentare la possibilità di avere successo in un ingresso.

### **13.2.1 Evoluzione della strategia di internazionalizzazione**

Poiché le conclusioni sullo sviluppo delle tre aree di apprendimento e conoscenza attraverso le fasi sono state introdotte nella sezione precedente, in questa viene discussa l'evoluzione delle componenti della strategia. Si può concludere che l'apprendimento e i passi precedenti intrapresi nel percorso di internazionalizzazione di queste aziende

hanno plasmato l'evoluzione delle loro strategie di internazionalizzazione. Nel complesso, queste aziende incrementalmente hanno iniziato con un ambito di mercato interno, un ambito di prodotto più ampio, un accordo di produzione, un accordo di distribuzione parzialmente integrato e un vantaggio competitivo iniziale basato sull'offerta di prodotti innovativi e/o di alta qualità.

Quando uno dei loro prodotti ha avuto successo nel mercato interno, hanno deciso di restringere la portata del loro prodotto e provare ad entrare con esso in un mercato internazionale geograficamente vicino. Con questa gamma ridotta di prodotti, sono entrati nel loro primo mercato offshore e hanno stabilito un accordo di distribuzione che ha coinvolto distributori indipendenti o un ufficio vendite durante la prima fase. Le aziende hanno nominato distributori indipendenti nel primo mercato offshore e avevano parzialmente integrato le loro vendite e marketing in questo mercato iniziale entro la fine della prima fase. L'Azienda 2 ha stabilito un'operazione di assemblaggio nel suo primo mercato offshore quando vi è entrata. Quando il loro prodotto ha avuto successo nel loro primo mercato offshore, hanno ampliato, o deciso di espandere, il loro ambito di mercato e/o l'ambito del prodotto durante la prima o la seconda fase.

L'espansione dell'ambito di mercato si è ampliata durante la seconda fase. Per quanto riguarda l'accordo di distribuzione, le aziende hanno integrato nei mercati più importanti aprendo filiali di vendita e marketing o lo hanno fatto solo nel loro primo mercato offshore e hanno mantenuto partner di vendita e marketing e/o distributori negli altri mercati. L'accordo di produzione è diventato più complesso entro la fine della seconda fase, con le aziende che hanno partner internazionali che fabbricano alcuni dei loro prodotti o che hanno parti di un prodotto fabbricate all'estero. Infine, la componente del vantaggio competitivo si è leggermente evoluta quando queste aziende hanno costruito i loro vantaggi competitivi iniziali.

Per quanto riguarda la distanza psicologica, le due aziende sono entrate in un mercato regionale più vicino a loro.

### **13.3 Contributi e implicazioni per la teoria**

Questa tesi ha contribuito in diversi modi all'internazionalizzazione, all'apprendimento organizzativo e alle letterature della conoscenza organizzativa delle imprese

incrementali iraniane. Questi contributi e implicazioni sono descritti di seguito.

Per quanto riguarda l'evoluzione delle componenti della strategia di internazionalizzazione, i risultati di questo studio hanno esteso la teoria dell'internazionalizzazione scoprendo come gli elementi della strategia di internazionalizzazione, ritmo, ambito di mercato, ambito di prodotto, accordo di distribuzione, accordo di produzione e vantaggio competitivo, delle PMI iraniane si sono evoluti attraverso il loro processo di internazionalizzazione. Man mano che queste aziende hanno appreso e accumulato più esperienza, sono entrate in mercati più offshore, accelerando così il loro ritmo. Ciò ha determinato che la loro portata di mercato si è espansa mentre attraversavano la seconda fase di internazionalizzazione. L'ambito del prodotto ha accompagnato questa espansione, ma fino a un certo punto perché i limiti delle risorse hanno limitato lo sviluppo di più prodotti in queste aziende. Infine, le basi del loro vantaggio competitivo sono rimaste le stesse durante le tre fasi, ma queste aziende hanno costruito su queste basi per mantenere la loro competitività. Inoltre, questa tesi ha scoperto come queste aziende hanno preso coscienza dei legami tra queste componenti e le hanno combinate per costruire l'architettura della strategia di internazionalizzazione che avevano alla fine della seconda fase di internazionalizzazione.

I contributi di cui sopra alla letteratura sulla strategia di internazionalizzazione e sui collegamenti tra le sue componenti implicano che la relazione tra strategia e internazionalizzazione è molto più complessa rispetto alla visione ritratta dalla letteratura corrente. Le interdipendenze scoperte tra le componenti della strategia di internazionalizzazione mostrano quindi il modo in cui una decisione strategica porterà a un'altra.

Come questa ricerca ha dimostrato indagando in dettaglio queste relazioni, ciò che effettivamente accade nel processo di internazionalizzazione è più sfaccettato e dipende da come le imprese internazionalizzanti collegano gli elementi della loro strategia di internazionalizzazione attraverso il loro apprendimento.

Questa tesi ha anche contribuito spiegando l'evoluzione e l'importanza del focus, delle fonti e dei processi di apprendimento di queste PMI iraniane attraverso le tre fasi di internazionalizzazione identificate. È stato inoltre identificato lo sviluppo della

conoscenza del mercato estero, della conoscenza generale dell'internazionalizzazione, della conoscenza del prodotto e del mercato interno, forme critiche di conoscenza descritte dalla letteratura sull'internazionalizzazione. Esaminando il processo di internazionalizzazione di queste aziende nei loro contesti, ha fornito una panoramica su come i vincoli delle risorse, l'apprendimento e la conoscenza, la dipendenza dal percorso e la fase di internazionalizzazione in cui si trovavano hanno influenzato la loro internazionalizzazione e come questo effetto si è evoluto nel tempo.

I contributi di cui sopra all'apprendimento e alla conoscenza dell'internazionalizzazione delle PMI implicano che l'apprendimento nel processo di internazionalizzazione non riguarda solo l'apprendimento dei mercati internazionali ma è più ampio di così. In particolare, questa tesi ha dimostrato che l'internazionalizzazione delle PMI è anche il risultato dell'interazione tra l'apprendimento, la sua conoscenza dei risultati, la strategia di internazionalizzazione e le sue componenti, i vincoli di risorse e le caratteristiche delle industrie, dei prodotti e dei servizi delle imprese. Inoltre, questa interazione che si manifesta attraverso le interdipendenze tra i suddetti fattori evolve attraverso il processo di internazionalizzazione.

Questa tesi ha dimostrato che anche le imprese più piccole di economie più piccole possono seguire un percorso incrementale verso l'espansione internazionale.

Infine, è stato qui esposto che le conoscenze individuali e sociali sono importanti per l'internazionalizzazione di queste imprese. Tuttavia, questa importanza si è evoluta con la crescita delle aziende durante il periodo in esame. Quando queste aziende sono state create e formate da meno persone, la conoscenza individuale sviluppata dai fondatori e dai top manager era più comune e importante della conoscenza sociale. Poi, con la crescita delle imprese, l'importanza della conoscenza individuale diminuì, mentre aumentò l'importanza della conoscenza sociale. Di conseguenza, alla fine della seconda fase di internazionalizzazione, la conoscenza sociale sviluppata da queste imprese è diventata ancora più importante della conoscenza individuale.

Questa tesi ha dimostrato l'utilità dei processi per la generazione di conoscenza sull'apprendimento organizzativo per comprendere come le PMI iraniane internazionalizzate apprendono i loro mercati internazionali e processi di internazionalizzazione. Dall'analisi dei dati è emerso che ciascuno dei processi

esaminati nella revisione era presente in una fase del percorso di internazionalizzazione di queste aziende, con alcuni processi implementati più spesso di altri e in fasi diverse.

## **13.4 Implicazioni per la pratica e la politica**

### **13.4.1 Implicazioni per la pratica**

Dai risultati di questa ricerca derivano diverse implicazioni per imprenditori, leader e manager delle PMI iraniani, che stanno per internazionalizzarsi o stanno già internazionalizzando. I risultati aiutano quindi a delineare alcuni passi importanti che le PMI potrebbero intraprendere per internazionalizzarsi rapidamente e con successo.

In primo luogo, un'importante implicazione manageriale è che avere una chiara strategia organizzativa e di apprendimento sviluppata in anticipo quando viene creata l'azienda aiuta l'azienda ad avere successo. Pertanto, i fondatori dovrebbero sviluppare, sin dall'inizio, una strategia organizzativa e una strategia di apprendimento per la loro azienda. Questa strategia definirebbe quindi le basi del vantaggio competitivo dell'azienda e sosterrrebbe l'internazionalizzazione dell'azienda. Avere una strategia dall'inizio consentirà all'azienda di intraprendere un percorso di internazionalizzazione più chiaro che può portare a prestazioni migliori. Inoltre, i fondatori dovrebbero assicurarsi di aver acquisito la conoscenza dei mercati internazionali a cui si rivolgeranno e del settore e del prodotto della loro azienda. Le complessità dei mercati internazionali rendevano molto difficile per queste piccole imprese sapere se i loro prodotti avrebbero avuto successo, chi sarebbero stati i loro concorrenti e quale sarebbe stata la loro migliore strategia di internazionalizzazione.

In secondo luogo, questa strategia dovrebbe essere accompagnata dallo sviluppo di un prodotto unico e innovativo che si rivolge a un mercato di nicchia. Queste caratteristiche garantirebbero un vantaggio iniziale di questo prodotto rispetto ai suoi concorrenti. Durante il processo di internazionalizzazione, l'impresa dovrebbe sviluppare altre caratteristiche che si baserebbero sul vantaggio iniziale per rimanere competitiva.

Terzo, prima di entrare in qualsiasi mercato internazionale, l'impresa dovrebbe condurre una ricerca formale per valutare il potenziale del suo prodotto nel mercato potenziale.

Quarto, se i distributori verranno nominati, è importante che l'azienda attui un processo formale per trovare e selezionare i distributori che si adattano meglio all'azienda e ai suoi prodotti. Questo processo di selezione potrebbe essere implementato con la ricerca

di mercato iniziale, sopra descritta. Pertanto, sarebbero identificati potenziali distributori. È importante che i distributori siano selezionati attraverso un processo formale e strutturato che aiuti a identificare quello più adatto.

In quinto luogo, si consiglia ai top manager o al fondatore dell'azienda di visitare il mercato di destinazione per conoscerlo in prima persona e incontrare i potenziali distributori per selezionare quello più adatto.

Sesto, è importante per l'azienda sviluppare strette relazioni con i distributori selezionati, almeno con i principali, in modo che questi stretti legami possano tradursi in elevate vendite di prodotti nei mercati di destinazione. Un modo per rafforzare i rapporti con i distributori è visitarli tutte le volte che è necessario per costruire rapporti e fiducia. È anche importante mantenere una comunicazione costante e aperta per evitare eventuali problemi.

Settimo, le relazioni con i distributori dovrebbero includere uno scambio fluido di informazioni sulle vendite di prodotti e di mercato, che dovrebbero essere analizzate per valutare le prestazioni del prodotto e i cambiamenti attuali e potenziali nel mercato.

Ottavo, se possibile, l'azienda dovrebbe anche sviluppare relazioni con i propri clienti per identificare le loro preferenze e modifiche in modo che il prodotto possa essere aggiornato se necessario.

Nono, i risultati di questa ricerca dimostrano anche l'importanza dell'apprendimento per le PMI. Queste aziende sono così piccole che hanno molto da imparare sull'internazionalizzazione e sui mercati internazionali. Pertanto, i manager devono concentrare le proprie risorse sull'apprendimento, tra gli altri processi, in modo che le loro aziende abbiano successo nella loro internazionalizzazione.

Infine, i manager delle PMI internazionalizzate devono essere consapevoli della necessità di socializzare la conoscenza in modo che diventi esplicita e sociale e possa essere utilizzata all'interno dell'organizzazione.

Nella sezione successiva vengono descritte le implicazioni dei risultati di questa ricerca per i responsabili politici.

### **13.4.2 Implicazioni per la politica**

Le PMI comprendono la maggior parte delle aziende iraniane e impiegano un'alta

percentuale della forza lavoro totale. Inoltre, è ampiamente riconosciuta l'importanza che il reddito derivante dalle esportazioni delle PMI iraniane ha per l'economia del paese. Pertanto, i ministeri, le associazioni e le agenzie governative potrebbero promuovere queste pratiche tra le PMI iraniane per contribuire ad aumentare i loro livelli di performance.

### **13.5 Limitazioni**

I risultati discussi precedentemente devono essere considerati entro i limiti di questa ricerca e della metodologia utilizzata. Inoltre, l'ambito limitato di questa ricerca deve essere discusso per rivelare gli effetti di queste carenze sulla validità dei risultati. Una limitazione è relativa alla possibilità di generalizzazioni sulla base della ricerca qualitativa poiché questo tipo di ricerca non soddisfa gli stessi criteri della ricerca quantitativa.

Il processo di selezione dei casi, il numero ridotto e il tipo di casi selezionati, tempo e fondi e l'accesso ai partecipanti ai casi di studio in Iran hanno limitato la ricerca.

### **13.6 Ulteriori ricerche**

Questa tesi ha esaminato solo due PMI incrementali dell'Iran. Pertanto, questi risultati potrebbero non essere applicabili alle PMI di altri paesi. Di conseguenza, un ulteriore studio utilizzando la metodologia sviluppata qui dovrebbe includere casi di diversi altri paesi in modo che i suoi risultati possano essere confermati anche per le aziende in altri contesti, estendendo così ulteriormente la teoria. Inoltre, una nuova ricerca potrebbe concentrarsi sull'esame di gruppi di PMI di settori specifici o che offrono servizi. Questa ricerca specifica del settore può scoprire differenze e somiglianze tra le imprese di questi gruppi. Può anche aiutare a sondare più a fondo gli effetti e la loro evoluzione che le industrie, i prodotti e servizi offerti potrebbero avere nel processo di internazionalizzazione.

In questa tesi si è trattata una conclusione circa l'effetto che un piccolo mercato interno ha avuto sull'internazionalizzazione di queste imprese. Cioè, le prime aziende che si internazionalizzavano dovevano internazionalizzarsi perché la loro strategia era quella di offrire prodotti differenziati in mercati di nicchia, ma il loro mercato interno era

molto piccolo per sopravvivere solo offrendo a livello nazionale. Questi risultati potrebbero essere approfonditi indagando in modo specifico come questo vincolo influenzi il processo decisionale di internazionalizzazione e quali altri effetti possa avere in altre componenti della strategia di internazionalizzazione e nel processo di internazionalizzazione.

Ulteriori ricerche potrebbero concentrarsi solo su come avviene l'apprendimento nell'interfaccia tra l'impresa internazionalizzata e altre entità esterne. Questa ricerca potrebbe quindi utilizzare la teoria sull'apprendimento inter-organizzativo per esaminare questi processi di apprendimento. Quindi, potrebbe indagare su come questa conoscenza sviluppata dall'interfaccia viene condivisa e utilizzata all'interno dell'azienda del caso per espandersi a livello internazionale.

Come affermato nella sezione precedente, sono necessarie ulteriori ricerche laddove venga implementata una metodologia che implicherebbe una ricerca longitudinale che combini sia osservazioni che interviste multiple e resoconti retrospettivi, anziché solo questi ultimi, come nel caso di questa ricerca. Ciò consentirebbe un esame più approfondito dei processi e dei concetti oggetto di studio. Inoltre, da questo tipo di ricerca potrebbe essere prodotta una spiegazione più dettagliata delle cause e degli effetti.

Infine, i risultati e le conclusioni presentati in questa ricerca dovrebbero essere testati.



## Fonti bibliografiche e sitografia

- Agndal, Henrik & Sylvie Chetty**, *The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs*, "European Journal of Marketing", 2007, 41(11/12): 1449-74.
- Ambrosini, Veronique & Cliff Bowman**, *Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization*, "Journal of Management Studies", 2001, 38(6): 811-29.
- Andersen, Otto**, *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*, "Management International Review", 1997, 37(2): 27.
- Andersen, Otto**, *On the internationalization process of firms: A critical analysis*, "Journal of International Business Studies", 1993, 24(2): 209.
- Anderson, Valerie, Grahame Boocock, & Stuart Graham**, *An investigation into the learning needs of managers in internationalising small and medium-sized enterprises*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2001, 8(3): 215-32.
- Barkema, Harry G. & Freek Vermeulen**, *International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective*, "Academy of Management Journal", 1998, 41(1): 7.
- Bell, Jim**, *The international business environment, Diversity and the global economy*, "International Small Business Journal", 2004, 22(1): 107-08.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, Stephen Young, & Dave Crick**, *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship", 2003, 1(4): 339-62.
- Blackler F.**, *Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation*, "Organization Studies", 1995, 16(6): 1021-46.
- Blomstermo, Anders, Kent Eriksson, Angelika Lindstrand, & D. Deo Sharma**, *The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm*, "Journal of International Management", 2004, 10(3): 355-73.
- Blomstermo, Anders, Kent Eriksson, & D. Deo Sharma**, *Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms*, "Journal of International Entrepreneurship", 2004, 2(3): 239.
- Bonaccorsi Andrea**, *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, "Journal of International Business Studies", 1992, 23(4): 605-35.
- Brown, John Seely & Paul Duguid**, *Knowledge and organization: A social-practice*

*perspective*, “Organization Science”, 2001, 12(2): 198-213.

**Central Bank of Iran (CBI)**, Annual Review 2017/18 - <https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>

**Central Bank of Iran (CBI)**, *SCI Puts Iran's Q1 Growth at 1.7%*, in “Financial Tribune”, 21 Settembre 2018.

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 88, First Quarter 1396(2017/2018)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 89, Second Quarter 1396(2017/2018)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 90, Third Quarter 1396(2017/2018)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 91, Forth Quarter 1396(2017/2018)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 92, First Quarter 1397(2018/2019)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 93, Second Quarter 1397(2018/2019)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 94, Third Quarter 1397(2018/2019)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 95, Forth Quarter 1397(2018/2019)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 96, First Quarter 1398(2019/2020)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 97, Second Quarter 1398(2019/2020)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 98, Third Quarter 1398(2019/2020)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 99, Forth Quarter 1398(2019/2020)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Economic Trends No 100, First Quarter 1399(2020/2021)* - “<https://www.cbi.ir/simplelist/21056.aspx>”

**Central Bank of Iran (CBI)**, *Central Bank of Iran Reviews Q1 Foreign Trade*, in “Financial Tribune”, 1 Agosto 2020.

**Chetty, Sylvie & Kent Eriksson**, *Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship*. “International Business Review”, 2002, 11(3): 305-24.

**Cocchioni Augusto**, *Innovazione manageriale e internazionalizzazione delle PMI*, Youcanprint, 2019.

**Cook, Scott D. N. & J. S. Brown**, *Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing*, “Organization Science”, 1999, 10(4): 381-400.

**Corsi Christian**, *Le PMI Italiane : governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria, Profili teorici ed evidenze empiriche*, in Migliori Stefania, Codice editore 368.13, 2016.

**Coviello, Nicole E & Hugh J Munro**, *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*. “International Business Review”, 1997, 6(4): 361-86.

**Coviello, Nicole E. & Andrew McAuley**, *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, “Management International Review (MIR)”, 1999.

**Crovini Chiara**, *Risk Management in Small and Medium Enterprises*, G.Giappichelli Editore, 2019.

**Davenport, Thomas H, David W De Long, & Michael C Beers**, *Successful Knowledge Management Projects*. “Sloan Management Review”, 1998, 39(2): 43-57.

**Dejpasand farhad**, Iranian Economy Minister, *COVID-19 to Adversely Impact 15 Percent of Iranian GDP*, in “Financial Tribune”, 10 Aprile 2020.

**Easterby Smith, Mark. & Marjorie A. Lyles**, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. “Malden MA: Blackwell Pub”, 2003.

**Eriksson, Kent & Sylvie Chetty**, *The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge*. “International Business Review”, 2003, 12(6): 673-95.

**Eriksson, Kent, Jan Johanson, Anders Majkgard, & D Deo Sharma**, *Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process*, “International Studies of Management & Organization”, 2000, 30(1): 26.

**European Statistical Office**, *Iran's Trade With EU Declines 6.5% to €1.8 Billion*, in “Financial Tribune”, 22 Luglio 2020.

**Ferrara G.**, *L' internazionalizzazione delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno. Percorsi imprenditoriali e strumenti di supporto*, in Passaro Renato, Vito G., Guida, 2003.

**Forsgren, Mats**, *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*. “International Business Review”, 2002, 11(3): 257.

**General Administration of Customs of the People's Republic of China**, *Transactions With China Reach \$14.9b in 2020, Down 35% YOY*, in “Financial Tribune”, 3 Febbraio 2019.

**Hadley, Richard D. & Heather I.M. Wilson**, *The network model of internationalisation and experiential knowledge*, “International Business Review”: Elsevier Science Publishing Company, Inc., 2003.

**Head of the Trade Promotion Organization of Iran**, *Neighboring States Constitute 70% of \$13.5b Exports in H1*, in “Financial Tribune”, 17 Ottobre 2020.

**Hemmati Abdolnasser**, the governor of the Central Bank of Iran, *Growth Returns to Iran's Non-Oil Sector in Q1* , in “Financial Tribune”, 20 Settembre 2019.

**Hemmati Abdolnasser**, the governor of the Central Bank of Iran, *Iran's H1 Growth Positive Territory*, in “Financial Tribune”, 17 Dicembre 2019.

**Hemmati Abdolnasser**, the governor of the Central Bank of Iran, *Q3 Growth at 1.2%* , in “Financial Tribune”, 15 Marzo 2020.

**Hemmati Abdolnasser**, the governor of the Central Bank of Iran, *Iran's Q1 GDP Shrank by 2.8%*, in “Financial Tribune”, 15 Settembre 2020.

**Hemmati Abdolnasser**, the governor of the Central Bank of Iran, *Iran's H1 Economic Growth Positive*, in “Financial Tribune”, 15 Dicembre 2020.

**International Monetary Fund (IMF)**, *IMF ESTIMATES*, in “Financial Tribune”, 7 Aprile 2019.

**International Monetary Fund (IMF)**, *IMF Predicts Iran Economy to Return to Growth in 2021*, in “Financial Tribune”, 14 Ottobre 2020.

**Iranian Agriculture Ministry's website**, *Q1-3 Agrofood Exports Rise by 48 Percent YOY to \$6 Billion*, in “Financial Tribune”, 31 Gennaio 2021.

**Iranian Ministry of Economic Affairs and Finance**, *Iran Economy Ministry*

*Forecasts Fiscal 2018-19 Inflation, Economic Growth*, in “ Financial Tribune”, 21 Marzo 2019.

**Iran’s Customs Administration**, *Iran's Non-Oil Trade With EU Declines*, in “ Financial Tribune”, 11 Dicembre 2020.

**Iran’s Small Industries and Industrial Parks Organization**, *Small Enterprises Account for 45% of Iran’s Industrial Jobs*, in “ Financial Tribune”, 4 Agosto 2020.

**Islamic Republic of Iran Customs Administration**, *H1 Trade With ECO at \$4.5b*, in “ Financial Tribune”, 6 Novembre 2020.

**Islamic Republic of Iran Customs Administration**, *Iran Achieves Non-Oil Trade Surplus in 8th Fiscal Month*, in “ Financial Tribune”, 5 Dicembre 2020.

**Islamic Republic of Iran Customs Administration**, *Trade With ECO Member States at \$5.7 Billion in Eight Months*, in “ Financial Tribune”, 26 Dicembre 2020.

**Kim, Daniel H.** , *The link between individual and organizational learning.*, “Sloan Management Review”, 1993.

**Levitt, Theodore**, *The globalization of markets.* “Harvard Business Review”, 1983, 61(3): 92.

**Manelli Massimo**, *Internazionalizzazione dell'Impresa*, Franco Angeli, 2017.

**Marafiori Elisabetta**, *Strategie di internazionalizzazione*, in Perretti Fabrizio, Demattè C, Egea (Quarta edizione), 2020.

**Maria Rosaria Marcone**, *Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa*, G.Giappichelli Editore, 2017.

**Mariotti, Sergio & Lucia Piscitello**, *Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs.* *Entrepreneurship & Regional Development*, 2001, 13(1): 65-80.

**Masaheb Asghar**, the deputy head of Iran Small Industries and Industrial Parks Organization, *SMEs Exports Rise to \$1.7b*, in “ Financial Tribune”, 5 ottobre 2020.

**Masaheb Asghar**, the deputy head of Iran Small Industries and Industrial Parks Organization, *SMEs Exports Rise 43% From March 21 to Oct. 7*, in “ Financial Tribune”, 16 Novembre 2019.

**Masaheb Asghar**, the deputy head of Iran Small Industries and Industrial Parks

Organization, *SMEs Revived in 5 Months Gov't Rescue Plan for Industrial Units 80%*, in “Financial Tribune”, 9 febbraio 2021.

**Michailova, S. & H. I. M. Wilson**, *Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics*, “Journal of World Business”, 2008, 43(2): 243-54.

**Ministry of Industries, Mining and Trade**, *SMEs Exports at €55m in 10 Months*, in “Financial Tribune”, 18 Aprile 2020.

**Ministry of Industries, Mining and Trade**, *Iran-EU Trade Hits \$4 Billion*, in “Financial Tribune”, 30 Gennaio 2021.

**Mirashrafi Mehdi**, the head of Islamic Republic of Iran Customs Administration, *Iran's Non-Oil Trade Drops 23% YOY to Over \$38 Billion in 7 Months*, in “Financial Tribune”, 3 Novembre 2020.

**Mirashrafi Mehdi**, the head of Islamic Republic of Iran Customs Administration, *Foreign Trade Tops \$44 Billion*, in “Financial Tribune”, 24 Novembre 2020.

**Mirashrafi Mehdi**, the head of the Islamic Republic of Iran Customs Administration, *Iran's Non-Oil Foreign Trade Hit \$52b*, in “Financial Tribune”, 25 Dicembre 2020.

**Mirashrafi Mehdi**, the director general of IRICA, *IRICA Expects \$815 Million in Revenues in Fiscal 2020-21*, in “Financial Tribune”, 9 Febbraio 2021.

**Moqiseh Mohammad Reza**, *Small Industries Investment Guarantee Fund (SIIGF) Supports Investments in SMEs*, in “Financial Tribune”, 9 febbraio 2021.

**Nifo Annamaria**, *L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese*, in Benfratello Luigi, Edizioni scientifiche italiane, 2010.

**Olfat Behrouz**, an official with the Trade Promotion Organization of Iran, *Iran's HI Trade With CIS at \$1.5b*, in “Financial Tribune”, 29 Novembre 2020.

**Piltan farzad**, director general of Trade Promotion Organization of Iran's Arab and African Affairs Department, *Iraq Biggest Destination of Iranian Export in 7 Months*, in “Financial Tribune”, 30 Novembre 2020.

**Ruggeri Paola**, *Piccole e Medie Imprese che battono la crisi*, Engage Editore, 2012.

**Salehnia Mohsen**, the deputy minister of industries, mining and trade, *Disparate Impact of Sanctions on SMEs*, in “Financial Tribune”, 5 Marzo 2019.

**Salehnia Mohsen**, the deputy minister of industries, mining and trade, *Iranian SMEs' Exports Hit \$4b*, in “Financial Tribune”, 12 Agosto 2019.

**Salehnia Mohsen**, the deputy minister of industries, mining and trade, *SMEs Share in Non-Oil Exports Meager*, in “Financial Tribune”, 8 Giugno 2020.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran Statistical Yearbook 2017-2018 (1396)* - "<https://www.amar.org.ir/english/Latest-Releases-Page/articleType/ArchiveView/year/2020>"

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran's GDP Growth at 3.7% in Fiscal 2017-18*, in “Financial Tribune”, 16 Giugno 2018.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran Statistical Yearbook 2018-2019 (1397)* - "<https://www.amar.org.ir/english/Iran-Statistical-Yearbook>"

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran H1 GDP Growth at 0.4% (Mar-Sep 2018)*, in “Financial Tribune”, 28 Dicembre 2018.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran Q1-3 Economic Growth at -3.8%*, in “Financial Tribune”, 15 Aprile 2019.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran GDP Down 4.9% in 2018-19*, in “Financial Tribune”, 17 Giugno 2019.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *SCI Forecasts Economy to Shrink by 7.2% in Fiscal 2019-20*, in “Financial Tribune”, 10 Aprile 2020.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Economy Contracts by 7%*, in “Financial Tribune”, 12 Giugno 2020.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Iran's Q1 Economic Growth at -3.5%*, in “Financial Tribune”, 2 Settembre 2020.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Tables of the Quarterly National Accounts (2011-2020)* - "<https://www.amar.org.ir/english/Latest-Releases-Page/articleType/ArchiveView/year/2020>"

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Import, Export Price Changes in Fiscal 2019-20 Reviewed by SCI*, in “Financial Tribune”, 29 Gennaio 2021.

**Statistical Center of Iran (SCI)**, *Industrial PPI at 37% in Q3*, in “Financial Tribune”, 9 Febbraio 2021.

**Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture**, *Exports to 20 States Reviewed*, in “Financial Tribune”, 28 Dicembre 2020.

**Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture**, *Iran's 10-Month Exports to Five European Partners Exceed €490m*, in “Financial Tribune”, 1 Gennaio

2021.

**Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture**, *Iran's Non-Oil Trade With Eurasian Economic Union Hit \$1.4b in 8 Months* , in “ Financial Tribune”, 2 Gennaio 2021.

**United Nations**, *UN Forecasts* , in “ Financial Tribune”, 15 Marzo 2020.

**World Bank**, *World Bank Presents Iran's Economic Outlook*, in “ Financial Tribune”, 5 Ottobre 2018.

**World Bank**, *Iran's Economy to Shrink, Before Ascending in 2020*, in “ Financial Tribune”, 11 Gennaio 2019.

**World Bank**, *World Bank Downgrades Iran's Growth Estimates, Forecasts*, in “ Financial Tribune”, 7 Aprile 2019.

**World bank**, *World Bank Predicts 8.7% Contraction for Iran in Fiscal 2019-20* , in “ Financial Tribune”, 12 Ottobre 2019.

**World Bank**, *World Bank Forecasts*, in “ Financial Tribune”, 15 Marzo 2020.

**World Bank**, *World Bank Anticipates Iranian Economy to Bounce Back in 2021*, in “ Financial Tribune”, 10 Giugno 2020.

**Yeoh, Poh-Lin**, *International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context*. “International Marketing Review”, 2004, 21(4-5): 511-35.

## **Appendice I - Foglio informativo per le organizzazioni dei casi di studio**

### **IRAN E COOPERAZIONE REGIONALE**

Uno studio comparativo sulle PMI Iraniane progressivamente internazionalizzate nel segmento regionale

“Grazie per aver mostrato interesse per questo progetto. Spero che questa scheda informativa vi sia utile per decidere se partecipare o meno. Se avete ulteriori domande, contattatemi. Il mio indirizzo email è nell'ultima sezione. Se decidete di non partecipare, vi ringrazio lo stesso per aver valutato la mia richiesta.”

#### **Qual è l'obiettivo del progetto?**

Questo progetto di ricerca è intrapreso da Mehrdad Taghdisirad come parte dei requisiti per un dottorato di ricerca in Business Administration presso la Selinus University. L'obiettivo è esplorare e spiegare i processi di sviluppo delle piccole e medie imprese (PMI) iraniane per conoscere i mercati internazionali e il risultato di tali processi di apprendimento.

#### **Cosa verrà chiesto ai partecipanti di fare?**

Se accettate di prendere parte a questo progetto, vi verrà chiesto di concedermi il permesso di intervistare le persone chiave coinvolte nelle operazioni commerciali internazionali della vostra azienda. Vorrei avere una discussione con dirigenti che sono informati sul processo di internazionalizzazione della vostra organizzazione. Le interviste si svolgeranno tramite video e/o call - conference e in un orario concordato di comune accordo. La durata di ogni colloquio varierà tra i 60 ei 90 minuti circa. Ogni ulteriore accesso sarà basato su un accordo reciproco.

#### **Problemi etici,**

I dati saranno mantenuti riservati. Organizzazioni e individui non saranno identificati nella ricerca o in qualsiasi altra pubblicazione. Solo il ricercatore avrà accesso alle informazioni ottenute dall'organizzazione e dai singoli partecipanti. I documenti prestatati dall'azienda al ricercatore verranno restituiti entro i termini concordati. Nessuna copia verrà conservata di questi materiali.

I dati raccolti saranno archiviati in modo sicuro e verranno distrutti alla fine del

progetto.

### **Benefici della partecipazione,**

L'esperienza combinata delle aziende partecipanti fornirà un contributo importante al successo di altre aziende iraniane.

### **I partecipanti possono cambiare idea e ritirarsi dal progetto?**

Potete ritirarvi dalla partecipazione al progetto in qualsiasi momento.

### **Quali dati o informazioni verranno raccolti e come verranno utilizzati?**

Questo progetto mira a raccogliere dati riguardo ai processi implementati dalla vostra organizzazione per conoscere la sua internazionalizzazione e i mercati internazionali. I dati vengono raccolti per costituire la base di una tesi di dottorato da presentare presso Selinus University. I dati raccolti saranno archiviati in modo sicuro, verranno utilizzati solo ai fini del presente studio.

Le interviste saranno strutturate attraverso domande di intervista.

### **Domande di un'intervista**

Agli informatori verranno poste le seguenti domande;

a) Raccontami la storia della vostra azienda; Suggestori: stabilire una cronologia. Chi l'ha fondata? Quando? Come e perché è stata fondata? Qual è il background dei fondatori? Com'è l'assetto della proprietà? Quante persone lavorano in azienda? Criteri dell'azienda per la selezione del personale? Qual è oggi la struttura dell'azienda e come si è evoluta? Quale percentuale delle vendite totali viene esportata? Perché avete iniziato ad esportare? Quali prodotti / servizi offrite? Si sono evoluti dai primi tempi fino ad oggi? Chi ha sviluppato questi prodotti / servizi? Perché sono stati sviluppati? Quali sono le caratteristiche di questi prodotti / servizi? Come viene svolta la ricerca e lo sviluppo? Com'è il settore in cui vi trovate? Perché è così? Com'è il mercato regionale / globale?

B) Parlatemi di come la vostra azienda si è internazionalizzata; Suggestori: cercare di ottenere chiaramente i fatti del processo di internazionalizzazione, stabilendo una cronologia. Perché avete deciso di andare in mercato regionale / globale? In che ordine siete entrati in quei mercati? Come siete entrati in quei mercati?

C) Raccontami degli anni prima di espandersi a livello internazionale.

D) Parlatemi del vostro primo passo nei mercati regionali / globali; Suggestori: stabilire

una cronologia. Qual è stato il vostro primo mercato? Perché? Chi è stato coinvolto nello sviluppo del mercato? Quando era? Come è stato il primo passo? Quali erano le caratteristiche di questo mercato? Quali problemi avete incontrato e come li hai risolti? Cosa avete imparato dopo essere entrato in questo mercato? Come l'avete imparato? Quanto è stato importante questo apprendimento rispetto ai vostri successivi accessi ad altri mercati internazionali? Di quali conoscenze e informazioni avevate bisogno per entrare in questo mercato? Perché ne avevate bisogno? Alla fine, è stato un successo?

E)Parlami degli eventi chiave durante la vostra internazionalizzazione; Suggerimenti: stabilire una cronologia. Perché questi eventi erano importanti? Cosa è successo durante questi eventi? Quali sono state le conseguenze di questi eventi sull'azienda? Quali altre parti erano coinvolte? Come sono stati coinvolti?

F)Parlami di un ingresso in un mercato internazionale difficile, un ingresso in cui dovevate davvero imparare molto, o dovevate cambiare molto per avere successo, e come ha funzionato?

G)La vostra azienda è ora attiva con successo offshore, quindi è stato necessario apprendere molto; Quali diresti fossero le vostre principali esperienze di apprendimento? Suggerimento: stabilire una cronologia. Perché queste istanze erano importanti? Puoi descrivere in dettaglio un paio di questi importanti eventi di apprendimento? Come avete imparato? Chi vi ha aiutato a scoprirlo? Suggerimenti: perché queste altre persone vi hanno aiutato a imparare?

H)Dimmi di quale conoscenza avete bisogno durante il processo di internazionalizzazione; Suggerimenti: Sonda per identificare le conoscenze individuali, organizzative, componenti, architettoniche e la loro relazione con i diversi processi di apprendimento. Cosa fate con le conoscenze e le informazioni che acquisite visitando partner internazionali, mercati internazionali e altri viaggi all'estero?

I)Come procedete per acquisire quella conoscenza / informazione? Suggerimenti: perché usate metodi / attività / mezzi diversi per ottenere le conoscenze di cui avete bisogno? Cosa implicano questi metodi / mezzi? Quando usate questi diversi metodi / mezzi? Chi è coinvolto nell'acquisizione di tali conoscenze / informazioni?

J)Perché avete avuto bisogno di quella conoscenza / informazione? Suggerimenti: in che modo è stato utile l'internazionalizzazione della vostra organizzazione?

**Cosa succede se i partecipanti hanno domande?**

Se avete domande sul mio progetto, ora o in futuro, non esitate a contattare:

[manitaghdisirad@gmail.com](mailto:manitaghdisirad@gmail.com)

Grazie ancora,

Mehrdad Taghdisirad

## **Appendice II - Lettera richiesta dati da organizzazioni governative iraniane**

### **IRAN E COOPERAZIONE REGIONALE**

Uno studio comparativo sulle PMI Iraniane progressivamente internazionalizzate nel segmento regionale

Spett.le (Nome)

Alla cortese attenzione (Nome)

Sto conducendo una ricerca di dottorato presso Selinus University in Italia.

Lo scopo di questa ricerca è esplorare come le piccole e medie imprese (PMI) iraniane apprendono il processo di esportazione ed espansione nei mercati regionali e/o globali.

Con la presente chiedo di supportarmi nell'ottenimento di tutte le informazioni e/o statistiche necessarie sotto elencate dal 2017 al 2020 con le vostre previsioni fino al 2022, che mi aiuteranno a completare la mia tesi di dottorato;

Crescita del PIL in termini reali a prezzi di mercato, Consumo pubblico, Investimenti fissi lordi, Inflazione misurata in base all'Indice dei prezzi al consumo, Ricavi totali, Entrate fiscali, Imposte dirette, Imposte indirette, Spese complessive, Saldo fiscale, Debito pubblico lordo, Saldo primario, Bilancia delle partite correnti, Esportazioni di beni e servizi, Esportazioni non petrolifere per categoria , Esportazioni non petrolifere per paese , Esportazioni non petrolifere per continente, Importazioni di beni e servizi, Importazioni non petrolifere per categoria , Importazioni non petrolifere per paese , Importazioni non petrolifere per continente, Produzione totale di petrolio (milioni di barili/giorno), Tasso di inflazione, Tasso di disoccupazione, Indice dei prezzi al consumo (CPI) e Investimenti diretti esteri.

Inoltre, avrò bisogno di tutti i dati macroeconomici riguardanti le PMI iraniane e in particolare:

1. Status delle PMI in Iran
2. Panoramica statistica delle PMI in Iran:

- . Numero di imprese per categoria dimensionale e settore
  - . Confronto dei tassi di produttività tra PMI
  - . Numero e percentuale di imprese industriali e relativi dipendenti per categoria dimensionale
  - . Numero totale di nuove piccole imprese industriali
  - . Avviamento di PMI e ritardi nell'operatività
  - . Caratteristiche delle PMI industriali per categoria dimensionale
4. Esportazioni di PMI
  5. Il ruolo e la funzione delle istituzioni di promozione delle esportazioni

Considerando i potenziali benefici di questa ricerca per le PMI iraniane, spero che questa richiesta sarà considerata favorevolmente.

Se avete bisogno di ulteriori informazioni su questa ricerca, non esitate a contattarmi a:

e-mail: [manitaghdisirad@gmail.com](mailto:manitaghdisirad@gmail.com)

Cellulare : +39 348 8928101

Vi ringrazio anticipatamente e attendo vostro gentile responso.

Cordiali saluti,

Mehrdad Taghdisirad

## Appendice III - Corrispondenza dei calendari iraniano e gregoriano

Correspondence of Iranian and Gregorian Calendars<sup>1</sup>

Month	Year	1395	1396	1397	1398	1399
		<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Farvardin	1	March 20	March 21	March 21	March 21	March 20
	31	April 19	April 20	April 20	April 20	April 19
Ordibehesht	1	April 20	April 21	April 21	April 21	April 20
	31	May 20	May 21	May 21	May 21	May 20
Khordad	1	May 21	May 22	May 22	May 22	May 21
	31	June 20	June 21	June 21	June 21	June 20
Tir	1	June 21	June 22	June 22	June 22	June 21
	31	July 21	July 22	July 22	July 22	July 21
Mordad	1	July 22	July 23	July 23	July 23	July 22
	31	Aug. 21	Aug. 22	Aug. 22	Aug. 22	Aug. 21
Shahrivar	1	Aug. 22	Aug. 23	Aug. 23	Aug. 23	Aug. 22
	31	Sept. 21	Sept. 22	Sept. 22	Sept. 22	Sept. 21
Mehr	1	Sept. 22	Sept. 23	Sept. 23	Sept. 23	Sept. 22
	30	Oct. 21	Oct. 22	Oct. 22	Oct. 22	Oct. 21
Aban	1	Oct. 22	Oct. 23	Oct. 23	Oct. 23	Oct. 22
	30	Nov. 20	Nov. 21	Nov. 21	Nov. 21	Nov. 20
Azar	1	Nov. 21	Nov. 22	Nov. 22	Nov. 22	Nov. 21
	30	Dec. 20	Dec. 21	Dec. 21	Dec. 21	Dec. 20
Dey	1	Dec. 21	Dec. 22	Dec. 22	Dec. 22	Dec. 21
	30	Jan. 19	Jan. 20	Jan. 20	Jan. 20	Jan. 19
Bahman	1	Jan. 20	Jan. 21	Jan. 21	Jan. 21	Jan. 20
	30	Feb. 18	Feb. 19	Feb. 19	Feb. 19	Feb. 18
Esfand	1	Feb. 19	Feb. 20	Feb. 20	Feb. 20	Feb. 19
	29/30	March 20	March 20	March 20	March 19	March 20

<sup>1</sup> There are 31 days in each of the first six months of the Iranian calendar, 30 days in each of the next 5 months, and 29 days in the last month except in leap year when it has 30 days.