

Liste de conținut disponibile la [ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com)

Managementul Marketingului Industrial

pagina de pornire a jurnalului: www.elsevier.com/locate/indmarman

Configurații de cunoștințe ale firmelor mici și mijlocii cu o utilizare intensivă a cunoștințelor într-o economie în curs de dezvoltare: o viziune bazată pe cunoaștere a internaționalizării business-to-business

Kais Mejria, Jason Alexander MacVaughb, Dimitrios Tsagdis^{a,*}^a IHEC Sousse, Sousse, Tunisia^b Universitatea din East Anglia, Norwich Business School, Marea Britanie^c KEDGE Business School, Talence, Franța

INFORMATII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Internaționalizarea

Cunoștințe

IMM-uri

Economia în curs de dezvoltare

Calitativ

B2B

ABSTRACT

Această lucrare explorează configurațiile de cunoștințe (adică combinații de tipuri și surse de cunoștințe) în internaționalizarea de la întreprindere la întreprindere a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) intensive în cunoștințe într-o economie în curs de dezvoltare. Au fost realizate interviuri semi-structurate cu 33 de proprietari/manager ai 22 de astfel de firme care s-au internaționalizat din Tunisia; astfel încât să-și stabilească configurațiile cunoștințelor și alte caracteristici cheie.

În ciuda numeroaselor diferențe (de exemplu, vârsta firmei, piețele gazdă, modurile de intrare, dotările de resurse, produse și servicii), ele au o regularitate empirică interesantă; nu au dezvoltat cunoștințe de internaționalizare.

Adică, un tip de cunoaștere portretizat ca cheia în teoretizarea existentă. Constatările arată configurațiile de cunoștințe ale acestor IMM-uri și modul în care acestea au compensat deficiențele lor de cunoștințe. Sunt discutate implicațiile pentru teoria și practica managementului marketingului industrial, împreună cu câteva căi viabile pentru cercetări ulterioare specifice contextului și orientate spre practică.

1. Introducere

Disponibilitatea resurselor și cunoștințele/învățarea în special joacă un rol esențial în internaționalizarea IMM-urilor (Autio, Sapienza și Almeida, 2000; Casillas, Moreno, Acedo, Gallego și Ramos, 2009; Johanson și Vahlne, 1977, 2009); în special în mediile business-to-business (B2B) (Karlsen, Silseth, Benito și Welch, 2003; Lindsay, Rod și Ashhill, 2017).

IMM-urile în curs de internaționalizare se confruntă cu micimea, noutatea, străinătatea și pasivele externe (Almodóvar & Rugman, 2015; Buckley, 1989; Johanson & Vahlne, 2009; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994). În plus, IMM-urile care se internaționalizează din economiile în curs de dezvoltare¹ se confruntă cu obligații grave pentru locuințe. De exemplu: instituții slabe, niveluri ridicate de instabilitate/risc economic și politic, infrastructură slabă, deficit de intermediari financiari specializați, piețe care funcționează defectuos și legături industriale subdezvoltate (Kiss, Danis și Cavusgil, 2012; Meyer, Estrin, Bhaumik și Peng, 2009; Schwens, Eiche și Kabst, 2011).

Nevoile de cunoaștere și de învățare ale IMM-urilor care se internaționalizează din astfel de medii de acasă au fost bine documentate (Ibeh & Kasem, 2011; Nguyen, Ngoc și Bryant, 2013; Thai & Chong, 2008; Yamakawa, Peng,

& Fapte, 2008; Zhu, Hitt și Tihanyi, 2007). Cu toate acestea, niciunul dintre aceste studii nu a examinat configurațiile respective de cunoștințe (adică combinații de tipuri și surse de cunoștințe), care au apărut ca o explicație din ce în ce mai importantă pentru capacitatea IMM-urilor de a se internaționaliza din economiile dezvoltate (Deligianni, Voudouris și Lioukas, 2015; Fletcher & Harris, 2012; Fletcher, Harris și Richey, 2013; Weerawardena, Mort și Liesch, 2017).

Această lucrare este un răspuns la solicitările în curs de desfășurare pentru studii suplimentare asupra internaționalizării IMM-urilor din economiile în curs de dezvoltare (Ibeh & Kasem, 2011; Kiss et al., 2012; Zahra & George, 2002), răspunzând la întrebarea de cercetare: „cum fac cunoștințele configurațiile IMM-urilor dintr-o economie în curs de dezvoltare le permit să se angajeze pe piețele internaționale B2B?” Răspunsul la această

întrebare are implicații semnificative pentru teoria și practica managementului de marketing industrial (IMM). S-a susținut, de exemplu, că cunoștințele de internaționalizare (IK) reprezintă un fundament al capacității unei firme de a opera eficient pe piețele industriale străine (Weerawardena et al., 2017). Cu toate acestea, transformarea cunoștințelor experiențiale specifice situației în IK (adică principii codificate și rutine organizaționale eficiente) este costisitoare (Eriksson, Johanson,

* Autor corespondent la: KEDGE Business School, 680 cours de la Libération, Talence Cedex 33405, Franța.

Adresă de e-mail: dimitrios.tsagdis@kedgebbs.com (D. Tsagdis).¹ În acest studiu folosim dezvoltarea ca prescurtare pentru orice economie care nu este dezvoltată; de exemplu lumea a treia emergentă, mai puțin/subdezvoltată. Sisteme de clasificare mai precise sunt introduse în secțiunea contextului cercetării (3.2).<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.018>

Primit 26 martie 2017; Primit în formă revizuită 17 octombrie 2017; Acceptat 28 decembrie 2017

Disponibil online 19 ianuarie 2018

0019-8501/© 2018 Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

Majkgard și Sharma, 1997: 340). Sursele cheie de IK (de exemplu, consultanți și avocați) sunt costisitoare (Fletcher et al., 2013; Fletcher & Harris, 2012). În plus, menținerea alinierii strategice cu baza în continuă evoluție a IK necesită investiții continue (Autio și colab., 2000; Fletcher și colab., 2013; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham și Young, 2011; Weerawardena et al., 2017). Descoperirile noastre demonstrează cum pot IMM-urile B2B să evite astfel de afaceri costisitoare și să se internaționalizeze pe a „snur de pantofi” cu o oarecare măsură de succes (de exemplu, mai mult de 56% din vânzări în străinătate, supraviețuire a firmelor și angajare continuă cu internaționalizarea).

Având în vedere rolul central al cunoașterii și al învățării în firmele cu cunoștințe tensionate (Brennan & Garvey, 2009), acest studiu la fel ca multe altele înaintea acesteia (Deligianni et al., 2015; Ibeh & Kasem, 2011; Moen, Gavlen, & Endresen, 2004; Nummela, Saarenketo și Puumalainen, 2004; Saarenketo, Puumalainen, Kylaheiko și Kuivalainen, 2008; Voudouris, Dimitratos, & Salavou, 2011) se concentrează pe IMM-urile din Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC). În special 22 de IMM-uri TIC care sunt dependente exclusiv de piețele B2B și care s-au internaționalizat din Tunisia în perioada 1992-2009; adică înainte de „Primăvara Arabă”.² Acesta este un context deosebit de interesant pentru a răspunde la întrebarea noastră de cercetare, deoarece ne permite să investigăm cunoștințele configurații ale IMM-urilor B2B care se internaționalizează cu resurse slabe, dintr-un cadru familial defavorizat, la periferia industriei TIC.

Prin urmare, obiectivele cercetării acestui studiu pot fi rezumate ca: 1) să exploreze configurațiile de cunoștințe ale IMM-urilor TIC B2B care se internaționalizează cu resurse slabe dintr-un astfel de cadru de acasă, 2) dat fiind că acestea nu au fost studiate înainte, identificați orice nou empiric regularități care ar putea spori teoretizarea existentă în acest domeniu și 3) elaborarea recomandărilor respective pe baza acestei noi descoperiri cunoștințe.

Restul lucrării este organizat după cum urmează. În secțiunea următoare noi revizuirea literaturii relevante. În secțiunea de metode, discutăm în continuare contextul nostru de cercetare și de ce este deosebit de pertinent împreună cu proiectarea și analiza noastră de cercetare calitativă. În penultima secțiune detaliem principalele constatări referitoare la configurațiile cunoștințelor ale IMM-urile noastre. Încheiem prin a discuta câteva domenii cheie pentru cercetări ulterioare și implicațiile studiului nostru.

2. Studiul literaturii

Internaționalizarea IMM-urilor necesită diferite tipuri de cunoștințe (Johanson & Vahlne, 1977). Satisfacerea acestei nevoi necesită urmărirea forme multiple de dobândire a cunoștințelor (Autio et al., 2000; Eriksson, Majkgård și Sharma, 2000; Fernhaber, McDougall-Covin și Shepherd, 2009). Prin conceptualizarea internaționalizării ca proces de învățare organizațională și dezvoltare a cunoștințelor (Autio et al., 2000; Eriksson și colab., 2000; Johanson & Vahlne, 1977, 2009) o serie de configurațiile cunoștințelor au fost explorate în literatură (Fletcher & Harris, 2012; Hilmersson, 2014; Huber, 1991).

Există, așadar, o istorie a încercărilor de a clasifica configurațiile cunoștințelor referitoare la internaționalizarea IMM-urilor cu grade diferite de specificitate. Acestea variază de la formele de cunoaștere specifice la noi proiecte internaționale (Park, LiPuma și Prange, 2015), până la mai bun tipuri de cunoștințe experiențiale în internaționalizatorii incrementali (Eriksson et al., 2000; Hilmersson, 2014) și diferențiat mecanismele de învățare ale internaționalizatorilor timpurii versus târziu (Schwens și Kabst, 2009). Cadru Fletcher și Harris (2012) este adoptat în acest studiu ca el:

a) a fost utilizat cu succes în cazuri de internaționalizare a TIC IMM-uri,

b) nu numai că clasifică tipurile de cunoștințe popularizate în literatura existentă dar le intersectează și cu un set adecvat de categorii de surse și
c) s-a demonstrat că poate identifica „conținutul cunoștințelor și surse care sunt critice pentru internaționalizare, dar asta poate fi absent” (Fletcher & Harris, 2012: 631).

Cadru a fost dezvoltat bazându-se pe cea a lui Huber (1991) conceptualizarea dobândirii cunoștințelor. Sintetizează perspective de la internaționalizarea IMM-urilor și învățarea organizațională până la identifica configurațiile cunoștințelor. Acestea pot cuprinde trei tipuri de cunoștințe (tehnologice, de piață și internaționalizare) și cinci categorii de surse (experiența directă, indirectă, experiența grefată, căutare externă și informații interne). Importanța acestora Tipurile de cunoștințe în internaționalizarea IMM-urilor din economiile dezvoltate sunt bine documentate (de exemplu, Deligianni et al., 2015; Sullivan & Marvel, 2011; Voudouris et al., 2011; Weerawardena et al., 2017). ei sunt discutate în continuare pe rând.

Cunoștințele tehnologice conferă avantaje specifice firmei în dezvoltarea și adaptarea produselor și serviciilor care sunt transferabile frontiere (Kogut & Zander, 1993). Cunoștințele tehnologice includ, de asemenea, conștientizarea organizațională a schimbărilor tehnologice din întreaga lume piața mai largă și poziția relativă a concurenților, formând astfel poziționarea (Sullivan & Marvel, 2011). O creștere a stocului organizațional de cunoștințe tehnologice va avea ca rezultat îmbunătățirea produse și servicii, creând noi oportunități atât acasă, cât și în străinătate (Dhanaraj & Beamish, 2003; Oviatt & McDougall, 1994; Zahra, Irlanda și Hiitt, 2000). Cunoștințele tehnologice s-au dovedit a fi legate pozitiv de diversitatea internațională și intrarea cu un control ridicat moduri (Zahra et al., 2000: 944).

Cunoștințele pieței sunt specifice fiecărei piețe gazdă, inclusiv cunoștințele potențialilor clienți, canale de distribuție, instituții, juridice și condițiile de reglementare și riscurile (Burgers, Van Den Bosch și Volberda, 2008; Johanson & Vahlne, 1977, 2009). O creștere în stocul organizațional de cunoștințe de piață va reduce incertitudinea și risc (Fletcher & Harris, 2012), ajută la exploatarea oportunităților de creștere (Wiklund & Shepherd, 2003) și ajută la o mai bună reacție la piață nevoi (Deligianni et al., 2015). Cunoașterea pieței s-a dovedit a fi corelat pozitiv cu variațiile experiențelor pe care le are o firmă cu diferite moduri de intrare (Descotes & Walliser, 2010).

Cunoștințele de internaționalizare (IK) reprezintă o capacitate specifică firmei de a înțelege și de a urmări multiple oportunități internaționale (Blomstermo, Eriksson, Lindstrand și Sharma, 2004). Ajută la screeningul străinilor piețe, evaluarea partenerilor și gestionarea ISD (Prashantham și Young, 2011; Welch, Benito și Petersen, 2007). S-a demonstrat că IK să fie legată pozitiv de variațiile experiențelor pe care o firmă le are pe diferite piețe (Barkema & Vermeulen, 1998). Este formalizat/codificat în principii pentru evaluarea și țintirea noilor oportunități de internaționalizare în general, așa cum demonstrează rutinele organizaționale îmbunătățite în timpul intrărilor ulterioare pe piață (Eriksson și colab., 2000; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham & Young, 2011). Dezvoltarea IK este astfel costisitoare (Eriksson et al., 1997: 340), deoarece necesită transformarea cunoștințe experiențiale specifice situației în principii codificate și rutine organizaționale eficiente (Prashantham & Young, 2011). IK dezvoltarea este adesea permisă de surse costisitoare, cum ar fi consultanți, avocați, noi numiri seniori și/sau consilieri guvernamentali, ca raportate în Fletcher și Harris (2012) și Fletcher și colab. (2013). Astfel de costurile sunt umflate și mai mult de timpul/efortul necesar pentru a „dezînzăla vechiul IK” și în general prin necesitatea menținerii alinierii strategice cu o baza de IK în continuă evoluție, care necesită investiții continue (Autio și colab., 2000; Fletcher și colab., 2013; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham & Young, 2011; Weerawardena et al., 2017).

Discuția noastră despre IK a atins deja prima categorie de surse de cunoștințe; și anume experiența directă. În IMM-uri acest lucru tinde să provin din cariera internațională anterioară, educație sau afaceri de afaceri a proprietarului (sau a echipei de conducere superioară) (Madsen & Servais,

² La momentul respectiv, un IMM din Tunisia era definit ca având mai puțin de 300 de angajați și/sau 3.000.000 USD în active (Conseil du Marché Financier, 2006).

1997). Cu toate acestea, așa cum sa introdus mai sus, cunoștințele experiențiale sunt specifice situației (de exemplu, țara, modul de intrare), ceea ce face costisitoare dezvoltarea și poate împiedica transferul lor (Eriksson și colab., 1997: 340).

Dobândirea de cunoștințe indirecte se referă la învățarea din experiența altora, de exemplu prin crearea de rețele, acordarea de licențe sau aderarea la cluburi de export. Rețelele oferă un punct de intrare pentru multe IMM-uri și mai ales pentru cele TIC (Coviello & Munro, 1995, 1997). Cu toate acestea, unele cunoștințe indirecte pot fi specifice firmei și dificil de integrat cu rutinele existente (Miner, Michael, Ciuchta și Yan, 2008).

Deși IMM-urile care se internaționalizează din economiile dezvoltate utilizează rețelele sociale (Kundu & Katz, 2003), rețelele regionale și/sau culturale situate în economiile în curs de dezvoltare oferă cunoștințe indirecte limitate (De Clercq, Danis și Dakhli, 2010; Menzies, Brenner și Filion, 2003). Chiar și atunci când cunoștințele indirecte pot fi disponibile în aceste rețele, beneficiile pentru un IMM pot fi negate sau limitate din cauza abilităților și comportamentelor de rețea subdezvoltate (Tang, 2011) sau de tendința membrilor rețelei dominante de a-și însuși o parte mai mare din rețeaua creată. Valoarea (Pérez & Cambra-Fierro, 2015). În absența suportului de cunoștințe în țara de origine, căutările externe formale costisitoare și codificarea intensivă a timpului a informațiilor interne pot fi evitate în favoarea unei dependențe continue de rețelele personale pentru cunoașterea pieței (Kiss & Danis, 2008). Vissak, Zhang și Ukrainski (2012: 353) au raportat exemple de IMM-uri originare din economii în curs de dezvoltare cu deficiențe în cunoștințele de piață (experiențiale) care au prosperat la intrarea pe piața economiilor dezvoltate. Atunci când caută să acceseze piețe mai dezvoltate, IMM-urile bine finanțate pot investi în grefarea cunoștințelor pentru a spori cunoștințele limitate privind piața și internaționalizarea (Vissak et al., 2012).

Grefarea cunoștințelor implică recrutarea de profesioniști cu experiență sau achiziționarea de unități de afaceri în străinătate prin investiții străine directe (ISD). Recrutarea este o sursă potențială de altoire a cunoștințelor, dar managerii internaționali cu experiență sunt costisitoare și adesea preferă să lucreze în organizații mai mari (Li, 2008).

Cunoștințele căutate externe sunt dobândite din surse codificate găsite prin scanarea mediului extern. Astfel de surse sunt cruciale pentru internaționalizarea firmelor cu experiență limitată (Casillas et al., 2009). În absența altor surse, consilierii și consultanții guvernamentali pot furniza aceste cunoștințe, dar contribuția lor depinde de context (de exemplu, având în vedere experiența anterioară sau preferința politică pentru anumite produse, țări sau piețe).

Informațiile interne se găsesc în limitele unei firme; de exemplu, rezident și/sau dezvoltat de personalul și sistemele sale (Borrás & Tsagdis, 2008; Huber, 1991). Capacitatea proprietarilor și/sau managerilor de a identifica și de a utiliza sursele de informații interne depinde de comunicare, relații interpersonale și „știind cine” poate avea informațiile sau experiența necesară (Karlsen et al., 2003).

Astfel, IMM-urile care se internaționalizează din economiile în curs de dezvoltare sunt cunoscute că se confruntă cu deficiențe grave de cunoștințe (Ibeh și Kasem, 2011; Nguyen și colab., 2013; Thai și Chong, 2008; Yamakawa și colab., 2008; Zhu și colab., 2007). Adesea, aceștia nu pot accesa sursele de cunoștințe acasă din cauza piețelor interne ostile și/sau disfuncționale, a părtinirii întreprinderilor de stat (SOE), a cenzurii guvernamentale a informațiilor străine, a accesului restrâns la biblioteci și centre de informare, a costurilor prohibitive de internet și, în general, medii sărace în cunoștințe (Nguyen și colab., 2013; Thai și Chong, 2008; Yamakawa și colab., 2008).

Accesarea surselor de cunoștințe la domiciliu (de exemplu, grupuri de afaceri, sau factori de decizie și consilierii ai guvernului local) necesită dezvoltarea de rețele, alinierea cu guvernul (Zhu et al., 2007) și poate implica chiar și relocarea (Nguyen și colab., 2013). Dacă costurile de tranzacție interne depășesc costurile de trecere a granițelor naționale, atunci IMM-urile din economiile în curs de dezvoltare pot căuta „instituții mai eficiente” în străinătate (Boisot & Meyer, 2008: 349). De exemplu, prin participarea la expoziții internaționale ale industriei, prin formarea de asociații internaționale în comun și, în general, prin relații de succes și nereușite cu surse de cunoștințe (potențiale) non-interne (Ibeh și Kasem, 2011; Yamakawa și colab., 2008).

Internaționalizarea cu deficite severe de cunoștințe îi poate forța pe fondatorii unor astfel de IMM-uri să-și gestioneze afacerile „autocratic”; cu supraviețuirea pe termen scurt modelându-le opțiunile de internaționalizare, iar „managerii [să] opereze cu mult mai puține informații decât ar tolera managerii din alte țări” (Thai & Chong, 2008: 94 și urm.). Astfel de IMM-uri trebuie să creeze o serie de avantaje competitive temporare (adică valoare pentru clienții și proprietarii lor) care să le permită să mențină un angajament activ cu internaționalizarea și aflul de cunoștințe pe care altfel nu le-ar putea obține (Zhu et al., 2007).

Deși studiile de mai sus oferă câteva perspective valoroase asupra cunoștințelor și învățării IMM-urilor care se internaționalizează din economiile în curs de dezvoltare, ele nu merg atât de departe încât detaliază configurațiile de cunoștințe ale firmelor lor focale. Stabilirea acestui lucru a necesitat un alt tip de studiu, așa cum este detaliat în secțiunea următoare.

3. Metodologia cercetării

3.1. Abordarea cercetării și generalizare

Literatura metodologică sugerează utilizarea cercetării calitative, și în special a studiilor de caz, pentru dezvoltarea teoriei; întrucât cercetarea cantitativă este utilizată pentru testarea teoriei (Eisenhardt & Graebner, 2007: 26; Tsang, 2014: 373). După cum a identificat revizuirea critică a literaturii din secțiunea anterioară, pare să nu existe o teorie cu drepturi depline a configurațiilor cunoștințelor în (B2B intensiv în cunoștințe)

Internaționalizarea IMM-urilor (din economii în curs de dezvoltare) care este suficient de coapt pentru testare. Acest lucru este valabil chiar dacă calificativele sale (în cursive) sunt suspendate.

Ceea ce a dezvoltat, în schimb, analiza literaturii de specialitate este un interes în creștere din mai multe părți, inclusiv: afaceri internaționale (Fletcher & Harris, 2012) și internaționalizarea neliniară (Vissak & Francioni, 2013), antreprenoriat internațional și întreprinderi (Park et al., 2015), capacități dinamice și strategii de creștere (Deligianni et al., 2015) și marketing industrial (Lindsay și colab., 2017; Weerawardena și colab., 2017). Fiecare contribuie cu propriul design de cercetare (de exemplu longitudinal, transversal, etnografic), cu lentile (de exemplu, teoria rețelelor, teoria instituțională, viziunea bazată pe resurse) și teoretizarea³ despre acest fenomen complex.

Prin urmare, acest studiu depășește replicarea diferențiată (conform Uncles & Kwok, 2013: 1399ff) pentru a găsi mecanisme utilizate de firmele noastre eșantion pentru a compensa lipsa configurațiilor de cunoștințe raportate în Fletcher și Harris (2012). Dacă ar fi fost adoptată o simplă replicare diferențiată sau o testare cantitativă a teoretizării existente (în locul explorării noastre calitative), atunci acestea ar fi fost imposibile. Adică, constatările noastre urmăresc să umple golul menționat mai sus (așa cum a fost introdus în Secțiunea 1) și să îmbunătățească teoretizarea existentă (așa cum este analizată în Secțiunea 2).

Ne alăturăm (Davies, 1999: 91) în urmărirea generalizării teoretice prin generalizarea constatrilor noastre în contextul teoretizării existente. Pentru ca cititorul să poată „face deduceri despre extrapolarea constatrilor în alte situații” (Polit & Beck, 2010: 1453), oferim o descriere detaliată a: a) cadrul nostru empiric (discutat în continuare), b) caracteristicile IMM-urilor focale. și internaționalizarea lor (în Tabelul 1) și c) modul în care IMM-urile din eșantionul nostru se compară cu populația (în Secțiunea 3.3). Acestea ajută la stabilirea gradului de generalizare în interiorul populației. Deoarece populația IMM-urilor care se internaționalizează din economiile în curs de dezvoltare și caracteristicile acestora sunt necunoscute, este imposibil să se ofere ajutoare similare pentru transferabilitatea între populații.

Cu toate acestea, revizuirea literaturii în curs de dezvoltare a IMM-urilor care se internaționalizează din economiile în curs de dezvoltare a identificat câteva rapoarte empirice de la alte populații; de exemplu, în China (Tang, 2011; Vissak și colab., 2012), Costa Rica (Lopez, Kundu și Ciravegna, 2009), Turcia (Inemek și Matthyssens, 2013), Siria (Ibeh și Kasem, 2011) și Vietnam

³ Teoretizarea ca prequel al teoriei (Swedberg, 2016; Weick, 1995).

tabelul 1
Caracteristicile probei.

Firmă	vârsta	Pre	TLE	Active	En	Sn	F%	Calea de internaționalizare (ordine cronologică)	HS
A4	10	0	5	300.000	60	7	70	1999 ISD (Rwanda), 2002 EXP (Camerun), 2004 SUB (Franța/Africa)	1, 1, 3/1
B4	22	15	12	ND	55	5	60	1995 EXP (Mauritania), 1997 ISD (Libia)	1, 1
C5	6	3	1	170.000	25	8	65	2006 LIC (MENA), 2007 LIC (Europa, America de Nord), 2008 EXP (Camerun)	1-2, 3, 1
D2	7	0	2	38.000	30	5	55	2002 SUB (Franța), 2005 EXP (Franța), 2007 ISD (Franța)	3, 3, 3
E1	12	0	7	50.000	15	6	40	1997 SUB (Franța), 2000 EXP (Algeria), 2002 ISD (Algeria)	3, 1, 1
F1	7	0	7	10.000	4	3	70	2002 SUB (SUA)	3
G1	10	0	10	100.000	25	3	60	1999 SUB (Franța)	3
H1	12	0	12	200.000	10	4	55	1997 SUB (Franța)	3
I1	8	0	8	ND	55	2	90	2001 SUB (Germania)	3
J1	16	0	16	561.000	20	5	80 <	1993 SUB (Franța)	3
K1	4	3	1	50.000	4	2	20	2008 EXP (Oman)	1
L1	17	6	11	170.000	40	2	30	1998 EXP (Rwanda)	1
M1	4	0	4	60.000	150	5	30	2005 SUB (Franța)	3
N1	6	3	3	10.000	6	10	80 <	2006 SUB (Franța)	3
O1	7	0	7	ND	10	2	80 <	2002 SUB (Franța)	3
P1	2	0	2	ND	10	1	80 <	2007 SUB (Franța)	3
Î1	9	9	0	ND	6	1	80 <	2009 SUB (Germania)	3
R1	8	0	8	10.000	5	7	80 <	2001 LIC (Franța)	3
S1	8	7	1	30.000	15	3	80 <	2008 EXP (Maroc)	1
T1	17	0	17	ND	150	5	80 <	1992 SUB (Franța)	3
U1	20	19	1	ND	1	7	30	2008 SUB (Franța)	3
V1	8	0	8	50.000	5	10	60	2001 SUB (Canada)	3

Notă: indicele indică numărul de intervievați; Vârsta IMM-ului la momentul colectării datelor primare; Pre(cocitate): vârsta IMM-ului la prima intrare; Timpul scurs de la ultima intrare (TLE); Active (TND) cursul de schimb mediu în 2009 USD în TND 1,35; Număr de angajați (En); Numărul de servicii TIC oferite (Sn); Procentul vânzărilor către piețele externe (F%) numai pentru unele IMM-uri a sa oferit indicație grosieră, și anume sub 80%; Stadiul de dezvoltare al economiei gazdă (HS); Fără date (ND).

(Nguyen et al., 2013; Thai & Chong, 2008), care par să susțină posibilități de extrapolări între populații. Adică aceste studii indică limitele de resurse în mediul de acasă care au determinat IMM-urile să aplicе strategii diferențiate și exploatează surse și/sau tipuri slabe de cunoștințe/învățare în timp ce se internaționalizează. În plus, anecdotice dovezi empirice (discutate în secțiunea 5) sugerează că utilizatorii noastre descoperirile sunt capabile să recunoască transferabilitatea lor între populații destul de diferite „care pot fi sau nu similare superficial cu cei studiat” (Maxwell & Chmiel, 2014).

Reflectând natura exploratorie a prezentului studiu și absența oricărei lucrări anterioare privind configurațiile de cunoștințe ale TIC B2B IMM-uri care se internaționalizează din Tunisia (sau din alte economii în curs de dezvoltare de altfel), a fost elaborat un design de cercetare calitativă. Designul nostru s-a concentrat pe o singură țară și industrie, deoarece IMM-ul configurațiile cunoștințelor, internaționalizarea și setările acestora sunt destul de complex.

Am optat pentru industria TIC în special datorită: a) rolului său cheie în economia tunisiană (după cum se discută în continuare), b) stocul bogat de TIC anterioare studii (Deligianni et al., 2015; Ibeh & Kasem, 2011; Moen et al., 2004; Nummela i colab., 2004; Saarenketo et al., 2008) care delimitează un util fundalul teoretizării noastre și c) faptul că TIC oferă o directă punct de intrare pentru internaționalizare. În alte industrii, utilizarea de tehnologia pentru intrarea pe piață poate fi străină. Poate fi și o lipsă de platforme tehnologice comune și absența standardelor internaționale care ridică bariere la intrarea pe piața externă. Acest lucru ar adăuga inutil complicații care se află dincolo de sarcinile la îndemână.

3.2. Contextul cercetării

Am realizat acest studiu în Tunisia, o democrație de tranziție a aproximativ 11 milioane de oameni, care și-au obținut independența din Franța în 1956. Înainte de revoluția din 2011 care a dus la regim schimbare i alegeri libere, piața internă fusese volatilă și slab din punct de vedere instituțional. Prin urmare, ar trebui clarificat faptul că datele primare colectarea a fost efectuată între ianuarie și iulie 2010; adică înainte de revoluție și nu a fost afectat de ea. Asta nu înseamnă că perioada datele la care se referă nu erau probleme. Adică între 1987 (nășterea lui cea mai veche firmă din eșantionul nostru) și 2010 (când a avut loc colectarea datelor) au avut loc: o lovitură de stat, corupție, jefuirea fondurilor statului,

șomaj (șomajul rar sub 14%), prețuri mari, tulburări socio-economice, măsuri de combatere a terorismului, folosirea forțelor de securitate pentru suprima protestele, încălcările drepturilor omului, suprimarea mass-media și a grupurilor umanitare, eșecurile sistemului juridic, niveluri scăzute de ISD și PIB creșterea economică, capitalismul de prieteni și protecția pieței interne prin bariere la intrare (adică mari corporații interne cu legături guvernamentale au dominat piața internă) și repercusiunile mai ample ale crizei financiare din 2008 (Human Rights Watch, 2008; OCDE, 2012; Banca Mondială, 2015; Forumul Economic Mondial, 2012). Mai mult, în această perioadă Tunisia a fost listată de Banca Mondială ca a economie cu venituri medii-inferioare; și de către Forumul Economic Mondial ca a etapa 2: economie bazată pe eficiență (World Bank, 2015; World Forumul Economic, 2009).

Cu toate acestea, economiile în curs de dezvoltare nu sunt doar resurse, din punct de vedere instituțional, stabilitate, transparență sau lipsite în alt mod (de exemplu, așa cum este introdus în Secțiunea 1). În schimb, ar putea fi mai perspicace de luat în considerare că dotările lor sunt mai degrabă dezechilibrate, inconsecvente sau idiosincratice.

Astfel, deși cele de mai sus au afectat Tunisia, beneficiază și de aceasta foarte mult din poziția sa geografică și cu un nivel ridicat de educație, cu costuri reduse forța de muncă, care este adesea multilingvă. De asemenea, este de remarcat faptul că în TIC servicii, sectorul asupra căruia se concentrează acest studiu, costurile cu forța de muncă pot reprezenta 80% din costurile de producție (Neumann, 2006).

Deși nu am găsit niciun program de asistență care vizează B2B IMM-urile TIC în special; în perioada de studiu au existat o număr de inițiative de sprijinire a internaționalizării TIC tunisiene IMM-urile. Acestea includ: dezvoltarea infrastructurii TIC, furnizarea de capital de risc și finanțare, promovarea exporturilor și mai larg (inclusiv internațional) sprijin pentru dezvoltarea afacerilor. Neumann (2006) oferă o privire de ansamblu asupra unor astfel de programe și sugerează rezultate incerte pentru IMM-urile TIC.

Cu toate acestea, companiile TIC tunisiene s-au internaționalizat În această perioadă; în principal în Europa (Franța, Germania și Italia),

⁴ Forumul Economic Mondial (WEF) clasifică economiile în trei etape de dezvoltare. Țările care se află între aceste trei etape sunt considerate a fi „în tranziție” de la o etapă la alta (Forumul Economic Mondial, 2009: 11). Mai multe studii, asta unul inclus, adopta sistemul de clasificare WEF; pentru un exemplu în domeniul antreprenoriatului internațional a se vedea Kiss et al. (2012).

Orientul Mijlociu și Africa. În special, exporturile de computere, comunicații și alte servicii TIC au reprezentat aproximativ 30% din totalul exporturilor de servicii în 2010 (Forumul Economic Mondial, 2012). Contribuția industriei TIC la PIB-ul tunisian este în creștere de două decenii, incluzând o pondere tot mai mare a vânzărilor în străinătate (Ministerul Tehnologiilor Comunicațiilor și Economiei Digitale, 2015).

Au existat câteva studii privind internaționalizarea IMM-urilor din Tunisia și, în special, a celor TIC. Deși niciunul dintre ei nu s-a concentrat în mod explicit pe IMM-urile B2B și nici nu a explorat configurațiile lor de cunoștințe, ele oferă câteva perspective relevante. De exemplu, în ceea ce privește dominanța tendințelor de export mono-destinație ale IMM-urilor tunisiene (Koubaa & Epkoubaa, 2012) și relația nesemnificativă statistic între complexitatea produsului, caracteristicile manageriale, atitudinile și variabilele de mediu cu alegerea modelului de intrare a IMM-urilor tunisiene (Khemakhem, 2010).

3.3. Prelevarea de probe

Studiul nostru a adoptat o tehnică de eșantionare intenționată (adică non-probabilă). Am identificat Tunisia și industria TIC ca parametri cheie pentru dezvoltarea cadrului nostru de eșantionare (după cum sa discutat în secțiunea anterioară). Această tehnică de eșantionare a fost extinsă la selecția participanților. Critica obișnuită (cf. Saunders, Lewis și Thornhill, 2012) la adresa acestei abordări a eșantionării este părtinire, iar faptul că măsura în care eșantionul este reprezentativ pentru întreaga populație nu poate fi atestată cu un anumit nivel de încredere. Prejudecățile de eșantionare pot face ca datele (și, prin urmare, orice rezultate/concluzii) să difere (de exemplu, să fie denaturate) de cele ale întregii populații. Sfatul metodologic atunci când se utilizează eșantioane cu scop, este de a descrie modul în care participanții selectați diferă de un eșantion aleatoriu despre care s-ar putea presupune (de dragul unei astfel de comparații) că a fost selectat din populație. Acest lucru este luat în considerare după discutarea procedurii noastre de eșantionare (și există materiale suplimentare respective disponibile gratuit la cerere).

Astfel, în conformitate cu studiile anterioare ale IMM-urilor tunisiene implicate în internaționalizare (ex. Bellouma, 2011; Zaiem & Zghidi, 2011), studiul nostru a folosit și directorul CEPEX5 ca cadru de eșantionare. În ediția din 2009 a directorului CEPEX au fost enumerate 333 de IMM-uri TIC (CEPEX, 2009).

Aceștia au fost contactați cu toții prin e-mail (cu un memento la două săptămâni după e-mailul inițial) și 22 au fost de acord să participe la studiul nostru. Am decis să le includem pe toate în studiul nostru, deoarece am vrut să teoretizăm configurațiile cunoștințelor pe baza tuturor instanțelor disponibile; în locul celor care se potriveau unor criterii preconcepute. Caracteristicile lor pot fi văzute în tabelul 1.

Deși metoda noastră de eșantionare a dus la o rată de participare de 7%, a dat o varietate suficientă pentru scopurile acestui studiu. Mai mult, părtinirea eșantionării a fost testată în următorul mod. Au fost efectuate comparații cantitative între eșantionul nostru și caracteristicile populației (de exemplu, vârsta, activele, mărimea în ceea ce privește angajării, specializarea, proprietatea și piețele vizate) (material suplimentar disponibil la cerere). Am constatat că, în afară de faptul că avem cu 60% mai puține active (un avantaj pentru acest studiu, deoarece suntem interesați de internaționalizarea IMM-urilor cu resurse slabe), cele 22 de IMM-uri ale noastre nu par să difere considerabil și/sau constant de populația CEPEX.

Au fost efectuate, de asemenea, apeluri de urmărire către 25 de non-respondenți ale căror caracteristici se încadrează atât în interiorul, cât și în afara variației eșantionului (de exemplu, prea mare, prea internațional), încercând să excludă calitativ orice părtinire sistematică.

⁵ Centrul pentru Promovarea Exportului, este o instituție guvernamentală care oferă asistență la export (de exemplu, furnizarea de informații, promovare) IMM-urilor din Tunisia (www.cepex.nat.tn). IMM-urile tunisiene cu exporturi sunt listate automat în directorul CEPEX gratuit.

3.4. Colectare de date

Interviurile semi-structurate față în față au fost efectuate cu 33 de proprietari/manager din cele 22 de firme enumerate în tabelul 1. Conturile retrospective au fost utilizate ca abordare principală a interviului (Golden, 1992, 1997; Miller, Cardinal și Glick, 1997) combinate cu strategiile informatorilor cheie (Rao & Perry, 2003). Proprietarii/managerii au fost vizitați inițial ca fiind cele mai probabile persoane să cunoască operațiunile firmei și eforturile acesteia de achiziție de cunoștințe încă de la naștere.

Întrebările de interviu au fost informate de literatură și au început prin a profila persoanele interviuate și companiile acestora, trecând la întrebări deschise despre internaționalizarea, cunoștințele și învățarea acestora. De asemenea, a fost colectată și studiată documentația specifică firmei, referitoare la operațiunile internaționale (ex. documente administrative, broșuri, contracte, rapoarte de progres, articole din ziare și site-uri web ale companiei). Acestea au ajutat la: să dezvolte informații generale de bază înainte de un interviu, să înțeleagă mai bine produsele și serviciile companiei, să obțină informații despre istoria firmei și să mărească și să valideze datele colectate prin interviuri (de exemplu, depășirea prejudecăților de memorie).

Toate interviurile s-au desfășurat în limba franceză, într-o zonă a locului de muncă unde interviuații nu au putut fi auziți. După cum au recomandat Guba și Lincoln (1994), toate interviurile au fost înregistrate și transcrise digital. Durata medie a interviurilor înregistrate a fost de 90 de minute.

A fost efectuat un studiu pilot cu câțiva interviuați, în timpul căruia au fost experimentate și interviuri pe bază de telefon și videoconferință, iar rezultatele pilot au fost utilizate pentru a ajusta protocoalele primare de colectare a datelor. Lucrarea pe teren a început la șase luni după pilot.

Cinci dintre firmele noastre (AE), selectate pe baza faptului că au mai mult de o intrare pe piața internațională, au fost investigate mai în profunzime. În special, cunoștințele lor se schimbă în timpul intrărilor ulterioare pe piața externă. De exemplu, în patru dintre ele (vezi Tabelul 1) membri suplimentari ai personalului (de exemplu, directori generali, manageri de marketing, manageri tehnici și ingineri superiori) au fost interviuați și au fost adunate și revizuite documente suplimentare (de exemplu, rapoarte anuale anterioare). Indicele de lângă fiecare alias de IMM indică numărul de interviuați din fiecare companie. Interviurile în aceste firme au durat aproximativ o lună. Înregistrările lor au variat între trei și 12 ore; cu saturația utilizată pentru a indica sfârșitul colectării datelor în fiecare caz (Yin, 2009).

Având în vedere accentul pus pe elitele IMM-urilor, o părtinire a unui singur respondent a fost inevitabil în unele cazuri, deși nu este deosebit de dăunătoare, deoarece a fost ameliorată prin sursele suplimentare de date secundare și primare. De exemplu, în 18% dintre IMM-urile noastre (AD) în care au fost interviuate mai multe persoane (notate prin indice de lângă pseudonimul IMM-urilor), nu a fost detectată nicio părtinire a respondentului.

3.5. Codificarea și analiza datelor

Interviurile au fost transcrise în franceză și trimise la vizitatorii pentru revizuire și aprobare. Ele au fost apoi traduse în engleză de autorul principal (vorbitor nativ). Un alt partener academic multilingv din Tunisia a sprijinit traducerea inversă. După o revizuire textuală, transcrierile și alte date secundare au fost codificate și introduse în Nvivo7 și Excel pentru analize.

Temele și codurile culese inițial din literatură (de exemplu, surse și tipuri de cunoștințe, modul de intrare) au oferit un cadru preliminar pentru analiză. Acest lucru a permis, ca prim pas, cartografierea internaționalizării IMM-urilor (de exemplu, așa cum este rezumat în Tabelul 1), care ne-a alertat că poate asistăm la unele modele de internaționalizare atipice (de exemplu, ISD-ul Alpha ca primă intrare o naștere) și că astfel am m-am putea aștepta la unele configurații de cunoștințe neobișnuite.

Totuși, nimic nu ne-a pregătit să nu găsim dovezi ale IK. La început ne-am gândit că datele respective ar fi putut fi trecute cu vederea în timpul codificării. Astfel, o combinație diferită de autori a codificat datele pentru IK a doua oară și încă nu a putut identifica nicio terminologie legată de IK așa cum este definită în revizuirea literaturii noastre. Fiind obligat să accepte lipsa IK

dovezile au ridicat două întrebări importante: a) cum ar putea fi explicat acest lucru? și b) ce folosesc firmele noastre în schimb?

Răspunsul la aceste întrebări a necesitat adoptarea unui sistem sistematic abordare combinată (Dubois & Gadde, 2002, 2014) familiară în IMM studii (cf. Aaboen, Laage-Hellman, Lind, Öberg, & Shih, 2016; Halineen & Törnroos, 2005). Combinarea sistematică este o abordare neliniară care implică un număr de iterații între cadru, date și analize. Urmărirea acestui lucru a pus un accent suplimentar pe cele cinci cazuri de „repetă” internaționalizatori (adică acele IMM-uri care au avut mai mult de unul intrare) raportate în secțiunea 4.2.

Am urmărit atât analize interne, cât și între firme, precum și comparații cu literatura de specialitate într-o manieră neliniară. Analiza în cadrul firmei ne-a permis să analizăm fiecare configurație de cunoștințe pentru IMM-uri explicați cum s-a întâmplat acest lucru, precum și modul în care acestea compensat pentru deficiențele lor de cunoștințe și absența IK în special.

Analiza între firme a fost aplicată la seturi de firme (de exemplu, singur vs. intrări multiple pe piața străină, firme vechi/întârziate vs. firme tinere/ timpurii/ internaționalizatori, internaționalizarea în țări la aceeași față de diferite etape de dezvoltare, specializări unice vs. multiple produse/servicii) pentru a testa explicațiile dezvoltate de către firmă. analiza și să modereze generalizarea acestora (Dubois & Gadde, 2014: 1281). În timp ce ambele tipuri de analize au fost urmărite, orice a fost în curs constatările au fost contrastate cu literatura de specialitate. În acest sens, mai are nevoie pentru a fi clarificat faptul că revizuirea literaturii (în Secțiunea 2) a fost finalizată în urma finalizării analizelor.

4. Constatări și discuții

4.1. Configurații de cunoștințe

Tabelul 2 rezumă sursele și tipurile de cunoștințe folosite de noi IMM-urile în perioada internaționalizării.

Începând cu sursele de cunoștințe, IMM-urile noastre au accesat patru dintre cele cinci surse indicate în Fletcher și Harris (2012). Adică, informația internă nu a fost folosită ca sursă pentru niciun tip de cunoaștere. Cel mai sursele frecvent accesate erau cele de experiență directă și cunoștințe vicare. Ambele pot fi clasificate ca fiind experiențiale, sursa cheie se spune că firmele accesează atunci când urmăresc internaționalizarea i care sprijină, de asemenea, validitatea constatrilor noastre.

Experiența grefată și căutarea externă au fost folosite doar de două firme (și anume Alpha și Bravo). Acest lucru este de înțeles, având în vedere că așa sursele sunt greu accesibile pentru majoritatea IMM-urilor care provin din economii în curs de dezvoltare. La o inspecție mai atentă se pare că Alpha și Bravo sunt responsabili pentru o mare parte din modelele identificate și ar putea fi astfel interpretate ca valori aberante. Vor fi discutate în continuare în secțiunea următoare (4.2).

Cunoștințele tehnologice au fost cel mai frecvent tip de cunoștințe din eșantionul nostru. Acestea fiind spuse, cunoașterea pieței a fost

masa 2

Surse și tipuri de cunoștințe.

	Cunoștințe tehnologice	Cunoașterea pieței	Cunoștințe de internaționalizare
Experiență directă	Clienți (A, B, D, E, G, I, L) Birouri de vânzări pe piețele gazdă (A, B)	Clienți (A, C, E, G, H, I, K, L, O, T, U) Prospectare (D, S) Birouri de vânzări pe piețele gazdă (A, B) Parteneri pe piețele vizate (A, B) Licențiați (R, C)	Rețeaua contractantului pe piețele gazdă (E, H) Clubul de internaționalizare a firmelor TIC (I) Rețeaua externă a directorului general (A) Rețeaua locală a directorului general (B) Director recrutat pe piața gazdă (A) Personal recrutat pe piața gazdă (A, B) Baze de date și rapoarte de piață (A, B)
Experiență indirectă	Contractori pe piețele gazdă (C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, T, U, V) Parteneri pe piețele vizate (A, B) Licențiați (R, C) Parteneri pe piața internă (O)		
Experiență grefată			
Căutare externă			
Informații interne			

cel mai căutat, întrucât a fost urmărit din două ori mai multe surse decât cunoștințe tehnologice. Clienții erau o sursă majoră de piață cunoștințe, în timp ce contractorii erau cea mai comună sursă de cunoștințe tehnologice.

Privind configurațiile de cunoștințe rezultate ca un întreg, aceasta se pare că majoritatea firmelor noastre își dezvoltă tehnologia cunoștințe prin experiență indirectă și că o minoritate semnificativă se bazează pe lângă experiența directă. Această situație este oarecum inversă când vine vorba de cunoașterea pieței. Se pare că majoritatea firmelor noastre își dezvoltă cunoștințele de piață prin experiență directă și că o minoritate semnificativă se bazează pe lângă experiență.

După ce a oferit o imagine de ansamblu asupra modelelor de configurare a cunoștințelor din eșantionul nostru de IMM-uri, argumentul oarecum simplist ar putea se face că IK nu s-a dezvoltat deoarece aceste firme au făcut doar una singură intrarea pe piața externă și că cele cinci firme care aveau mai mult de una intrarea sunt excepția care dovedește existența acestei reguli. Aceasta este îndoielnic din mai multe motive. În primul rând, există dovezi empirice din IMM-uri care se internaționalizează dintr-o economie dezvoltată care dezvoltă IK în mod proactiv; adică înainte de a vinde în străinătate (Fletcher & Harris, 2012). Deci, în principiu, intrarea nu este necesară pentru a dezvolta IK; doar o intenție de intrare pare suficient. Firma focală trebuie, de asemenea, să fie capabilă și dispusă să îndeplinească costurile ridicate ale IK, așa cum sunt introduse în secțiunile 1 și 2. Acesta poate fi cazul pentru IMM-uri care provin din medii dezvoltate de acasă, dar pare puțin probabil pentru omologii lor defavorizați cu resurse slabe. Acest face pertinentă aprofundarea investigației noastre asupra celor cinci IMM-uri care au avut mai mult de o intrare pe piața externă.

4.2. Repetă internaționalizatorii

Fondatorii/proprietarii internaționalizatorilor repetate au fost gestionarea activă a IMM-urilor (AE) de la început. IMM-urile lor sunt la capătul inferior al scalei de mărime, cu o forță de muncă între 15 și 60 angajați. Proprietarii au capacități bilingve (franceză și arabă), iar majoritatea dintre ei au experiențe în inginerie TIC și experiențe anterioare/rețele în Franța. Alpha și Bravo sunt cei mai bogați configurații de cunoștințe (după cum este prezentat în Tabelul 2).

În conformitate cu restul firmelor noastre, aceste cinci firme au fost motivate să facă internaționalizarea pentru a crește veniturile; folosind ca principale avantaje competențe culturale și tehnice la costuri reduse (adică valorificarea lor avantaje acasă). Deși contrafactualele sunt notoriu dificil de stabilim, ar trebui să fie rezonabil că pentru mai multe dintre firmele noastre (de cei cu o pondere ridicată a vânzărilor externe), dependența exclusivă de vânzările interne piața pur și simplu nu era o opțiune viabilă. Au intrat astfel relativ piețele apropiate în timpul primei lor intrări, care a fost declanșată de fiind alertat de o oportunitate din rețeaua personală a proprietarului. Charlie este singura excepție de la acest ultim model încrucișat în sensul că acesta a căutat în mod activ să creeze o oportunitate prin dezvoltarea unui nou rețea. Charlie face și o altă excepție, deoarece este singurul nostru caz

unde același mod de intrare a fost folosit de mai multe ori.

În paragrafele rămase ale acestei secțiuni, vom aprofunda cazurile lor folosind citate literale pentru a oferi informații despre interacțiunile dinamice cheie care au avut loc în fiecare caz și care au dus la configurațiile cunoștințelor (stabilite în Secțiunea 4.1). În special, discuția va atrage atenția asupra lipsei lor de IK și se va încheia cu un rezumat a ceea ce au folosit aceste IMM-uri în timpul angajamentului lor continuu cu internaționalizarea.

Alpha a intrat pe trei piețe diferite folosind un mod diferit de intrare de fiecare dată. Acest lucru sugerează că orice IK care ar fi putut fi dezvoltat în mod proactiv, sau reactiv, din fiecare dintre aceste intrări ar fi avut un beneficiu limitat, deoarece există puține care sunt generice pe piețe și/sau moduri de intrare. În special, ei s-au internaționalizat la naștere cu un ISD către Rwanda pentru a furniza software ca parte a unei oferte de succes a unei companii franceze de hardware cu care proprietarul Alpha avea experiență anterioară. Directorul general afirmă:

„Prima noastră internaționalizare am făcut-o întâmplător printr-un prieten francez care ne-a adus o afacere în Rwanda... A avut încredere în mine și, în plus, aveam cunoștințe tehnice despre ceea ce ni s-a cerut... Vorbim și limba franceză, ceea ce ne ajută să comunicăm ușor cu clienții noștri. Am decis să facem o succursală foarte mică acolo pentru a fi o bază de extindere în alte țări din regiune. Software-ul dezvoltat în Rwanda devenise o referință pentru a fi prezentat potențialilor clienți din alte părți din Africa francofonă. Așa că în trei ani au exportat cu succes în

Camerun, iar doi ani mai târziu au semnat un contract cu compania franceză pentru a furniza un astfel de software clienților săi din alte țări africane. Astfel, dezvoltarea IK pare redundantă, deoarece prima lor intrare a fost întâmplătoare; a doua lor intrare a folosit un mod de intrare diferit, în timp ce nuanțele de internaționalizare ale intrărilor lor ulterioare au fost îngrijite de partenerii lor francezi.

Mutarea la Bravo, care avea 15 ani de „experiență tehnică” pe piața sa de origine înainte de primul său export în Mauritania și a fost declanșată de o oportunitate notificată „de un prieten tunisian”. Înainte de notificarea oportunității, nu au dezvoltat niciodată vreun IK, iar la notificarea oportunității, proprietarul pur și simplu „a luat avionul și a mers să semneze acordul”. Doi ani mai târziu: „Am fost solicitați de potențialii clienți din Libia... acea operațiune a fost, de asemenea, pur oportunistă ca și precedentă”. Bravo, nu a căutat activ oportunități de internaționalizare, nici măcar după prima lor internaționalizare de succes. Acest lucru justifică mai mult decât lipsa lor de a dezvolta IK în mod proactiv sau reactiv.

Delta s-a internaționalizat de la naștere și, pe o perioadă de șapte ani, pur și simplu și-a sporit controlul asupra modului de deservire a aceleiași piețe. A intrat în Franța printr-un contract, și-a îmbunătățit produsele/serviciile printr-un site web personalizat pentru potențialii clienți francezi, iar exporturile au crescut. Apoi a fost înființată o succursală comercială (FDI) pentru a prospecta mai mulți clienți și a căuta vânzări în alte țări europene.

Proprietarul său a declarat: „Am început prin subcontractare pentru a învăța și a ne îmbunătăți situația financiară pentru a trece la următorul nivel: exportul. După ce am făcut asta, am trecut la al treilea nivel, care este ISD. Învățăm și creștem. Cu toate acestea, la momentul interviului, ei nu dezvoltaseră niciun IK și nici nu deserviseră clienții din afara Franței. Având în vedere succesul relativ al aprofundării pe aceeași piață (55% din totalul vânzărilor), ar fi nevoie de un argument destul de eroic pentru a convinge că beneficiile dezvoltării IK proactiv sau reactiv ar fi putut depăși costurile acesteia.

Echo și-a început internaționalizarea și de la naștere, ca antreprenor al unei companii franceze datorită unor contacte personale. Ca urmare, cunoștințele sale tehnologice s-au îmbunătățit și pe o perioadă de trei ani produsele și serviciile sale s-au îmbunătățit; până la punctul în care Echo a început să-și exporte produsele și serviciile în Algeria cu o adaptare redusă a produselor și/sau organizațională. Pe măsură ce piața algeriană creștea, Echo și-a modificat ulterior modul de deservire a acestei piețe prin deschiderea unei sucursale locale. Deși acest ISD greenfield ar putea fi văzut ca mai riscant, este, de asemenea, un mod mai benefic și mai controlabil de deservire a acestei piețe în creștere. Ca și în cazurile anterioare, se pare că Echo ar fi putut beneficia de puține din dezvoltarea IK costisitoare în mod proactiv sau reactiv.

Nu în ultimul rând, Charlie este oarecum excepțional, deoarece este singura noastră firmă care nu folosește rețele sociale și de afaceri preexistente, ci creând altele noi pentru fiecare intrare, precum și singura care a folosit aceeași metodă de introducere mai mult decât o singură dată. Astfel, a avut potențialul de a beneficia de pe urma dezvoltării IK. Adică, cazul lui Charlie deține cheia pentru a înțelege de ce chiar și firmele cu mai multe intrări nu dezvoltă IK chiar și atunci când teoretic poate părea rentabil să facă acest lucru. Răspunsul constă în combinația: a) de bună cunoaștere a ofertelor de produse/servicii și a aranjamentelor organizatorice care le fac posibile, b) ajutate de faptul că acestea sunt produse relativ standardizate ai căror clienți finali din întreaga lume sunt similari din punct de vedere cultural, și poate cel mai important, c) prin centralizarea de către proprietar a competențelor de luare a deciziilor cu privire la toate problemele legate de internaționalizare și implicarea lor directă și adesea unică în

ini ierea i/sau completarea intrării. În cazul lui Charlie, fiecare intrare a fost preordonată de către proprietar, vizitând expoziții internaționale, întâlnind potențialii licențiați și importatori și negociind condițiile. După aceea, având în vedere modul de intrare adoptat, în principal licențiații și importatorii au fost cei care au trebuit să se ocupe de cea mai mare parte a lucrării, lăsându-l pe Charlie să gestioneze prin excepție procesul de internaționalizare. Astfel, dezvoltarea proactivă și/sau reactivă a IK în cazul lui Charlie ar fi suportat costuri inutile.

În urma acestei realizări cheie, a fost posibil să vedem un model similar în toate internaționalizatoarele noastre repetate. De exemplu, proprietarul a fost anunțat (A, B), care a urcat în avion a doua zi (B), care a dezvoltat produsul pe baza căruia a fost făcută prima intrare străină (D, E).

Deci, dacă ar fi să rezumăm unele dintre modelele și perspectivele cheie din acest studiu, se pare că dezvoltarea IK poate fi contraproductivă în cazurile în care firmele vizează una sau câteva piețe și/sau nu folosesc același mod de intrare. Mai mult de o dată. În plus, se pare că firmele pot menține un angajament activ în ceea ce privește internaționalizarea, chiar și în absența IK. Prin urmare, considerăm că este posibil să compensăm deficitul de cunoștințe și în special absența IK prin:

- 1) Centralizarea deciziilor de internaționalizare strategică și operațională către proprietar/CEO. Reducerea cererii de IK ar fi avut-o orice alt personal dacă deciziile de internaționalizare ar fi fost descentralizate acesteia, reducând în același timp incertitudinea pentru firmă în ansamblu.
 - 2) A avea directori executivi/prorietari cu cunoștințe extinse despre produse/servicii și aranjamentele implicate în producția acestora. Este de ajutor dacă produsele sunt standardizate, dar, după cum ilustrează cazurile noastre, având în vedere interesul corect/CEO, acest lucru poate funcționa și cu produse foarte personalizate. Acest lucru ameliorează, de asemenea, orice efecte secundare neprevăzute ale (1).
 - 3) Dezvoltarea strategiilor de nișă folosind moduri de intrare și deservire pe piețele externe care nu necesită o contribuție extinsă și/sau continuă a proprietarului/CEO; astfel încât 1 și 2 de mai sus să poată fi menținute pe termen nelimitat și ieftin.
 - 4) Respectarea standardelor internaționale (tehnologice). Adică, facerea acestui tip de cunoștințe o parte din lumea vieții companiei și, astfel, reducerea incertitudinii, precum și sprijinirea punctelor 2 și 3 de mai sus.
 - 5) Având rețele sociale și/sau profesionale în care CEO-ul/prorietarul poate avea încredere (și invers) și/sau operarea pe piețe în care proprietarul/CEO-ul are încredere în aplicarea terților (adică înlocuirea IK cu încredere în relațiile sociale și/sau formale).
 - 6) Valorificarea avantajelor casnice (cum ar fi forța de muncă cu costuri reduse, competențele culturale) și configurațiile de cunoștințe disponibile pentru a compensa internaționalizarea și/sau alte deficiențe de cunoștințe.
5. Direcții de cercetare viitoare și limitări

Studiul nostru oferă câteva căi noi și viabile pentru cercetările viitoare ale studiilor specifice contextului și orientate spre practică ale cunoștințelor de internaționalizare B2B. Începând cu prevalența internaționalizatorilor mono-destinație/cu intrare unică, care (așa cum este introdus în [secțiunea](#)

3.2) a fost identificat în studiile anterioare (de ex. Koubaa & EpKoubaa, 2012). Acest lucru nu reprezintă o limitare specială a designului nostru. Astfel de IMM-uri ar fi putut fi excluse din studiul nostru, totuși, acestea ar fi fost o decizie metodologică arbitrară, care ar fi avut ca rezultat omiterea a ceva integral din contextul cercetării și al modului în care IMM-urile din acest context se internaționalizează. Variat

au fost conjecturate motive pentru această regularitate empirică mono-destinație/ o singură intrare, variind de la cultură la resurse (Koubaa & EpKoubaa, 2012; Marchesnay, 2011). În mod evident, sunt necesare cercetări suplimentare în acest domeniu, care ar trebui să țină cont și de următoarele.

Perspectiva dominantă în acest studiu a fost cunoașterea/învățarea (pe baza de resurse) (Kuivalainen, Puumalainen, Sintonen și Kyläheiko, 2010; Westhead, Wright și Ucbasaran, 2001); cu perspectiva relațională/rețelei (Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Coviello & Munro, 1995, 1997; Ibeh & Kasem, 2011; Moen și colab., 2004) jucând un rol mai minor. Adică, acolo unde am simțit că rolul jucat de relațiile sociale și/sau rețelele de afaceri a făcut o diferență pentru constatările și teoretizarea noastră, am făcut acest lucru explicit (de exemplu, cazurile AE, în ceea ce privește compensarea IK). Cu toate acestea, având în vedere concentrarea noastră principală pe cunoaștere, dominația unei perspective de cunoaștere pare a fi susținută în acest studiu ca un prim pas. Cu toate acestea, suntem conștienți de perspectivele benefice pe care le-ar putea aduce perspective suplimentare și multiple; de exemplu, o combinație de cunoștințe și perspective de rețea ca în Sandberg (2014) și/sau combinarea perspectivelor industrie-strategie-instituționale ca în Yamakawa și colab. (2008). Astfel, putem prevedea beneficii în etapele ulterioare, din studiile viitoare în domeniile detaliate în această secțiune, care combină astfel de perspective suplimentare și/sau din experimentarea cu diferite dominante.

Deși acest studiu nu s-a concentrat pe rolul jucat de politică, în timpul interviurilor a evidențiat că trei dintre IMM-urile noastre (AC) au primit atât sprijin dur (de exemplu, finanțare pentru participarea la expoziții internaționale), cât și ușor (de exemplu, informații despre piață). Ei au susținut că un astfel de sprijin politic a fost foarte util și, dacă ar fi existat mai mult sprijin politic, ar fi putut să-și extindă activitățile în străinătate. Întrucât aceste trei IMM-uri au angajat între 25 și 60 de angajați și au realizat 60-70% din vânzările lor pe piețele străine, acest lucru oferă unele dovezi, după cum sugerează Durmuşoğlu, Apfelthaler, Nayir, Alvarez și Mughan (2012), că IMM-urile din aceste dimensiuni pot participa la astfel de programe cu unele rezultate pozitive. Cu toate acestea, încă rămâne incertitudine pentru IMM-urile de la capătul mai mic al spectrului de dimensiuni (Comisia Europeană, 2015: 68; Neumann, 2006). Astfel, în conformitate cu Durmuşoğlu et al. (2012), se sugerează cercetări suplimentare, cu un accent mai explicit pe IMM-uri, pentru a stabili capacitatea acestora de a beneficia de sprijinul politicii, precum și tipul de sprijin politic care ar putea fi mai potrivit pentru situațiile lor dificile.

Lipsa dovezilor IK sugerează că noțiunea în sine trebuie problematizată și plasată la microscop. Poate fi cazul, oarecum contrar teoretizării existente (de exemplu, Eriksson și colab., 2000; Fletcher & Harris, 2012; Prashantham & Young, 2011) că IK poate fi tacită și, prin urmare, mai puțin costisitoare, dar totuși utilă. Se sugerează astfel cercetări ulterioare în soiurile IK tacite. În general, acest studiu a adoptat cadrul Fletcher și Harris (2012) care utilizează o schemă de clasificare a cunoștințelor destul de grosiere. Deși nu este o limitare pentru acest studiu, investigând tipurile de cunoștințe populare ca esențiale în teoretizarea existentă, am analizat o serie de scheme de clasificare mai fine (de exemplu Hilmersson, 2014; Park și colab., 2015) care ar putea fi utilizate în studiile ulterioare care investighează mai multe nuanțe. Înțelegeri ale fiecărui tip de cunoștințe. De exemplu, trei dintre cele patru tipuri mai fine de cunoștințe experimțiale identificate de Hilmersson (2014: 813), și anume: cunoștințele instituționale, de afaceri și rețelele sociale pot acționa ca indicatori ai răspunderii unei firme față de străinătate, străinătate, și distanța psihică oferind o interfață directă cu zona de cercetare ulterioară discutată în continuare.

Acest studiu a întâlnit, de asemenea, unele regularități empirice interesante privind locațiile pe piața externă la prima intrare. De exemplu, Franța (din care Tunisia a fost o fostă colonie) cu piața sa mare,

Limbajul familiar și instituțiile au fost, fără a fi surprinzător, de departe cea mai populară destinație de intrare pe piața străină (de D, E, GH, J, MP, T). Cu toate acestea, Franța reprezintă doar 50% din prima destinație de intrare pe piața a firmelor noastre (adică nu este mai bună decât șansa dacă acestea ar fi decise prin aruncarea unei monede). Au existat astfel câteva excepții notabile. De exemplu, ISD al Alpha în Rwanda ca prima intrare pe piața externă sau SUA și Germania ca prima destinație de intrare pentru subcontractarea de către F și, respectiv, I. Știm că distanța psihică se aplică la nivelul decidentului și este un concept sintetic legat de diferențele culturale, structurale și de limbaj (Johanson & Vahlne, 2009; O'Grady & Lane, 1996). Pe de altă parte, exterioritatea este un concept la nivel de firmă legat de o rețea de relații (Johanson & Vahlne, 2009). În cazul IMM-urilor, și în special al IMM-urilor noastre, există o suprapunere extinsă între nivelul individual și cel al firmei. Astfel, se sugerează cercetări ulterioare privind interacțiunea acestor niveluri, percepțiile antreprenorului despre exterior și diferențele psihice. Mai mult, o astfel de cercetare este, de asemenea, probabil să ofere perspective utile pentru demarcarea geografiei relevante; ca și în dezbaterea Born Global versus Regional (Lopez și colab., 2009).

În cele din urmă, acest studiu sa concentrat pe un singur context de țară de origine și industrie. În alte industrii, utilizarea tehnologiei pentru intrarea pe piață poate fi străină și poate exista lipsa unor platforme tehnologice partajate și absența standardelor internaționale care ridică barierele la intrarea pe piața externă. În plus, alte țări de origine pot avea dificultăți, istorie și geografie diferite. Întrucât nu există două țări la fel, trebuie să se țină cont de munca fundamentală a lui Becker (1990: 240), care sugerează că generalizarea constatrilor noastre nu se referă la dacă configurațiile cunoștințelor în IMM-urile (B2B intensive în cunoștințe) se internaționalizează (din economiile în curs de dezvoltare) sunt aceleași sau variază într-un fel care poate fi prezis pe baza teoretizării noastre. În schimb, valoarea generalizării constatrilor noastre se referă la modul în care variațiile în setările de acasă (de exemplu, nivelurile de stabilitate, resurse, securitate, siguranță, dezvoltare) creează configurații (neobișnuite) de cunoștințe și forme (atipice) de internaționalizare (în termeni de teoretizări existente), dau naștere la soluții (idiosincratice) pentru a compensa deficitul de cunoștințe (și, în general, a reduce incertitudinea) menținând în același timp un angajament de succes (de exemplu, în ceea ce privește viabilitatea firmei și cota din veniturile din exporturi) cu internaționalizarea. Aceste cazuri radical diferite (când sunt măsurate în raport cu teoretizările existente) produc scheme cognitive îmbogățite care permit „generalizarea intelectuală chiar și atunci când setările sunt radical diferite” (Donmoyer, 2008: 372).

Feedback la versiunile anterioare ale acestei lucrări de la un număr de audiențe internaționale din Franța, Japonia, Emiratele Arabe Unite, SUA și Marea Britanie (MacVaugh, Mejri și Tsagdis, 2014; Mejri, MacVaugh și Tsagdis, 2015, 2016; Tsagdis, 2016; Tsagdis, Mejri și MacVaugh, 2016a, 2016b) sugerează că constatările noastre pot fi extrapolate la experiențele IMM-urilor dintr-o serie de industrii și economii în curs de dezvoltare (de exemplu, fabricarea tradițională a covoarelor în Bangladesh, îmbrăcămintea în Columbia). Evident, astfel de relații improvizate și informale nu pot fi un substitut pentru cercetarea riguroasă. Astfel, nu putem decât să sugerăm cercetări suplimentare în acest domeniu în mai multe industrii și economii în curs de dezvoltare, astfel încât să sporim valoarea generalizării constatrilor noastre.

6. Concluzii și implicații

Această lucrare răspunde apelurilor în curs de studiu internaționalizarea IMM-urilor din economiile în curs de dezvoltare la o mai mare profunzime (Ibeh & Kasem, 2011; Kiss et al., 2012; Zahra & George, 2002). Acesta oferă una dintre primele relatări ale configurațiilor de cunoștințe ale IMM-urilor în curs de internaționalizare (B2B intensive în cunoștințe) dintr-o economie în curs de dezvoltare. Aceste IMM-uri se internaționalizează în fața pasivelor legate de specificul locuinței lor, în absența IK considerată fundamentală până acum (Fletcher și colab., 2013; Kuivalainen și colab., 2010) și, în general, cu acces slab la sursele de cunoștințe.

Studiul nostru face câțiva dintre primii pași în redresarea limitărilor teoretizării existente prin demarcarea unui spațiu pentru studiul acestor

afacerilor. Acesta este, de asemenea, motivul pentru care am adoptat o abordare de maximă diversitate a eșantionării noastre în loc de eșantionarea teoretică care se bazează pe o potrivire cu categorii teoretice preconcepute. Pe măsură ce cercetarea a progresat, a devenit clar că, de fapt, IMM-urile cu deficit de cunoștințe sunt majoritatea și nu excepția, cel puțin, în eșantionul nostru.

Am constatat că IMM-urile noastre au accesat puține surse de cunoștințe și au dezvoltat și mai puține tipuri de cunoștințe. În special, niciunul dintre ei: a) a folosit surse interne de informații pentru atingerea obiectivelor de internaționalizare, b) a folosit experiența grefată și căutarea externă pentru a dobândi cunoștințe tehnice și c) a dezvoltat IK. Clienții au fost cea mai comună sursă de cunoștințe de piață, iar împreună cu contractanții (pe piețele gazdă respective) cele mai comune surse de cunoștințe tehnologice.

Internaționalizatorii noștri repeți (A–E), au reprezentat o mare parte a acestor modele, așa că am decis să le investigăm în continuare. Am susținut că dezvoltarea IK în mod proactiv sau reactiv, având în vedere istoria lor de internaționalizare, ar fi fost mai mult un cost și mai puțin un beneficiu. De asemenea, am delimitat mecanismele pe care le-au folosit pentru a compensa deficiențele lor de cunoștințe (de exemplu, centralizarea procesului decizional, valorificarea avantajelor casei, încredere).

Am descoperit că majoritatea firmelor noastre rămân în aceeași fază de internaționalizare în curs de dezvoltare la mulți ani de la prima intrare. Puținii care progresează în internaționalizarea lor o fac adesea pe o bază quasi-serendipitous. Cu toate acestea, niciunul dintre intervievații noștri nu a indicat că este nemulțumit de rezultatele internaționalizării lor.

Prin urmare, constatările noastre au unele implicații pentru teoria/cercetarea, practică și politica IMM. În ceea ce privește teoria/cercetarea, limitele teoretizării existente au fost identificate de-a lungul acestui studiu și a fost discutat modul în care aceasta trebuie mărită pentru a ține cont de constatările noastre. A fost propus un mecanism pentru a compensa lipsa de cunoștințe și, în special, absența IK. Mai mult, o serie de căi viabile pentru cercetări ulterioare au fost delimitate în secțiunea anterioară.

Trecând la practica IMM, proprietarii/managerii ar putea varia poziția IMM-urilor lor în compromisul dintre dezvoltarea costisitoare a cunoștințelor și internaționalizare. Acest lucru s-ar putea dovedi benefic pe anumite piețe, care ar putea să nu ofere profituri mari pentru a justifica costurile necesare dezvoltării cunoștințelor. În special, pentru IMM-urile cu resurse reduse în medii defavorizate și/sau la periferia sectorului lor, implicația este că pot compensa lipsa de cunoștințe și pot alege o poziție în compromisul menționat mai sus care să asigure un flux de cunoștințe adecvat pentru organizarea lor. După cum am demonstrat, o serie de poziții idiosincratice în aceste compromisuri sunt viabile; atâta timp cât se menține o legătură dinamică între configurațiile cunoștințelor (care ar putea lipsi mai multe tipuri și surse) ale unei firme și angajamentul continuu al acesteia în procesul de internaționalizare.

Există, de asemenea, implicații pentru factorii de decizie politică. Chiar și în economiile dezvoltate, măsura în care cele mai mici dimensiuni ale firmelor beneficiază de o gamă destul de extinsă și bogată de măsuri de politică de internaționalizare este încă incertă (Comisia Europeană, 2015: 68). Prin urmare, dorim să sugerăm o concentrare mai explicită a politicii pe găsirea unor modalități de a ajuta IMM-urile să-și folosească configurațiile de cunoștințe existente mai eficient și mai eficient.

În cele din urmă, dorim să încheiem această lucrare cu un mesaj de speranță adresat antreprenorilor aspiranți și factorilor de decizie din întreaga lume, deoarece studiul nostru constată că este viabil pentru IMM-uri să se internaționalizeze cu o anumită măsură de succes (de exemplu, 56% din vânzările externe în medie în întreaga lume). eșantionul nostru), chiar și în fața unor datorii severe (firme și casnice).

Referințe

Aaboén, L., Laage-Hellman, J., Lind, F., Öberg, C. și Shih, T. (2016). Explorarea rolurilor spin-off-urilor universitare în rețelele de afaceri. *Industrial Marketing Management*, 59 (noiembrie), 157–166.

Almodóvar, P. și Rugman, AM (2015). Testarea modelului Uppsala revizuit: Nu

insidership să îmbunătățească performanța internațională? *International Marketing Review*, 32(6), 686–712.

Autio, E., Sapienza, HJ, & Almeida, JG (2000). Efectele vârstei la intrare, intensitatea cunoștințelor și imitabilitatea asupra creșterii internaționale. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.

Barkema, HG, & Vermeulen, F. (1998). Expansiunea internațională prin pornire sau achiziție: o perspectivă de învățare. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7–26.

Becker, HS (1990). Generalizarea din studii de caz. În E. Eisner și A. Peshkin (eds.). *Ancheta calitativă în educație: Dezbateri continuă* (pp. 233–242). New York: Teachers College Press.

Bellouma, M. (2011). Impactul managementului capitalului de lucru asupra profitabilității: cazul companiilor mici și mijlocii de export din Tunisia. *Management International*, 15(3), 71–116.

Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. și Sharma, D. (2004). Utilizarea percepției plenitudinea cunoștințelor experiențiale de rețea în firma care se internaționalizează. *Journal of International Management*, 10(3), 355–373.

Boisot, M. și Meyer, MW (2008). În ce sens prin așa deschisă? Reflecții asupra internaționalizării firmelor chineze. *Management and Organization Review*, 4(3), 349–365.

Borrás, S. și Tsagdis, D. (2008). *Politici de cluster în Europa: firme, instituții și guvernare*. Cheltenham: Edward Elgar.

Brennan, L. și Garvey, D. (2009). Rolul cunoașterii în internaționalizare. *Cercetare în Afaceri și finanțe internaționale*, 23(2), 20–133.

Buckley, PJ (1989). Investiții străine directe ale întreprinderilor mici și mijlocii: Contextul teoretic. *Small Business Economics*, 1(2), 89–100.

Burgers, J., Van Den Bosch, F. și Volberda, H. (2008). De ce eșuează noile proiecte de dezvoltare a afacerii: Facerea față diferențelor de cunoștințe tehnologice față de cunoștințe de piață. *Planificare pe termen lung*, 41(1), 55–73.

Casillas, JC, Moreno, AM, Acedo, FJ, Gallego, MA și Ramos, E. (2009). Un model integrativ al rolului cunoașterii în procesul de internaționalizare. *Journal of World Business*, 44(4), 311–322.

CEPEX (2009). *Annuaire professionnel des technologies de l'information et de la communication en Tunisie 2008/2009*. Tunis: Symboles Média.

Chetty, S. și Blankenburg Holm, D. (2000). Internaționalizarea firmelor de producție mici și mijlocii : o abordare de rețea. *International Business Review*, 9(1), 77–93.

Conseil du Marché Financier (2006). *Communiqué du Conseil du Marché Financier relatif à la définition de la noțiunea micilor și mediilor întreprinderi operante în sectoarele libere la la constituție au sens de l'article 21 bis du Décret N° 77-608 du 27 Juillet 1977*. Bulletin du CMF 2588 , Tunis.

Coviello, NE, & Munro, H. (1995). Creșterea firmei antreprenoriale: Crearea de rețea pentru dezvoltarea pieței interne. *Jurnalul European de Marketing*, 29(7), 49–61.

Coviello, NE, & Munro, H. (1997). Relațiile de rețea și procesul de internaționalizare al firmelor mici de software. *International Business Review*, 6(4), 361–386.

Davies, C. (1999). *Etnografia reflexivă: un ghid pentru cercetarea sinelui și a altora*. Londra: Routledge.

De Clercq, D., Danis, WM, & Dakhli, M. (2010). Efectul moderator al contextului instituțional asupra relației dintre activitatea asociativă și activitatea de afaceri noi în economiile emergente. *International Business Review*, 19(1), 85–101.

Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2015). Căile de creștere ale firmelor mici de tehnologie: efectele diferitelor tipuri de cunoștințe de-a lungul timpului. *Journal of World Business*, 50(3), 491–504.

Descotes, R., & Walliser, B. (2010). Impactul modurilor de intrare asupra resurselor de cunoștințe și a performanței internaționale a IMM-urilor. *Management International*, 15(1), 73–110.

Dhanaraj, CA și Beamish, PW (2003). Abordare bazată pe resurse a studiului performanței la export. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261.

Donmoyer, R. (2008). Generalizare. În L. Dat (Ed.), *Enciclopedia SAGE a metodelor de cercetare calitativă* (pp. 371–372). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dubois, A., & Gadde, LE (2002). Combinarea sistematică: o abordare abductivă a cercetării de caz. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.

Dubois, A. și Gadde, LE (2014). „Combinarea sistematică” – Un deceniu mai târziu. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277–1284.

Durmu oğlu, SS, Apfelthaler, G., Nayir, DZ, Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). Efectul utilizării serviciilor de promovare a exporturilor de proiectare guvernamentală asupra realizării obiectivelor întreprinderilor mici și mijlocii : O viziune multidimensională a performanței la export. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 680–691.

Eisenhardt, KM și Graebner, ME (2007). Construirea teoriei din cazuri: Oportunități și provocări. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, DD (1997). Cunoștințe experiențiale și costuri în procesul de internaționalizare. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.

Eriksson, K., Majkgård, A. și Sharma, DD (2000). Dependența de drum și dezvoltarea cunoștințelor în procesul de internaționalizare. *Management International Review*, 40(4), 307–328.

Comisia Europeană (2015). *Internaționalizarea IMM-urilor europene: raport final*. Bruxelles: Uniunea de Antreprenoriat, Direcția Generală Întreprinderi și Industrie. [pe net] Disponibil la <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10008/attachments/1/translations/>, Data accesării: 10 mai 2016.

Fernhaber, SA, McDougall-Covin, PP și Shepherd, DA (2009). Antreprenoriat internațional : valorificarea surselor de cunoștințe interne și externe. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 297–320.

Fletcher, M. și Harris, S. (2012). Achiziția de cunoștințe pentru internaționalizarea firmei mai mici: Conținut și surse. *International Business Review*, 21(4), 631–647.

Fletcher, M., Harris, S. și Richey, RG (2013). Cunoștințe de internaționalizare: ce, de ce, unde și când? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47–71.

Golden, BR (1992). Trecutul este trecutul sau este? Utilizarea conturilor retrospective ca indicatori ai strategiei anterioare. *Academy of Management Journal*, 35(4), 548–560.

- Golden, BR (1997). Observații suplimentare cu privire la conturile retrospective în organizații și cercetarea managementului strategic. *Jurnalul Academiei de Management*, 40(5), 1243–1252.
- Guba, EG, & Lincoln, YS (1994). Paradigme concurente în cercetarea calitativă. În NK Denzin și YS Lincoln (eds.). *Manual de cercetare calitativă* (pp. 105–117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Halieneen, A. și Torrnoos, JA (2005). Utilizarea metodelor de caz în studiul rețelelor de afaceri contemporane. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.
- Hilmersson, M. (2014). Tipuri de cunoștințe experiențiale și profiluri ale întreprinderilor mici și mijlocii care se internaționalizează. *International Small Business Journal*, 32(7), 802–817.
- Huber, GP (1991). Învățare organizațională: procesele contributive și literatura. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Ibeh, K. și Kasem, L. (2011). Perspectiva rețelei și internaționalizarea firme de software mici și mijlocii din Siria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358–367.
- Inemek, A. și Matthysens, P. (2013). Impactul relațiilor cumpărător-furnizor asupra inovației furnizorilor: un studiu empiric în rețelele de aprovizionare transfrontaliere. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 580–594.
- Johanson, J. și Vahlne, JE (1977). Procesul de internaționalizare a firmei: un model de dezvoltare a cunoștințelor și angajamente în creștere pe piața externă. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. și Vahlne, JE (2009). Modelul procesului de internaționalizare Uppsala revizuit: de la răspunderea străinilor la răspunderea străinilor. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Karlsen, T., Silseth, PR, Benito, GRG și Welch, LS (2003). Cunoașterea, internaționalizarea firmei și conexiunile dintre interior și exterior. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385–396.
- Khemakhem, R. (2010). Explicarea alegerii modului de intrare în rândul exportatorilor tunisieni firme: Dezvoltarea și testarea unui model integrat. *Jurnalul European de Marketing*, 44(1/2), 223–244.
- Kiss, AN și Danis, WM (2008). Contextul instituțional al țării, rețelele sociale și viteza de internaționalizare a noilor întreprinderi. *European Management Journal*, 26(6), 388–399.
- Kiss, AN, Danis, WM și Cavusgil, ST (2012). Cercetarea antreprenoriatului internațional în economiile emergente: o revizuire critică și o agendă de cercetare. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266–290.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Inovație, capacități organizaționale și firma globală născută. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Cunoașterea firmei și a teoriei evoluționiste a corporației multinaționale. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Koubaa, Y. și EpKoubaa, AE (2012). Determinanții ai comportamentului de export al IMM-urilor tunisene: o investigație empirică. *Journal of Global Business and Technology*, 8(1), 46–59.
- Kuivalainen, O., Puumalainen, K., Sintonen, S. și Kyläheiko, K. (2010). **Capacități organizaționale și internaționalizare ale firmelor mici și mijlocii de tehnologie a informației și comunicațiilor.** *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 135–155.
- Kundu, SK și Katz, JA (2003). IMM-uri internaționale născute: impacturi pe două niveluri ale resurselor și intențiilor. *Small Business Economics*, 20(1), 25–47.
- Li, JJ (2008). Cum să reținem managerii superiori locali în întreprinderile mixte internaționale: Efectele caracteristicilor relațiilor de alianță. *Journal of Business Research*, 61(9), 986–994.
- Lindsay, V., Rod, M. și Ashill, N. (2017). **Configurații instituționale și de resurse asociate cu diferite moduri de intrare pe piața externă a IMM-urilor.** *Managementul Marketingului Industrial*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.014>.
- Lopez, LE, Kundu, SK și Ciravegna, L. (2009). S-a născut la nivel global sau la nivel regional? Dovezi dintr-un studiu exploratoriu în industria software-ului din Costa Rica. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238.
- MacVaugh, JA, Mejri, K. și Tsagdis, D. (2014). Cunoașterea și internaționalizarea IMM-urilor : o perspectivă a economiei în curs de dezvoltare. **Conferință anuală de cercetare în afaceri de la TokyoTokyo** , Japonia: Universitatea Waseda (15–16/12/14).
- Madsen, TK, & Servais, P. (1997). Internaționalizarea globalităților născute: un proces evolutiv? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Marchesnay, M. (2011). Cincizeci de ani de antreprenoriat și IMM-uri: o viziune personală. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 352–365.
- Maxwell, JA și Chmiel, M. (2014). Generalizare în și din analiza calitativă. În U. Flick (Ed.). *Manualul SAGE de analiză a datelor calitative* (pp. 540–553). Londra: Sage.
- Mejri, K., MacVaugh, JA și Tsagdis, D. (2015). Cunoștințe privind internaționalizarea IMM-urilor: o perspectivă a economiei în curs de dezvoltare. A 18-a conferință internațională de antreprenoriat McGill privind noile frontiere în antreprenoriatul internațional Al-Ain, Emiratele Arabe Unite: Universitatea din Emiratele Arabe Unite (27/02–02/03/15).
- Mejri, K., MacVaugh, JA și Tsagdis, D. (2016). Internaționalizarea IMM-urilor dintr-un de-economie în dezvoltare: cunoștințe și căi. **Seminar de cercetare** al grupului de lectură al departamentului de managementTalance , Franța: KEDGE Business School (11/02/16).
- Menzies, TV, Brenner, GA și Fillon, LJ (2003). Capital social, rețele și antreprenori din minoritățile etnice: antreprenoriat transnațional și capitalism bootstrap. În H. Etemad și R. Wright (eds.). *Globalizare și antreprenoriat* (p. 125–151). Cheltenham: Edward Elgar.
- Meyer, K., Estrin, S., Bhaumik, S. și Peng, M. (2009). Resurse instituțiilor și strategii de intrare în economiile emergente. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61–80.
- Miller, CC, Cardinal, LB și Glick, WH (1997). Rapoarte retrospective în cercetarea organizațională: o reexaminare a dovezilor recente. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204.
- Miner, AS, Michael, P., Cuchta, P., & Yan, G. (2008). Rutine organizaționale și învățare organizațională. În MC Becker (Ed.). *Manual de rutine organizaționale* (pp. 152–186). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ministerul Tehnologiilor Comunicațiilor și Economiei Digitale (2015). Investitori în industria TIC din Tunisia. [online] Disponibil la <http://www.mincom.tn/index.php?id=1570>; Data accesării: 21 iunie 2015.**
- Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internaționalizarea firmelor mici de software de calculator: formulare de intrare și selecția pieței. *Jurnalul European de Marketing*, 38(9–10), 1236–1251.
- Neumann, A. (2006). Strategii ale firmelor TIC din țările în curs de dezvoltare: Analiză strategică de grup privind industria software-ului și a serviciilor IT din Tunisia. M@gement, 9(1), 1–42.
- Nguyen, TV, Ngoc, TB și Bryant, SE (2013). Instituții subnaționale, strategii ale firmelor și performanța a firmei: un studiu pe mai multe niveluri al firmelor private de producție din Vietnam. *Journal of World Business*, 48(1), 68–76.
- Nummela, N., Saarenketo, S. și Puumalainen, K. (2004). O mentalitate globală – o condiție prealabilă pentru o internaționalizare de succes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64.
- OCDE (2012). *Analize politicii de investiții: Tunisia*. Paris: Editura OCDE.
- O'Grady, S., & Lane, HW (1996). Paradoxul distanței psihice. *Jurnalul Internațional Studii de afaceri*, 27(2), 309–333.
- Oviatt, B. și McDougall, PP (1994). Spre o teorie a noilor întreprinderi internaționale. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Park, S., Lipuma, JA și Prange, C. (2015). Capitalist de risc și antreprenor cunoștințe despre internaționalizarea noilor întreprinderi: o revizuire a componentelor cunoștințelor. *International Small Business Journal*, 33(8), 901–928.
- Pérez, L. și Cambra-Fierro, J. (2015). Generarea de valoare în contexte B2B: perspectiva IMM-urilor. *European Business Review*, 27(3), 297–317.
- Polit, DF și Beck, CT (2010). Generalizare în cercetarea cantitativă și calitativă: Mituri și strategii. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451–1458.
- Prashantham, S. și Young, S. (2011). Viteza post-intrare a noilor întreprinderi internaționale. *Teoria și practica antreprenoriatului*, 35(2), 275–292.
- Rao, S. și Perry, C. (2003). Interviuuri convergente pentru a construi o teorie în domeniul sub-cercetate: principii și un exemplu de investigare a utilizării internetului în relațiile inter-firme . *Cercetare de piață calitativă*, 6(4), 236–247.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K., & Kuivalainen, O. (2008). Legătura cunoștințe și internaționalizare în întreprinderile mici și mijlocii din sectorul TIC. *Technovation*, 28(9), 591–601.
- Sandberg, S. (2014). Antecedente de cunoștințe experiențiale ale nodului rețelei IMM configurarea în rețelele de afaceri pe piețele emergente. *International Business Review*, 23(1), 20–29.
- Saunders, M., Lewis, P. și Thornhill, A. (2012). *Metode de cercetare pentru studenții în afaceri* (ed. a VI-a). Harlow: Pearson.
- Schwens, C., Eiche, J. și Kabst, R. (2011). Impactul moderator al distanței instituționale informale și al riscului instituțional formal asupra alegerii modului de intrare în IMM-uri. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330–351.
- Schwens, C. și Kabst, R. (2009). Cât de devreme învață internaționalizatorii, spre deosebire de târziu: Experiența altora și paradigme de interpretare. *International Business Review*, 18(3), 509–522.
- Sullivan, DM și Marvel, MR (2011). Achiziția de cunoștințe, încrederea în rețea și rezultatele acțiunilor tehnologice în stadiu incipient. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1169–1193.
- Swedberg, R. (2016). Înainte de teorie vine teoretizarea sau cum să facem științe sociale mai mult interesant. *Jurnalul Britanic de Sociologie*, 67(1), 5–22.
- Tang, YK (2011). Influența rețelelor asupra internaționalizării IMM-urilor: Dovezi de la firme chineze internaționalizate. *International Small Business Journal*, 29(4), 374–398.
- Thai, MTT și Chong, LC (2008). Born-global: cazul a patru IMM-uri vietnameze. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 72–100.
- Tsagdis, D. (2016). Căi de internaționalizare și cunoaștere a firmelor mici și mijlocii de tehnologie a informației și comunicațiilor: o perspectivă a economiei în curs de dezvoltare. **Seminar de grup de cercetare regională și internațională de afaceri**Kingston-Upon- Hull, Marea Britanie: University of Hull Business School (14/03/16).
- Tsagdis, D., Mejri, K. și MacVaugh, JA (2016a). Cunoștințe privind internaționalizarea IMM-urilor: o perspectivă a economiei în curs de dezvoltare. A 76-a conferință anuală a Academiei de Management, Anaheim, CA, SUA (5/08-09/08/16).
- Tsagdis, D., Mejri, K. și MacVaugh, JA (2016b). Costul cunoștințelor și interacțiunea IMM-urilor naționalizarea dintr-o economie în curs de dezvoltare. **Conferința anuală a Academiei de afaceri internaționale** , New Orleans, LA, SUA (27/06-30/06/1).
- Tsang, EWK (2014). Generalizarea din rezultatele cercetării: meritele studiilor de caz. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 369–383.
- Uncles, MD, & Kwok, S. (2013). Proiectarea cercetării cu replicare diferențiată încorporată . *Journal of Business Research*, 66(9), 1398–1405.
- Vissak, T., Zhang, X. și Ukrainski, K. (2012). Global născuți de succes fără cunoștințe experiențiale de piață: dovezi din sondaj din China. În M. Gabriëlsson, & VH Kirpalani (Eds.). *Manual de cercetare asupra globalurilor născute* (pp. 353–368). Cheltenham: Edward Elgar.
- Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Internaționalizarea neliniară în serie în practică: un studiu de caz. *International Business Review*, 22(6), 951–962.
- Voudouris, I., Dimitratos, P., & Salavou, H. (2011). Învățare antreprenorială în o nouă afacere internațională de înaltă tehnologie. *International Small Business Journal*, 29(3), 700–726.
- Human Rights Watch (2008). Tunisia: Evenimentele anului 2008. [online] Disponibil la <https://www.hrw.org/world-report/2009/country-chapters/tunisia>, Data accesării: 3 mai 2017.**
- Weerawardena, J., Mort, G. și Liesch, P. (2017). Activități de dezvoltare și implementare a capacităților în firme globale B-to-B născute pentru intrarea timpurie pe piețele internaționale.** *Managementul Marketingului Industrial*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>.
- Weick, KE (1995). Ceea ce nu este teoria, teoretizarea este. *Trimestrial de științe administrative*,

- 40(3), 385–390.
- Welch, LS, Benito, GRG și Petersen, B. (2007). Metode străine de operare: teorie, analiză, strategie. Cheltenham: Edward Elgar.
- Westhead, P., Wright, M. și Ucbasaran, D. (2001). Internaționalizarea firmelor noi și mici: o viziune bazată pe resurse. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- Wiklund, J. și Shepherd, D. (2003). Aspirarea și obținerea creșterii: rolul de moderator al resurselor și oportunităților. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919–1941.
- Banca Mondială (2015). *Privire de ansamblu asupra Tunisiei*. [online] Disponibil la <http://www.worldbank.org/en/country/tunisia> >, Data accesării: 21 iunie 2015.
- Forumul Economic Mondial (2009). Raportul privind competitivitatea globală 2009–2010. Geneva: Forumul Economic Mondial.
- Forumul Economic Mondial (2012). *Raportul privind competitivitatea lumii arabe 2011–2012*. [pe net] Disponibil la http://www3.weforum.org/docs/wef_awc_report_2011-12.pdf >, Data accesării: 21 iunie 2015.
- Yamakawa, Y., Peng, MW și Deeds, DL (2008). Ce determină noile întreprinderi să se internaționalizeze de la economiile emergente la cele dezvoltate? Teoria antreprenoriatului și Practică, 32(1), 59–82.
- Yin, RK (2009). *Studiu de caz de cercetare: Design și metodă*. Londra: Sage.
- Zahra, SA, & George, G. (2002). Antreprenoriat internațional: starea actuală a domeniului și viitoarea agendă de cercetare. În MA Hitt, RD Irlanda, SM Camp și DL Sexton (eds.). *Antreprenoriat strategic: Crearea unei noi mentalități* (pp. 255–288). Oxford: Blackwell.
- Zahra, SA, Irlanda, RD și Hitt, MA (2000). Expansiunea internațională prin noi firme de risc: diversitate internațională, mod de intrare pe piață, învățare și performanță tehnologică. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zaiem, I., & Zghidi, ABY (2011). Strategia de adaptare a produsului și performanța la export: Impactul caracteristicilor interne ale firmei și al segmentului de afaceri. *Contemporary Management Research*, 7(4), 291–312.
- Zhu, H., Hitt, M. și Tihanyi, L. (2007). Internaționalizarea IMM-urilor în economiile emergente: încorporare instituțională și capacități de absorbție. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 1–26.