



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Internazionalizzazione e Modello di Uppsala: analisi bibliometrica della letteratura"

RELATORE:

CH.MO PROF. DE NONI IVAN

LAUREANDO: LEONARDO MAURO

MATRICOLA N. 1188547

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022



DIPARTIMENTO DI SCIENZE
ECONOMICHE E AZIENDALI "MARCO FAINO"
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND
MANAGEMENT "MARCO FAINO"

1222-2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

APPENDICE

Dichiarazione di autenticità [da inserire, dopo il frontespizio, nella prima pagina della Tesi di laurea o di laurea magistrale]

Dichiaro di aver preso visione del "Regolamento antiplagio" approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione 'Riferimenti bibliografici'.

I hereby declare that I have read and understood the "Anti-plagiarism rules and regulations" approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section 'References'.

Firma (signature) ... *Leonardo M. Moro*

INDICE

Introduzione	4
1. IL MODELLO DI UPPSALA	
1.1 L'internazionalizzazione delle imprese: i fattori e le motivazioni	5
1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese	6
1.3 La prima formulazione del modello di Uppsala	8
1.4 Prima fase del cambiamento: la formulazione del 1990	11
2. Modello di Uppsala: risultati dell'analisi bibliometrica	
2.1 Analisi bibliometrica: metodologia e campionamento	12
2.2 Risultati dell'analisi bibliometrica	13
2.2.1 Analisi degli autori	15
2.2.2 Analisi delle riviste	17
2.2.3 Analisi degli articoli	18
2.2.4 Origine geografica	19
2.2.5 Distribuzione della produzione scientifica	20
2.2.6 Struttura sociale della conoscenza	21
2.2.7 Keywords – parole chiave più usate	23
2.2.8 Trends della letteratura	25
3. EVOLUZIONE DEL MODELLO DI UPPSALA	26
CONCLUSIONE	36
BIBLIOGRAFIA	37
SITOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Questo elaborato ha come oggetto lo studio e l'analisi della letteratura sul processo di internazionalizzazione secondo il modello di Uppsala. L'analisi sarà scomposta in una prima parte dove verrà eseguita un'analisi bibliometrica della produzione scientifica sul modello e una seconda parte dove verrà analizzato il contributo al modello di Uppsala dei 10 articoli che più hanno avuto un impatto nella produzione scientifica negli ultimi 25 anni.

Il processo di internazionalizzazione delle imprese è diventato uno dei temi centrali della strategia d'impresa e il modello di Uppsala è diventato uno dei modelli più accreditati nel spiegare tale processo, con l'articolo originale, che spiega il processo di internazionalizzazione, uno dei più citati nel campo del business internazionale. Il modello è stato introdotto da Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne nel 1977 come complemento ed estensione dei modelli sul processo di internazionalizzazione precedenti che si erano concentrati più sulla spiegazione del perché esistessero le multinazionali che su come le multinazionali fossero progredite dall'operare in patria ad avere una presenza in una grande varietà di paesi.

L'obiettivo di questa tesi è la descrizione del modello Uppsala dalla nascita fino ad oggi, presentando i principali passaggi di sviluppo e sull'impatto su di esso dall'ambiente accademico.

La tesi è articolata in tre capitoli:

nel primo capitolo inizialmente viene presentato il processo di internazionalizzazione delle imprese, le caratteristiche di tale processo e i driver che spingono le imprese ad internazionalizzare mentre successivamente viene esposto il modello di Uppsala nella sua formulazione originaria del 1977.

Nel secondo capitolo viene presentata la bibliometria, la metodologia utilizzata per l'analisi della produzione scientifica e viene successivamente eseguita l'analisi bibliometrica sul modello di Uppsala, mostrando il percorso effettuato e i risultati di tale analisi utilizzando indicatori bibliometrici.

Nel terzo capitolo vengono analizzati in ordine cronologico i 10 articoli per numero di citazioni, ottenuti attraverso l'analisi bibliometrica del precedente capitolo. Viene analizzato il loro impatto sul modello di Uppsala, presentandone le modifiche apportate al modello. L'obiettivo è quello di mostrare come si è evoluto il modello attraverso i più contributi sul tema.

1. IL MODELLO DI UPPSALA

1.1 L'internazionalizzazione delle imprese: i fattori e le motivazioni

Il fenomeno dell'internazionalizzazione è relativamente recente ed è stato favorito da numerosi fattori. Lo sviluppo del contesto normativo a livello internazionale, la riduzione delle barriere commerciali e i miglioramenti tecnologici hanno consentito di ridurre i rischi legati allo svolgimento di operazioni con partner esteri.

Negli ultimi 30 anni in particolare vi sono state numerose tendenze a livello internazionale come il processo di deregolamentazione da parte degli stati, l'aumento dell'attenzione sulla concorrenza, l'aumento delle forme di collaborazione tra imprese, l'integrazione economico-finanziaria europea legata alla nascita dell'Unione Europea e il continuo sviluppo tecnologico che hanno portato molte aziende ad iniziare il processo di internazionalizzazione.

I principali fattori che spingono le imprese a internazionalizzarsi sono, secondo il modello della globalizzazione di Yip, i driver di mercato, driver di costo, driver di natura politica e driver di natura competitiva.

I driver di mercato e di costo derivano dalla globalizzazione delle esigenze dei clienti: i clienti in diversi paesi richiedono sempre più prodotti e servizi simili, creando opportunità di scala attraverso la commercializzazione in quelle nazioni di offerte più o meno standardizzate. Le economie di scala e di scopo, gli effetti dell'esperienza e lo sfruttamento delle differenze nei costi dei fattori per lo sviluppo del prodotto, la produzione e l'approvvigionamento in diverse parti del mondo stanno assumendo un'importanza sempre maggiore.

I driver di natura politica sono legati alla presenza o all'assenza di politiche commerciali favorevoli, standard tecnici, politiche e regolamenti e concorrenti o clienti gestiti o sovvenzionati dal governo. In passato, le multinazionali si affidavano quasi esclusivamente ai governi per negoziare le regole della concorrenza globale.

I driver di natura competitiva dipendono invece dalle caratteristiche del settore, come il grado di interdipendenza tra le attività di diversi paesi e la presenza di competitor globalizzati.

Tutti questi fattori hanno contribuito all'aumento di aziende che iniziano ad internazionalizzarsi.

1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese

Un'azienda che vuole entrare in un mercato estero dovrà seguire il processo di internazionalizzazione identificato da Johanson e Wiedersheim-Paul nel 1975. Il processo si può distinguere in quattro diverse fasi:

Fase 1: nessuna attività di esportazione regolare.

Fase 2: esportazione tramite rappresentanti indipendenti (agenti).

Fase 3: filiale di vendita all'estero.

Fase 4: unità di produzione/produzione all'estero.

Figura 1, Processo di internazionalizzazione secondo le quattro fasi

Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975

Nella prima fase, “nessuna attività di esportazione regolare”, l'azienda non impiega risorse sul mercato estero e non dispone di un canale di informazione regolare. L'azienda adotta una strategia di export indiretto che consiste nel ricorso ad intermediari di altre organizzazioni nel vendere i propri prodotti nei mercati esteri. La vendita all'estero avviene mediante contatti ed accordi con importatori e distributori locali. In questa fase i costi ed i rischi sono limitati, con un impegno di risorse finanziarie e manageriali basso. La gestione del processo è più semplice rispetto alle altre fasi, con una velocità di ingresso nel mercato molto veloce. Gli svantaggi di questa fase sono i costi legati al trasporto e ad un limitato controllo sul marketing e sulle vendite.

Nella seconda fase, “esportazione tramite rappresentanti indipendenti (agente)”, l'impresa ha un canale verso il mercato attraverso il quale ottiene informazioni abbastanza regolari sui fattori che influenzano le vendite. L'impresa vende all'estero senza servirsi di intermediari di altre organizzazioni, spingendosi maggiormente sul mercato internazionale, avviando contatti diretti con la clientela mediante una propria rete di vendita (agenti o rappresentanti indipendenti) che operano direttamente nel mercato estero. Le risorse necessarie sono superiori rispetto alla fase precedente ma in questa fase l'azienda ha un maggior controllo ed una stabilizzazione della penetrazione commerciale nel mercato estero.

Nella terza fase, “filiale di vendita all'estero”, l'azienda possiede un canale di informazione controllato, dando all'impresa la capacità di dirigere il tipo e la quantità di informazioni che fluiscono dal mercato all'impresa. Durante questa fase l'azienda fa esperienza diretta dei fattori che influenzano le risorse. La produzione rimane nel paese di origine, ma l'azienda investe direttamente nel mercato estero per essere più vicina alla propria clientela e per stipulare alleanze ancora più forti

con la distribuzione locale, avendo così un controllo diretto sulla rete distributiva e sulla fase di post-vendita.

Nella quarta fase, “unità di produzione/produzione all'estero”, l'azienda necessita di risorse ancora maggiori. L'azienda diventa globale e trasferisce parte della propria produzione all'estero, sfruttando quindi i vantaggi competitivi derivanti da una presenza diretta nel mercato estero anche da un punto di vista produttivo e non solo commerciale. Questo può essere fatto attraverso:

-le *joint-venture*, ossia società controllate congiuntamente con un partner locale, permettendo un impegno finanziario e in termini di risorse più limitato rispetto alla piena titolarità;

-*acquisizione di un'azienda esistente*. Richiede un investimento finanziario importante ma garantisce il controllo della tecnologia e delle vendite. Inoltre permette di acquisire le conoscenze acquisite dai dipendenti nel periodo precedente all'acquisizione;

-*greenfield*, dove viene realizzata una nuova impresa. Richiede un elevato impegno di risorse, sia finanziarie che manageriali ma consente il massimo controllo della tecnologia, dell'operatività, delle vendite e dei risultati finanziari.

Questo processo, identificato da queste quattro frasi prende il nome di *establishment chain*, catena dello stabilimento.

Per poter entrare in un mercato estero è necessario che l'azienda possieda un vantaggio competitivo *firm-specific* che superi i vantaggi intrinseci dei competitor locali. I vantaggi possono derivare dal mercato domestico o dal mercato estero. Nel mercato domestico contano le caratteristiche dei fattori produttivi di natura locale, ossia quei fattori produttivi utilizzati per la produzione di beni e servizi che possono tradursi in un vantaggio competitivo, come una manodopera altamente specializzata o l'accesso a risorse ad un costo inferiore rispetto agli altri mercati. Molto importante è anche la struttura del settore e le strategie aziendali: le imprese con una posizione dominante a livello locale potrebbero non avere gli stimoli necessari per fare investimenti. Un certo grado di intensità concorrenziale può essere quindi un vantaggio competitivo. Anche le caratteristiche della domanda locale e la presenza di distretti industriali o cluster di imprese collegate tra loro sono importanti per permettere un'azienda di beneficiare di vantaggi rispetto ai competitor.

Nel mercato estero invece i vantaggi sono legati al costo, in particolare il costo del lavoro, di trasporto e la tassazione, che possono permettere prezzi minori nel mercato; vantaggi legati alla disponibilità di capacità locali difficilmente riproducibili in altri contesti e vantaggi legati alle caratteristiche del mercato estero.

1.3 La prima formulazione del modello di Uppsala

Il modello di Uppsala nasce nel 1977 da Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne e appartiene al filone teorico degli Stage Models. Alla base del modello vi è la teoria comportamentale dell'impresa (Cyert & March, 1963; Aharoni, 1966), che descrive l'internazionalizzazione dell'impresa come un processo in cui l'impresa aumenta gradualmente il suo coinvolgimento internazionale.

Il modello di Uppsala si pone come uno strumento di analisi che fornisce una spiegazione olistica delle fasi dell'internazionalizzazione delle imprese, dalla prima espansione internazionale alla globalizzazione. Il modello del processo di internazionalizzazione dell'impresa verte sullo sviluppo della singola impresa, e, in particolare, sulla sua graduale acquisizione, integrazione e utilizzo delle conoscenze sui mercati e sulle operazioni esteri, e sul suo impegno successivamente crescente nei confronti dell'estero.

Il presupposto di base è che l'impresa si sviluppi prima nel suo mercato domestico e che l'internazionalizzazione sia la conseguenza di una serie di decisioni incrementali. La gradualità del processo di internazionalizzazione ha quindi un ruolo centrale nel modello.

Il modello di Uppsala è un modello dinamico in cui il risultato di una decisione è l'input per la successiva. Un'azienda con l'aumento dell'impegno nel mercato estero acquisisce la conoscenza desiderata e può decidere di impiegare risorse nello stesso, ottenendo in questo modo prestazioni migliori. A sua volta il miglioramento delle prestazioni stimola l'aumento di impegno nel mercato, creando un circolo virtuoso che stimola un graduale aumento di risorse nel mercato estero di riferimento.

Le due assunzioni alla base del modello sono che la mancanza di conoscenza dei mercati esteri è il maggiore ostacolo allo sviluppo di operazioni internazionali e questa conoscenza può essere acquisita soltanto attraverso lo svolgimento di operazioni all'estero.

La struttura del modello è data da due tipologie di variabili, gli aspetti statici e gli aspetti dinamici ed è visibile nella figura 2.

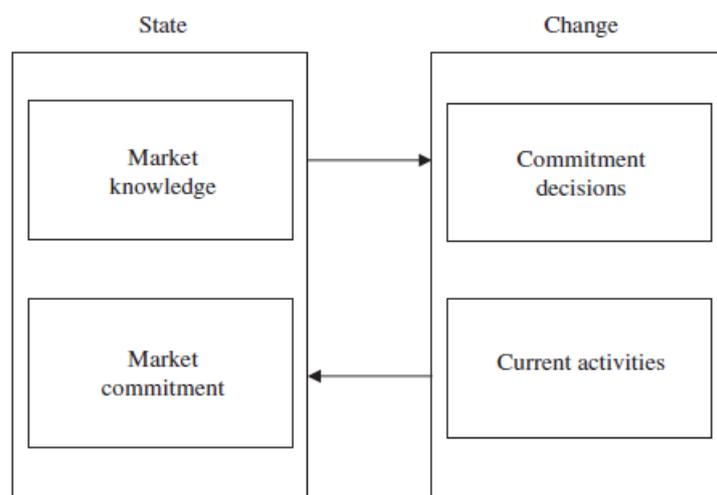


Figura 2: Stadi del processo di internazionalizzazione del modello di Uppsala nella formulazione del 1977

Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Gli aspetti statici sono l'impegno nel mercato estero, *market commitment*, e la conoscenza dei mercati stranieri e le operazioni, *market knowledge*. Gli aspetti statici sono centrali in quanto influenzano la percezione delle opportunità e dei rischi influenzando a loro volta le decisioni sull'impegno delle risorse e sulle attività.

Il primo dei due aspetti, l'impegno nel mercato, è composto da due fattori: il numero di risorse impiegate e il grado di impegno. Il primo fattore è identificabile con la misura degli investimenti nel mercato, compresi gli investimenti in marketing, organizzazione, personale e altre aree. Il secondo invece, il grado di impegno nel mercato, è definibile come la difficoltà nel trovare un uso alternativo delle risorse utilizzate in un investimento specifico. Il grado di impegno è tanto più elevato quanto più le risorse sono integrate con altre parti dell'impresa, raggiungendo il grado massimo nel caso di integrazione verticale delle attività. Più le risorse sono specializzate nello specifico mercato, maggiore è il grado di impegno. Anche se tali risorse possono essere facilmente indirizzate allo sviluppo e alla produzione per altri mercati, non sempre possono essere utilizzate con profitto in quello specifico mercato estero.

Il secondo dei due aspetti, la conoscenza del mercato, è fondamentale sia per intraprendere una decisione sia per la valutazione delle alternative possibili. La conoscenza delle opportunità e dei rischi sono alla base delle decisioni. È possibile fare una classificazione della conoscenza in base alla modalità in cui essa viene acquisita: la prima è la conoscenza oggettiva, che può essere trasmessa da un individuo all'altro attraverso l'insegnamento mentre la seconda è la conoscenza esperienziale, intrasmissibile e ottenibile soltanto attraverso l'esperienza personale. Quest'ultima è la

più rilevante e la sua mancanza è la ragione che determina la criticità delle operazioni in mercati esteri. La conoscenza esperienziale è più critica nelle attività in cui sono rilevanti le connessioni personali con altri individui, come nel marketing o nelle attività manageriali.

È inoltre necessario distinguere tra la conoscenza generale del mercato, riguardante le caratteristiche di alcune tipologie di clienti, e la conoscenza applicabile in un solo mercato nazionale di riferimento. Quest'ultima è ottenibile soltanto attraverso l'esperienza diretta nel mercato. La relazione tra conoscenza di mercato e impegno nel mercato è diretta, in quanto la conoscenza può essere ritenuta una risorsa e, di conseguenza, all'aumentare della conoscenza aumenta il valore attribuito alle risorse del mercato e quindi all'impegno assunto in esso.

Gli aspetti dinamici sono le attività correnti e le decisioni di impegnare risorse in operazioni estere.

Il primo aspetto dinamico sono le attività correnti, *current business activities*, che possono essere attività produttive a bassa interazione tra azienda e mercato o le attività ad alta interazione, come le attività di marketing.

Le attività correnti sono la maggiore fonte di conoscenza del mercato: tale conoscenza si differenzia in esperienza legata all'impresa ed esperienza di mercato. Entrambe sono fondamentali per il corretto funzionamento delle attività e risultano quindi critiche: la prima in quanto difficilmente acquisibile nel breve periodo e la seconda in quanto inesistente al momento dell'ingresso in un nuovo mercato, determinando così la gradualità spesso necessaria nei processi di internazionalizzazione. Si possono aumentare le conoscenze del mercato attraverso l'assunzione di persone con un'esperienza pregressa nel mercato in considerazione, anche se le conoscenze necessarie potrebbero non essere disponibili. Nelle attività attuali, ma soprattutto nelle attività ad alta interazione, esiste un gap temporale tra l'inizio delle attività e le conseguenze che la ripetizione di queste attività comporta nel tempo. A causa del divario temporale, in particolar modo se l'attività richiede un investimento notevole, un'impresa aumenta l'impegno verso il mercato: più è lungo il gap, maggiore sarà l'impegno nel mercato.

Il secondo aspetto dinamico, le decisioni di impegno di risorse, sono decisioni prese in risposta ai problemi e alle opportunità percepite nel mercato. Queste dipendono dall'esperienza, sia quella di mercato che quella legata all'impresa. La risposta a problemi e opportunità viene ricercata nella stessa area in cui essi sorgono: questo perché i problemi vengono scoperti da coloro che sono responsabili per le attività sul mercato e saranno loro che cercheranno di risolverli. Le soluzioni vengono cercate all'interno del mercato e solo nel caso in cui queste risultino inadeguate si procederà alla ricerca di soluzioni alternative, le quali portano ad un aumento dell'impegno nel

mercato. Allo stesso modo le opportunità saranno percepite principalmente da chi sta operando sul mercato, e tali opportunità porteranno anch'esse all'estensione dell'operatività sul mercato.

Vi è inoltre una distinzione tra l'effetto economico e l'effetto dell'incertezza nel mercato, dovuto all'incapacità di prevedere l'evoluzione futura del mercato e dei fattori che lo influenzano e riducibile attraverso l'interazione e l'interazione con il mercato. A questi effetti l'azienda risponde con un aumento della scala delle attività esistenti nel mercato e con un incremento di interazioni e integrazioni con il contesto di mercato. Tuttavia, la riduzione dell'incertezza del mercato è possibile soltanto se il mercato è in condizioni sufficientemente stabili, portando così l'impresa a procedere gradualmente nell'aumentare l'impegno verso un nuovo mercato.

1.4 Prima fase del cambiamento: la formulazione del 1990

La prima importante estensione al modello viene presentata da Johanson e Vahlne nell'articolo "The Mechanism of Internationalisation" del 1990. In questo articolo viene rivisto l'ambiente in cui si trova l'impresa: le aziende sono collegate da "network" o "reti" che si sviluppano per via dell'interazione tra imprese. Questa nuova visione implica che gli attori di una rete siano attivi e che l'instaurazione di nuove relazioni e lo sviluppo di quelle vecchie sia il risultato di questa interazione. I network che un'azienda instaura sono legati alle relazioni commerciali con una serie di attori diversi: clienti, fornitori, distributori, agenti e consulenti, nonché agenzie di regolamentazione e amministrazioni pubbliche.

Nella nuova formulazione, l'internazionalizzazione avviene con lo sviluppo di relazioni commerciali da parte dell'azienda in network di altri paesi. Ciò può essere ottenuto attraverso l'estensione internazionale, ossia l'instaurazione di relazioni in network di paesi nuovi per l'impresa. Con questa estensione del modello i concetti di "impegno, conoscenza, attività correnti e decisioni di impegno" vengono considerati multilaterali e il processo è quindi sia intraorganizzativo sia interorganizzativo piuttosto che unilaterali e solamente intraorganizzativo come nella formulazione del 1977.

Le reti di una azienda possono estendersi ben oltre i confini nazionali e, per questo motivo, l'estensione internazionale di queste reti ha forti implicazioni per l'internazionalizzazione dell'impresa: le relazioni di un'impresa possono essere utilizzate come ponti verso altri network. Per esempio, un'impresa che è impegnata in relazioni d'affari internazionali può essere aiutata ad entrare in network in paesi esteri tramite queste relazioni.

2. Modello di Uppsala: risultati dell'analisi bibliometrica

Il modello di Uppsala ha suscitato molto interesse sin dalla sua creazione. Nel corso degli ultimi 45 anni il modello è stato ripreso da molti autori e sono state proposte sia modifiche per rendere il modello più funzionale sia adattamenti con l'obiettivo di spiegare l'internazionalizzazione delle piccole e grandi imprese in contesti e tempi differenti da quelli del modello originario.

Lo scopo di questo capitolo è indagare su quali tematiche si sono soffermati i ricercatori attraverso la bibliometria. L'analisi bibliometrica riassume grandi quantità di dati bibliometrici per presentare lo stato della struttura intellettuale e le tendenze emergenti di un argomento o campo di ricerca.

È stata scelta questa metodologia in quanto il database era troppo grande per la revisione manuale e in questo modo vi è stata la possibilità di identificare i contributi più importanti.

2.1 Analisi bibliometrica: metodologia e campionamento

Il concetto di bibliometria fu introdotto da Pritchard nel 1969 che lo definisce come “l'applicazione di metodi matematici e statistici a libri e altri mezzi di comunicazione”. La bibliometria è quindi una scienza, all'interno della scientometria, che utilizza tecniche matematiche e statistiche per analizzare i modelli di distribuzione delle pubblicazioni scientifiche e per valutare l'impatto di tali pubblicazioni all'interno della comunità scientifica di riferimento.

Per l'analisi bibliometrica e per la conseguente analisi, stima e visualizzazione dello sviluppo di un campo scientifico sono necessari i database citazionali e i dati in essi contenuti. Alla base dei database citazionali vi è la citazione, che può essere definita come “l'unità minima informativa, codificata attraverso stili internazionali condivisi, indispensabile per individuare in maniera univoca una pubblicazione scientifica” (Cassella e Bozzarelli, 2011). Un database citazionale è quindi un archivio contenente una serie di dati riguardanti le informazioni bibliografiche descrittive di un insieme di opere citanti le informazioni relative ai legami citazionali in esse contenute e tutte le informazioni bibliografiche relative alle opere citate. Al giorno d'oggi sono molti i database citazionali disponibili, ma tra i più importanti nell'ambito della valutazione della ricerca scientifica spiccano Web of Science (WoS), Scopus e Google Scholar.

In questo caso è stato usato il database Scopus, di proprietà dell'Elsevier, lanciato nel 2004, e che copre oltre alle 20000 riviste anche libri, atti di convegno e riviste professionali. Scopus presenta però una limitazione in quanto i dati contenuti nel database sono esclusivamente successivi al 1996.

La letteratura analizzata è fino a Luglio 2021 ed è stata ottenuta usando la seguente stringa:

- “internazionalization” and “uppsala model”

Il numero degli articoli trovati era 758. Gli articoli sono stati poi limitati per la lingua inglese e per l'argomento che riguardasse 'Business' e 'Economics'. Dopo l'export di un file bibteX dal database Scopus, l'analisi bibliometrica è stata performata importando il file nell'interfaccia Biblioshiny del software R studio. Il database è stato analizzato per le informazioni sugli autori, le fonti, i documenti, le parole chiave e l'origine geografica.

Essenziale nell'analisi bibliometrica è l'indicatore bibliometrico. Un indicatore bibliometrico è definibile come “un indicatore di qualità o impatto costruito, con opportune tecniche statistiche, a partire da informazioni elementari ricavate da riferimenti bibliografici contenuti in pubblicazioni scientifiche o in archivi creati appositamente” (Baccini, 2010). Lo scopo degli indicatori bibliometrici nell'ambito della valutazione della ricerca è di tradurre l'impatto di una ricerca in un numero di estrema sintesi quanto più oggettivo e comparabile possibile. Gli indicatori bibliometrici più importanti appartengono alla famiglia dei cosiddetti citation impact indicators; tali indicatori misurano la qualità e l'impatto della ricerca attraverso l'analisi delle citazioni ricevute dalle pubblicazioni scientifiche. Il presupposto teorico di questi indicatori è che il numero di citazioni ricevute da una pubblicazione sia indice della qualità della stessa e riesca quindi a rivelare l'impatto di un lavoro di ricerca sulle comunità scientifiche di riferimento.

Gli indicatori bibliometrici sono classificati in indicatori qualitativi, legati alla qualità del giornale come l'impact factor e indicatori quantitativi, ossia misurati numericamente, come h-index. Nonostante ciò, per ottenere gli indici qualitativi, bisogna utilizzare dei criteri quantitativi, in quanto basati sul calcolo del numero delle citazioni.

2.2 Risultati dell'analisi bibliometrica

Le ricerche sul modello di Uppsala nel contesto dell'internazionalizzazione si sono evolute dal primo articolo del 1977. In questa sezione è presentata una review bibliometrica dei trend delle pubblicazioni in questo campo.

Description	Results
MAIN INFORMATION ABOUT DATA	
Timespan	1996:2021
Sources (Journals, Books, etc)	265
Documents	730
Average years from publication	3.99
Average citations per documents	17.63
Average citations per year per doc	2.846
References	52388
DOCUMENT TYPES	
article	598
book	6
book chapter	79
conference paper	9
editorial	4
note	3
review	31
DOCUMENT CONTENTS	
Keywords Plus (ID)	332
Author's Keywords (DE)	1901
AUTHORS	
Authors	1400
Author Appearances	1908
Authors of single-authored documents	95
Authors of multi-authored documents	1305
AUTHORS COLLABORATION	
Single-authored documents	110
Documents per Author	0.521
Authors per Document	1.92
Co-Authors per Documents	2.61
Collaboration Index	2.1

Tab. 1 Informazioni principali

Nella Tabella 1, che illustra le principali informazioni sugli articoli pubblicati, si può vedere come i documenti pubblicati dal 1996 al 2021 sono 730, di cui 598 articoli e 31 review papers. Questi articoli sono stati pubblicati in 265 differenti riviste, con un indice di citazioni medio di 17.63 per articolo. 1400 autori hanno pubblicato dei *research papers* di cui 95 autori hanno pubblicato da soli. Dopo aver applicato i criteri di idoneità e rimosso i duplicati, sono stati selezionati per l'analisi 598 articoli. I risultati mostrano un apparente aumento del numero di pubblicazioni, autori e collaborazioni, con un tasso di crescita totale del 25,64%.

Annual Scientific Production

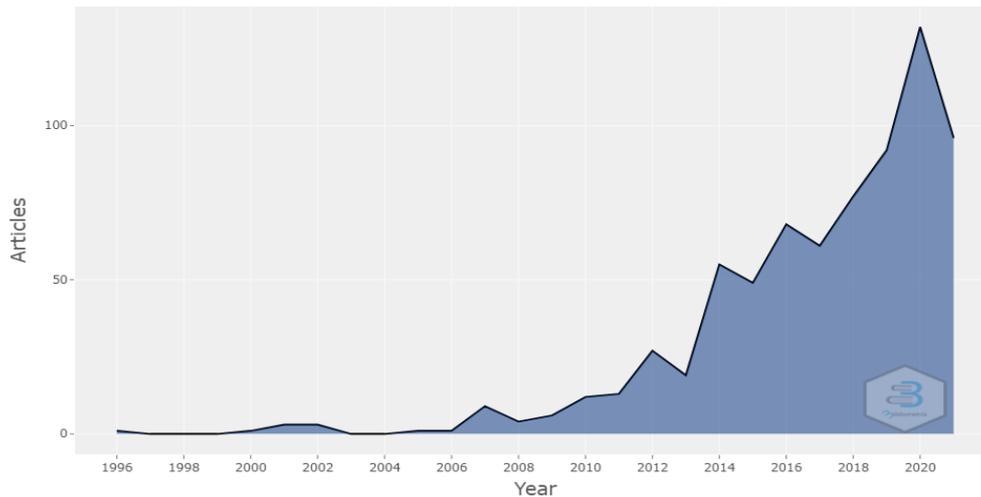


Figura 3, Trend articoli pubblicati fino a luglio 2021

Si può riscontrare dalla Fig. 3 che vi è stato un aumento incrementale nelle pubblicazioni riguardo il modello di Uppsala dal 2006. Inoltre, sono stati pubblicati 96 articoli a luglio 2021, che è più di quanto è stato pubblicato nell'intero 2019. Questo dimostra la crescente popolarità dell'argomento e la sua maggiore rilevanza nel mondo accademico.

2.2.1 Analisi degli autori

Authors	h_index	g_index	m_index	TC	NP	PY_start
VAHLNE JE	12	19	0,923	2953	19	2009
JOHANSON J	9	13	0,692	2794	13	2009
JOHANSON M	5	8	0,625	217	8	2014
LIESCH PW	5	7	0,333	398	7	2007
VISSAK T	3	5	0,2	33	7	2007
BHATTI WA	3	6	0,5	47	6	2016
IVARSSON I	6	6	0,545	158	6	2011
ALMODVAR P	5	5	0,5	147	5	2012
CHETTY S	4	5	0,5	291	5	2014
DIMITRATOS P	3	5	0,333	69	5	2013
FORSGREN M	5	5	0,25	490	5	2002
FREEMAN S	4	5	0,4	140	5	2012
HADJIKHANI A	4	5	0,4	98	5	2012
HILMERSSON M	5	5	0,5	208	5	2012
OJALA A	4	5	0,286	331	5	2008
SINKOVICS RR	5	5	0,333	228	5	2007
STEEN J	4	5	0,25	112	5	2006
BAUM M	4	4	0,5	207	4	2014
DAHMS S	2	4	0,5	17	4	2018
FRATOCCHI L	3	4	0,6	35	4	2017

Tabella 2, i 20 più importanti autori ordinati per il numero di pubblicazioni

Vi è un crescente interesse nel valutare in modo oggettivo l'efficacia della contribuzione di un ricercatore o un gruppo di ricercatori e, con esso, l'impatto scientifico.

Gli indicatori usati sono:

Total number of publications: questo indicatore considera il numero totale di pubblicazioni e può essere applicato sia agli autori singoli che da più autori. L'indice si basa sulla legge della produzione scientifica di Lotka, che stabilisce che il numero di autori che pubblica n pubblicazioni su un tema è inversamente proporzionale al quadrato delle n pubblicazioni.

H-index: proposto da Hirsch nel 2005, è uno degli indicatori di produttività d'autore più conosciuti, ma può essere utilizzato anche per analizzare la produzione di dipartimenti o gruppi di ricerca e per confrontare l'h-index medio di tutte le università o facoltà in un paese con campi di ricerca simili. È definito come il numero h di articoli pubblicati dall'autore, sul loro numero totale N di articoli pubblicati, con almeno h citazioni ciascuno, mentre il resto $N-h$ dei loro articoli pubblicati è stato citato meno di h volte ciascuno. Questo spiega perché l'aumento dell'h-index è sempre più lento nella vita scientifica di un autore e perché non fornisce informazioni sulle citazioni degli articoli che sono sopra l'indice e che possono avere quindi un grande impatto.

G-index: L'indice-g è una misura alternativa al indice-h, che non tiene conto della media del numero di citazioni ricevute dagli articoli che pure contribuiscono alla formazione del risultato. L'indice-g invece permette alle citazioni degli articoli migliori (in numero di citazioni) di 'compensare' gli articoli con un numero inferiori di citazioni, consentendo al valore finale di g di essere almeno uguale ad h , se non maggiore.

M-index: m-index è una variante dell'h-index che visualizza l'h-index all'anno dalla prima pubblicazione. L'h-index tende ad aumentare con la durata della carriera e l'm-index può essere utilizzato in situazioni in cui questa è una lacuna, come il confronto di ricercatori all'interno di un campo ma con lunghezze di carriera molto diverse.

Un totale di 1400 autori hanno pubblicato articoli su questo argomento. Gli autori (top 20) con il più alto numero di pubblicazioni ed il corrispondente impatto è illustrato nella Tabella 2.

Jan-Erik Vahlne (Vahlne JE) è l'autore con il massimo impatto, con 19 pubblicazioni, h-index = 12, g-index = 19, ed un totale di citazioni di 2953. Il secondo autore più popolare è Jan Johanson (Johanson J) con 13 pubblicazioni, h-index = 9, g-index = 13 e 2794 citazioni. Questi due autori sono i fondatori del modello di Uppsala e negli anni si sono concentrati nel sviluppare e aggiornare il modello. Il terzo autore, Martin Johanson (Johanson M), si è concentrato sulla velocità di internazionalizzare delle PMI, collaborando con diversi autori, tra cui Jan Johanson. Tutti e tre gli autori sono di origine svedese.

La tabella dell'impatto degli autori permette di capire e analizzare l'impatto degli autori nel campo ed evidenzia come l'impatto di un autore è direttamente dipendente al numero di pubblicazioni dell'autore.

Per quanto riguarda la distribuzione del numero di autori e la loro produttività scientifica, gli articoli presi in esame rispettano la Legge di Lotka (Lotka, 1926), con una distribuzione molto asimmetrica dove molti autori pubblicano pochi articoli e pochi autori pubblicano molti articoli. Dei 1400 autori, l'80.9% sono autori occasionali e con una singola pubblicazione.

2.2.2 Analisi delle riviste

Source	h_index	g_index	TC	NP	PY_start
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	22	42	1911	64	2001
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	24	48	4008	48	2009
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	14	26	961	26	2011
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	14	19	752	19	2002
MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	11	17	538	17	2007
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	8	15	229	16	2012
JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP	10	14	297	14	2005
GLOBAL STRATEGY JOURNAL	5	11	141	11	2017
EUROPEAN BUSINESS REVIEW	5	6	50	10	2014
PROGRESS IN INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH	3	4	24	10	2009

Tabella 3, le 10 più importanti riviste ordinate per il numero di pubblicazioni

Per analizzare le riviste vengono utilizzati i *journals indicators* che permettono di valutare il rigore scientifico di una rivista attraverso una serie di aspetti formali quali la periodicità di pubblicazione, la definizione del comitato di redazione e la pubblicazione delle istruzioni ad autori e revisori.

Le pubblicazioni sul modello di Uppsala si trovano in 265 riviste. Nella Tabella 3 sono inseriti i 10 journals più rilevanti per pubblicazioni totali. La tabella, oltre a dare il numero di pubblicazioni fino ad oggi, dà anche h-index, g-index, citazioni totali (TC) e l'anno di inizio delle pubblicazioni (PY_start) nel campo.

Dalla tabella si evince che il Journals con il numero di pubblicazioni più alto è l'“International Business Review” (64), seguito dal “Journal of International Business Studies” (48), “Journal of World Business” (26), “International Marketing Review” (19) e “Management International Review” (17), rispettivamente. H-index, ossia la produttività e l'impatto delle pubblicazioni, è massimo nel “Journal of International Business Studies” (24), seguito da “International Business Review” (22), “Journal of World Business” (14), “International Marketing Review” (14), “Management International Review” (11), rispettivamente. “International Business Review” e

“Journal of International Business Studies” hanno il più alto g-index di 42 e 48, indicando una più alta distribuzione delle citazioni in questi journals. Per quanto riguarda il numero delle citazioni totali in cima alla lista c’è il “Journal of International Business Studies” con 4008 citazioni, seguito da “International Business Review” (1911) e “Journal of World Business” (961).

Delle riviste con l'impatto più significativo (“h-index”, “g-index”, “total citations”), “JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES” è stata la rivista che ha pubblicato l’articolo più citato nel 2009 e, a partire da quell’anno, uno dei driver principali sull’argomento e con l’h-index più alto (24), g-index più alto (48) e il Total Citations più alto (4008). Tuttavia, in termini cumulativi, la rivista con il maggior numero di pubblicazioni è l’“INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW”, con la prima pubblicazione sul tema risalente al 2001.

Dai risultati ottenuti sulle citazioni, i 235 articoli pubblicati dai journals più rilevanti hanno ricevuto un totale di 8911 citazioni, con una media di 37,92 citazioni per articolo.

2.2.3 Analisi degli articoli

Documenti	Year	Local Citations	Global Citations
JOHANSON J, 2009, J INT BUS STUD	2009	358	2111
FIGUEIRA-DE-LEMONS F, 2011, J WORLD BUS	2011	137	154
VAHLNE JE, 2017, J INT BUS STUD	2017	128	152
FORSGREN M, 2002, INT BUS REV	2002	100	359
COVIELLO N, 2017, J INT BUS STUD	2017	79	86
VAHLNE JE, 2013, INT MARK REV	2013	67	194
KNIGHT GA, 2016, J WORLD BUS	2016	45	222
FORSGREN M, 2007, CRIT PERSPECT INT BUS	2007	45	57
VAHLNE JE, 2011, INT BUS REV	2011	38	67
SANTANGELO GD, 2017, J INT BUS STUD	2017	30	46
FLETCHER M, 2012, INT BUS REV	2012	30	130
HENNART JF, 2014, ENTREP THEORY PRACT	2014	27	120
STEEN JT, 2007, MANAGE INT REV	2007	27	39
BROUHERS KD, 2016, J INT BUS STUD	2016	26	75
CHETTY S, 2014, J WORLD BUS	2014	26	102
SUI S, 2014, J INT BUS STUD	2014	26	128
TEECE DJ, 2014, J INT BUS STUD	2014	26	453
VAHLNE JE, 2014, J INT BUS STUD	2014	25	54
WELCH C, 2016, MANAGE INT REV	2016	24	29
ALMODVAR P, 2015, INT MARK REV	2015	23	25

Tabella 4, i 20 articoli più citati ordinati per numero di citazioni locali

I documenti più citati (top20) sono inseriti nella Tab. 4. La tabella inoltre presenta l’anno di pubblicazione di questi articoli e le citazioni locali e globali dei rispettivi articoli. La pubblicazione

che ha ricevuto il maggior numero di citazioni è stata “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership” (Johanson&Vahlne, 2009), con un totale di 211 citazioni e una media di 162,38 citazioni all'anno. Esaminando i 5 articoli più citati (Tabella 3), vediamo che 2 sono stati pubblicati su “JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES”, uno su “INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW ”, uno su “JOURNAL OF WORLD BUSINESS” e uno su “FAMILY BUSINESS REVIEW”.

2.2.4 Origine geografica

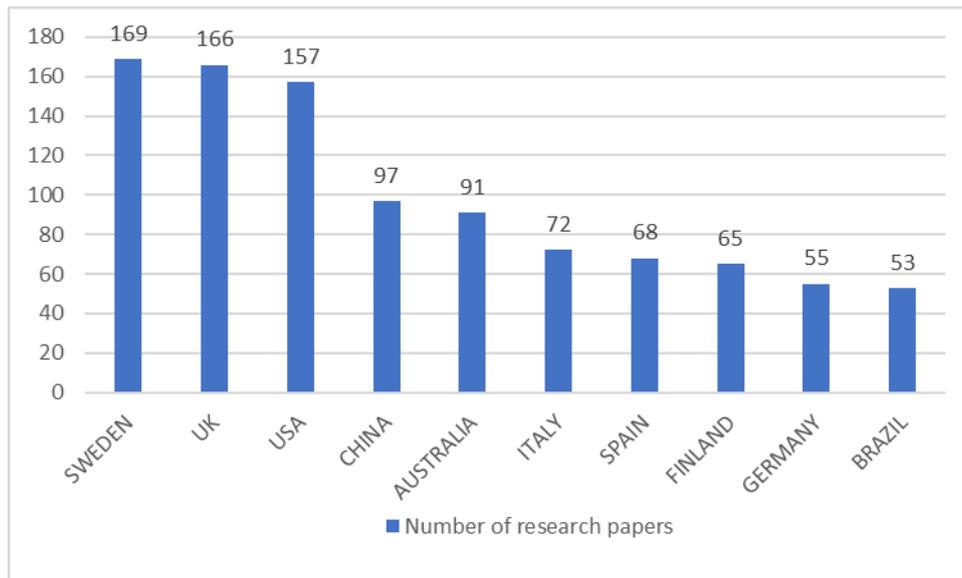


Figura 4, le principali nazioni ordinate per il numero di articoli pubblicati

La Fig. 4 mostra le nazioni in cui sono stati pubblicati più articoli. La nazione con più pubblicazioni è la Svezia (169), seguita dalla Gran Bretagna (166), Stati Uniti d’America (157), China (97) e Australia (91). L’alto numero di pubblicazioni in Svezia è attribuibile alla provenienza dei fondatori del modello e all’alto interesse mostrato nell’argomento dal mondo accademico svedese.

2.2.5 Distribuzione della produzione scientifica

The Frequency Distribution of Scientific Productivity

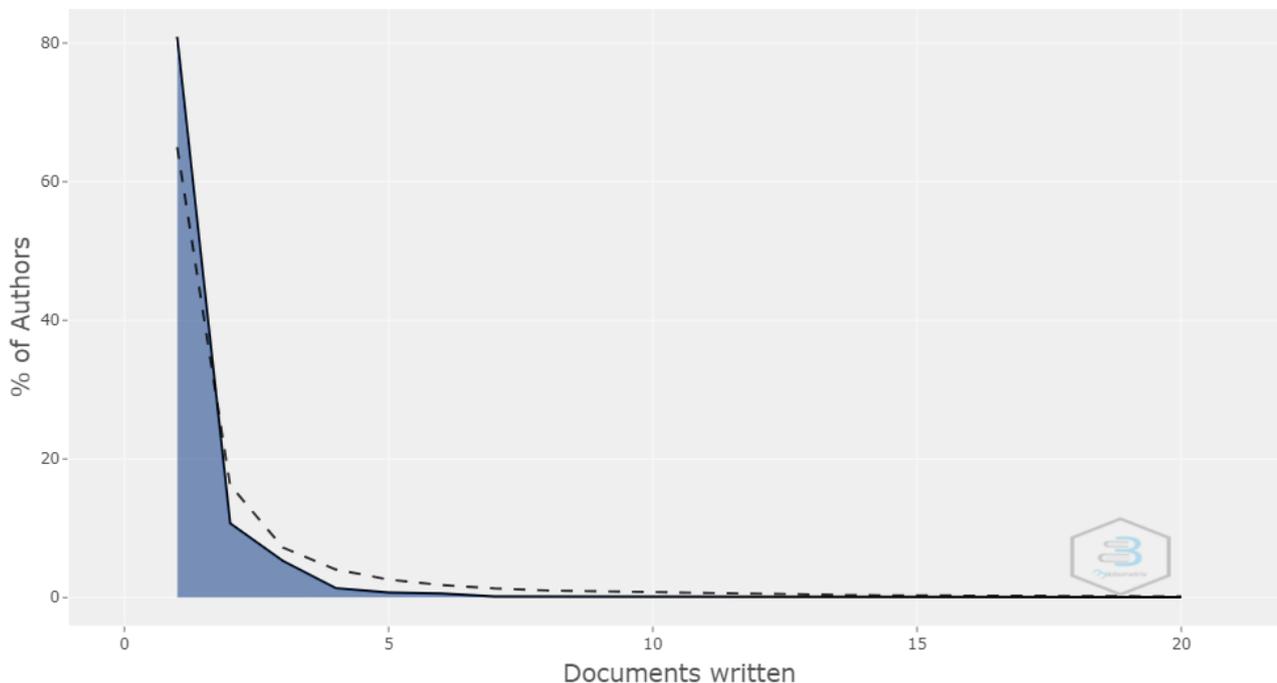


Figura 5, la distribuzione di frequenza della produzione scientifica

Nella Figura 5 si evidenzia come la produzione scientifica sull'argomento sia legata a pochi autori, coerentemente con la legge di Lotka: meno del 1% degli autori ha pubblicato più di 5 articoli e meno del 0,1% ha pubblicato più di 10 articoli riguardo il modello di Uppsala.

2.2.6 Struttura sociale della conoscenza

La collaborazione tra autori è considerata la forma più comune di interazione tra scienziati e di solito culmina nella pubblicazione congiunta dei risultati. Gli indicatori di collaborazione valutano questa interazione tra ricercatori e possono essere calcolati per autore, istituzione o paese di appartenenza. La collaborazione tra ricercatori può assumere forme diverse, a seconda di chi è coinvolto in tale collaborazione e del loro grado di coinvolgimento. Ad esempio, un ricercatore alle prime armi può svolgere un lavoro congiunto con un altro ricercatore più consolidato (il cui contributo può essere solo la supervisione del lavoro). La collaborazione può essere instaurata anche tra colleghi con status accademico simile e tra istituzioni o organizzazioni, come negli studi multicentrici nazionali o internazionali.

Tra gli indicatori di collaborazione, i più utilizzati sono il tasso di collaborazione, che misura il numero di pubblicazioni con più autori, e i modelli di collaborazione, che consentono di identificare le persone o le istituzioni che producono le pubblicazioni più comuni.

In 1400 autori, la media degli autori per articolo è di 1,92 e 0,521 articoli per autore. Il valore più basso è 1,75 nel periodo 2001-2006 e il più alto è 2,23 nel periodo 2017-2021. Negli anni l'indice di collaborazione è rimasto stabile, senza fluttuazioni significative, e il valore medio è di 2.1.

Attraverso le reti di collaborazione, l'analisi della struttura sociale mostra come autori, istituzioni e paesi si relazionano tra loro e verifica gli autori, i gruppi di autori o le istituzioni di ricerca scientifica più influenti.

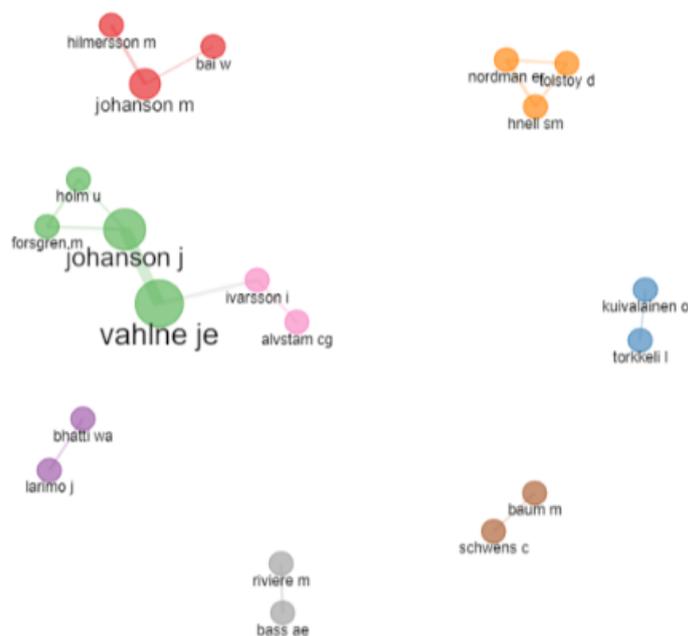


Figura 6, rete di collaborazione tra gli autori

La Fig. 6 mostra la rete di collaborazione tra gli autori. L'elenco degli autori è determinato in base al numero di pubblicazioni in co-autore. La mappa comprende 20 cerchi che rappresentano gli autori, raggruppati in diversi cluster per colore. I cerchi più vicini indicano autori con una stretta collaborazione di ricerca. L'indice di collaborazione (CI) per articoli con più autori è rimasto nel periodo preso in esame ad un valore medio di 2,1.

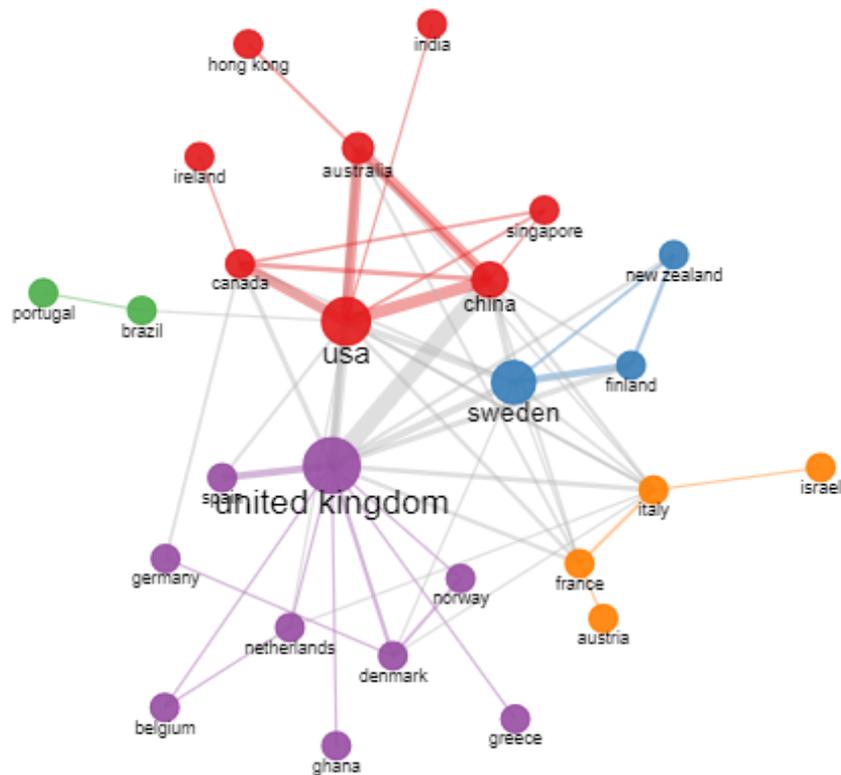


Figura 7, rete di collaborazione tra nazioni

From	To	Frequency
UNITED KINGDOM	CHINA	22
USA	CHINA	15
CHINA	AUSTRALIA	14
USA	AUSTRALIA	13
USA	CANADA	13
UNITED KINGDOM	USA	12
SWEDEN	FINLAND	9
SWEDEN	UNITED KINGDOM	9
UNITED KINGDOM	SPAIN	9
SWEDEN	USA	8
SWEDEN	CHINA	7

Tabella 6, collaborazione tra nazioni ordinate per frequenza

L'elenco dei paesi è determinato in base al numero di pubblicazioni in co-autore. Nella mappa di visualizzazione delle collaborazioni internazionali (Fig. 7), la Gran Bretagna gioca un ruolo significativo e mostra una forte collaborazione con gli Stati Uniti e la Cina, formando così un triangolo di collaborazione. La collaborazione più consistente, rappresentata da linee spesse e visibile nella Tabella 6, è tra le seguenti coppie: UK-Cina, USA-Cina, Cina-Australia. Sono stati identificati cinque cluster con un colore diverso. Gli Stati Uniti sono il paese che collabora con la maggior parte dei paesi. Cina e Regno Unito si dimostrano i ponti che collegano gli USA al continente europeo e asiatico rispettivamente. Il Regno Unito è il Paese di riferimento in Europa

nella collaborazione internazionale, promuovendo successivamente la collaborazione con altri Paesi europei. La Svezia è al secondo posto e la Finlandia mantiene il terzo posto tra i paesi europei a maggior produzione scientifica sull'argomento.

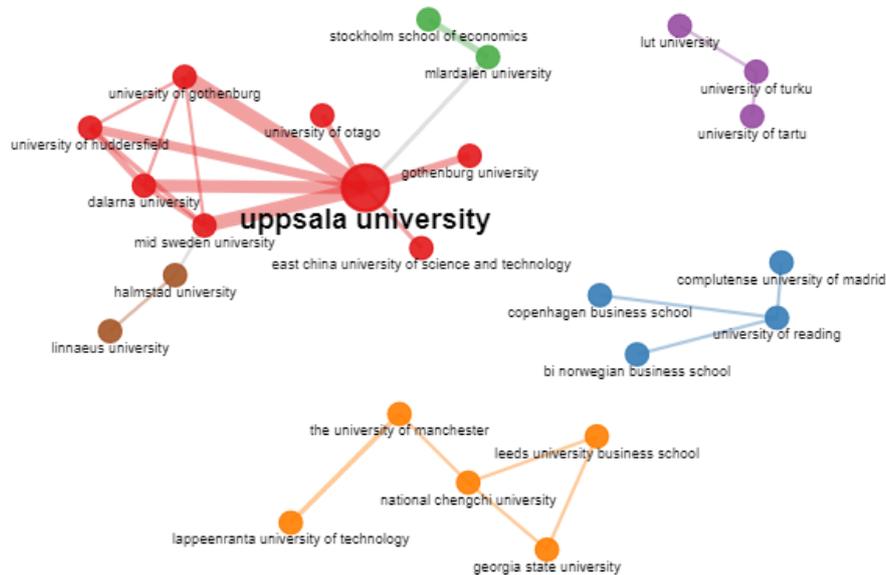


Figura 8, rete di collaborazione tra istituzioni

Per quanto riguarda la collaborazione tra istituzioni (Fig. 8), è interessante notare che esiste una collaborazione poco diversificata, legata soprattutto alle università svedesi. Uppsala University (Svezia) e University of Gothenburg (Svezia) sono state le istituzioni con più collaborazioni con 9 articoli, seguite dalla collaborazione tra Uppsala University (Svezia) e Mid Sweden University (Svezia) con 8 articoli.

2.2.7 Keywords – parole chiave più usate

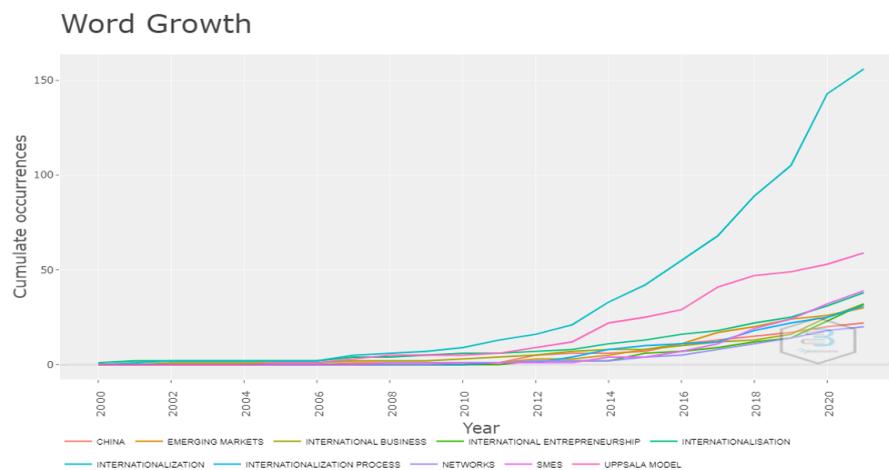


Figura 9, evoluzione dei termini più usati negli anni

L'importanza attorno al termine 'Internazionalizzazione' è visibile attraverso le parole chiave utilizzate dai ricercatori per indicizzare gli articoli e la frequenza con cui si verificano insieme ad altri autori e articoli. Le parole chiave degli autori 'internazionalizzazione', 'modello di Uppsala' e 'piccole e medie imprese' hanno il maggior numero di co-occorrenze, oltre alle connessioni con altre parole chiave, come si può vedere dalla figura 10. Inoltre, nel tempo, il loro uso negli articoli è continuato a crescere (Fig.9). È anche interessante notare tra le parole più ricorrenti termini come 'network', 'psychic distance', 'knowledge' e 'learning': questi termini sono stati ampiamente discussi dai ricercatori, diventandone, negli anni, fondamentali per spiegare il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.

Words	Occurrences	Words	Occurrences
internationalization	164	psychic distance	18
uppsala model	59	knowledge	17
smes	39	performance	17
international business	32	dynamic capabilities	15
international entrepreneurship	32	innovation	15
internationalization process	31	learning	15
emerging markets	30	organizational learning	15
china	22	born global	14
networks	20	export	12
sme	20	export performance	12

Tabella 5, le parole più frequenti tra le keyword degli autori

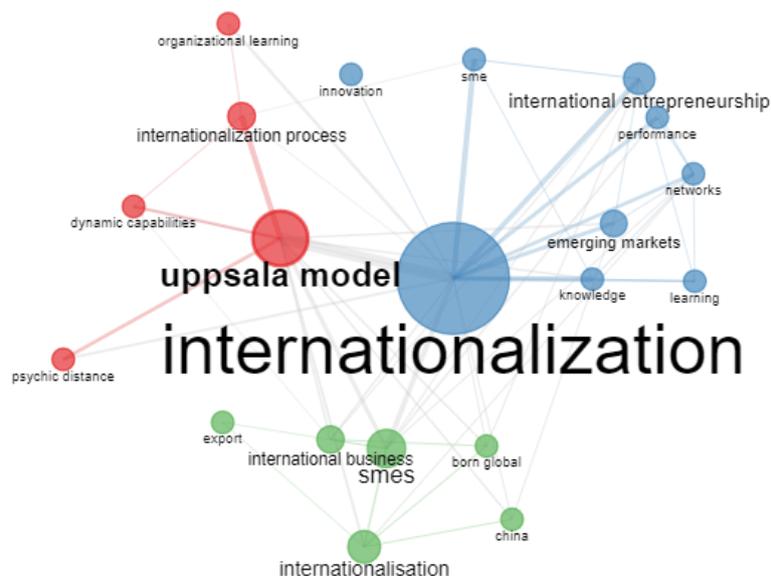


Figura 10, word map

2.2.8 Trends della letteratura

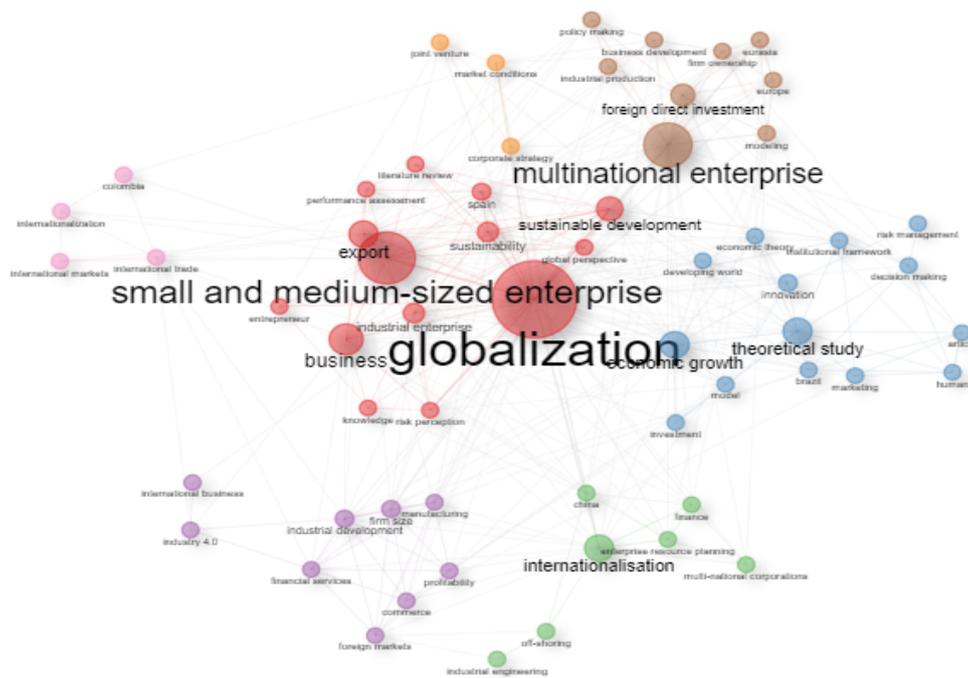


Figura 11, temi affrontati negli articoli

Per quanto riguarda i temi degli articoli, si possono suddividere in 7 cluster, rappresentati in Figura 11 con colori diversi. È evidente il tema centrale della globalizzazione, seguito dal cluster capitanato dalle imprese multinazionali e dal cluster sull'internazionalizzazione.

Trend Topics

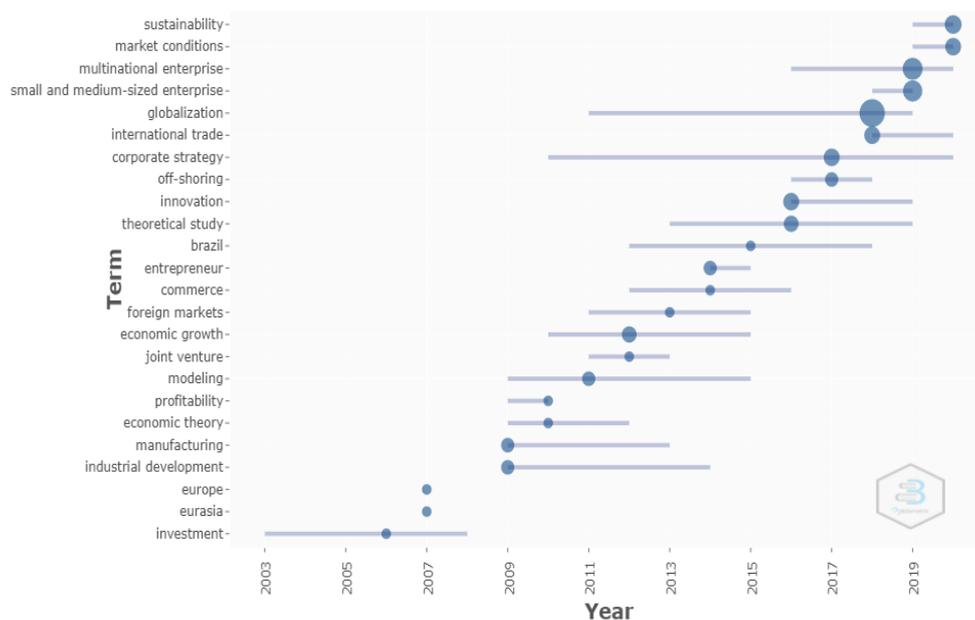


Figura 12, trend delle keywords

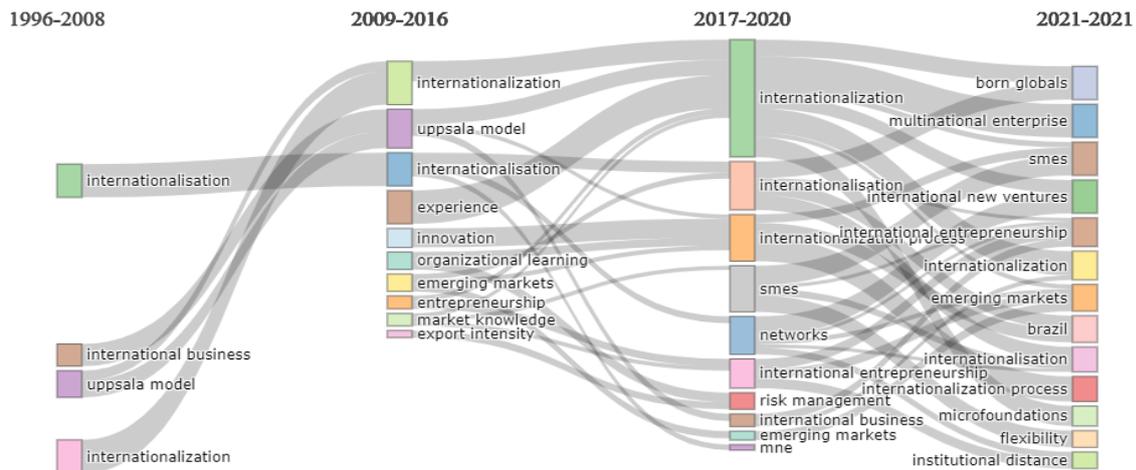


Figura 13, tendenze delle keywords plus

Per quanto riguarda i trend, negli ultimi anni c'è stato un incremento nell'attenzione sul concetto di sostenibilità e sulle condizioni dei mercati esteri tra le parole chiave degli autori (Figura 12). L'aumento dell'attenzione verso la sostenibilità nel modello di Uppsala è in linea con il maggiore interesse espresso sia dal mondo accademico sia in quello politico. Per quanto riguarda le tematiche, oltre al tema dell'internazionalizzazione che rimane costante negli anni, nell'ultimo periodo si è visto un'introduzione dei temi quali network e risk management e nel 2021 argomenti come le aziende born globals (Figura 13).

3. Evoluzione del modello di Uppsala

In questa sezione verranno analizzati i 10 articoli più influenti sul modello di Uppsala, presenti nella tabella 4. Saranno analizzati in ordine cronologico e verrà evidenziato quali cambiamenti hanno apportato al modello.

1. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review

Il primo articolo per ordine cronologico è di Forsgren del 2002, pubblicato nell'International Business Review. In questo viene analizzata l'importanza dell'apprendimento e della conoscenza nel modello di Uppsala e sull'impatto sul modo in cui l'impresa si avvicina ai mercati esteri.

Nella prima parte dell'articolo viene discusso il concetto di apprendimento che, nel modello di Uppsala del 1977, può avvenire soltanto attraverso l'esperienza acquisita dall'azienda. L'autore presenta come l'apprendimento può avvenire attraverso comportamenti mimetici, l'incorporazione di altre aziende con le conoscenze richieste o la ricerca di informazioni sulle potenziali alternative al business attuale. In particolare Forsgren evidenzia il fatto che le imprese a volte "seguano il gregge", ossia imitando le azioni di altre aziende in condizioni simili, quando investono all'estero o apprendano attraverso l'imitazione dei partner di rete o di organizzazioni con elevata legittimità. Di conseguenza, le possibili vie di internazionalizzazione sono più varie rispetto a quelle previste dal Modello di Uppsala.

Nella seconda parte Forsgren mostra come il modello è fortemente dipendente dalla stabilità del personale nel tempo, in quanto è l'individuo ad essere detentore della conoscenza del mercato. Se avvengono cambiamenti nel tempo su come le unità estere vengono impiegate, la conoscenza del mercato e l'impegno di mercato avranno nei periodi successivi meno forza sulle decisioni prese. Di conseguenza, ciò ridurrà la stabilità proposta, la continuità e la dipendenza dal percorso del processo di internazionalizzazione.

2. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms.

In questo articolo scritto da Forsgren nel 2007 viene esaminato fino a che punto il modello di Uppsala riesce a spiegare il comportamento delle nuove tipologie di imprese, confrontando il modello di Uppsala con i dati e le esperienze di tali imprese al fine di analizzare e discutere alcuni elementi fondamentali del modello.

L'autore rileva che, in primo luogo, il comportamento incrementale riscontrato nelle imprese del periodo pre-digitale non è invece presente nelle aziende legate a Internet, almeno non in confronto ai fattori legati al vantaggio del *first-mover* o al comportamento di "gregge". In secondo luogo, le parti interessate diverse da quelle incluse nel modello di Uppsala sembravano avere una profonda influenza sulle aziende digitali, costringendole ad andare all'estero molto più velocemente di quanto previsto dal modello. La strategia di internazionalizzazione adottata può non essere completamente in linea con il comportamento aziendale reattivo e adattivo del modello di Uppsala.

I risultati indicano che il comportamento di internazionalizzazione di questi nuovi tipi di aziende come le aziende legate a Internet potrebbe deviare considerevolmente da quanto previsto dal modello di Uppsala.

3. *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.*

Questo articolo del 2009 di Johanson e Vahlne propone un aggiornamento al modello di Uppsala. La nuova formulazione, visibile nella Fig. 14, parte da due assiomi fondamentali precedentemente non inclusi nel modello: i mercati sono visti come network di relazioni e le relazioni permettono l'apprendimento e stimolano la creazione di fiducia.

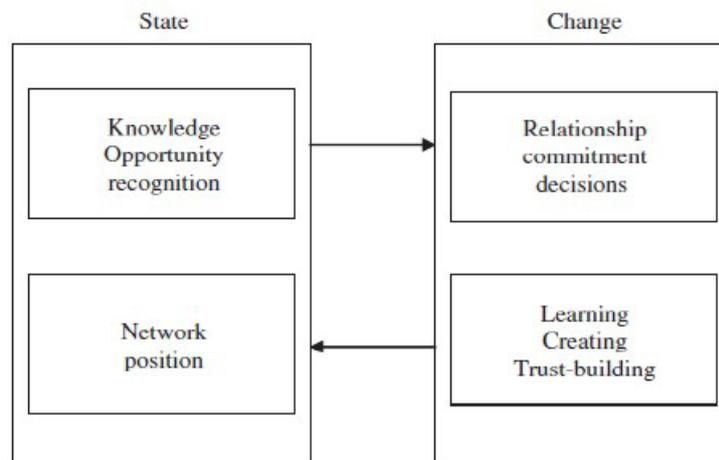


Figura 14: Stadi del processo di internazionalizzazione del modello di Uppsala nella formulazione del 2009

Fonte: Johanson e Vahlne (2009)

Alla base del nuovo modello vi è una diversa constatazione: l'ambiente in cui si trova l'impresa è formato da numerosi network, i quali influenzano la capacità dell'impresa di acquisire, di costruire rapporti di fiducia e di sviluppare impegno verso imprese del network e mercato e di identificarne e sfruttarne le opportunità. La capacità di apprendere dell'impresa è un processo esperienziale di accumulazione della conoscenza, coerentemente con il modello del 1977. La capacità dell'impresa di costruire rapporti di fiducia e di sviluppare impegno verso le imprese del network e verso il mercato, non presente nella formulazione originaria del modello, assume un ruolo centrale per la costruzione dei network in quanto essi sono la condizione necessaria per la realizzazione e il successo dell'internazionalizzazione. L'internazionalizzazione è quindi il risultato delle operazioni e attività esercitate dall'impresa per rafforzare la sua posizione all'interno del proprio network. Le barriere d'ingresso in un nuovo mercato internazionale, importanti nella formulazione classica del modello, qui risultano invece di secondaria importanza in quanto l'impresa è supportata da un network che supera i confini nazionali e li rende meno stringenti. Tutto ciò rende possibile per l'impresa lo sfruttamento di nuove opportunità. Il posizionamento dell'impresa nel network non

fornisce però soltanto vantaggi in quanto lo sfruttamento di queste nuove opportunità richiede l'impegno da parte dell'azienda per mantenere stabili le relazioni.

Il nuovo modello presenta delle differenze anche tra gli aspetti statici e dinamici. Gli aspetti statici sono ora composti dalla conoscenza del mercato e dalla capacità di riconoscere le opportunità e dalla posizione all'interno del network, mentre gli aspetti dinamici sono composti dalle decisioni che influiscono sull'impegno assunto nella relazione e dalla capacità di imparare, di creare e di costruire un rapporto di fiducia.

Tra gli aspetti statici è stata modificata la capacità di riconoscere le opportunità, integrante della conoscenza di mercato, che è stata aggiunta per evidenziarne l'importante contributo in quanto elemento che guida il processo di conoscenza del mercato e la posizione all'interno del network, che sostituisce l'impegno nel mercato in quanto si assume che il processo di internazionalizzazione avvenga all'interno di un network.

Negli aspetti dinamici viene modificata la sotto casella attività correnti in processo di apprendimento, creazione e costruzione di un rapporto di fiducia, rendendo esplicito il risultato delle attività stesse e la dimensione della relazione che è ora evidenziata per il suo contributo nelle decisioni che influiscono sull'impegno assunto.

Nella nuova formulazione del modello, l'internazionalizzazione dipende soprattutto dal network nel quale l'impresa opera: a differenza della formulazione originaria, non è soltanto il rischio percepito nel nuovo possibile mercato e le connesse opportunità a determinare se un'impresa deciderà di intraprendere o meno il processo ma è possibile anche che la decisione di intraprendere il processo di internazionalizzazione sia dovuta alla volontà di seguire un partner all'estero, investendo così non soltanto sul mercato ma anche sulla relazione.

4. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model

Questo articolo, scritto nel 2011 da Francisco Figueira-de-Lemos e con la collaborazione di Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, esamina analiticamente e graficamente la formula di rischio del modello di Uppsala del 1977 nelle sue due variabili: impegno e incertezza.

Gli autori mostrano come i cambiamenti del livello di rischio siano la conseguenza dei cambiamenti nell'incertezza e nell'impegno durante il processo di internazionalizzazione di un'impresa. Il concetto di rischio utilizzato è considerato come il prodotto tra l'impegno di mercato e la probabilità di fallimento a causa dell'incertezza.

Sulla base di questa analisi è stato formulato un quadro di gestione del rischio per bilanciare incertezza e impegno. L'applicazione di questo quadro dimostra il carattere non deterministico del

modello Uppsala, in quanto consente di delineare il salto di qualità e l'uscita dal mercato, spiegando anche che il "passo successivo" non significa necessariamente un impegno con risorse più tangibili ma ne mostra la natura contingente del modello. Il ritmo e il modello del processo di internazionalizzazione di un'impresa possono evolvere a seconda delle situazioni mutevoli per quanto riguarda l'incertezza e l'impegno. Secondo gli autori, le decisioni sull'allocazione delle risorse sono prese quando c'è un compromesso "ragionevolmente positivo" tra benefici attesi e risultati negativi.

Un'altra considerazione importante di questo studio è la formulazione di un insieme di ipotesi sulle decisioni basate sull'equilibrio tra conoscenza e impegno. Queste ipotesi riguardano situazioni diverse in termini di accumulo di conoscenza e di estensione dell'impegno e specificano come ci si può aspettare che il processo decisionale manageriale porti a decisioni di impegno diverse in termini di impegni materiali e intangibili. la conoscenza esperienziale e la conoscenza oggettiva tendano a portare a diverse decisioni di impegno e dimostrano le implicazioni della mancanza di conoscenza.

5. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model

Jan-Erik Vahlne, Inge Ivarsson e Jan Johanson spiegano attraverso un modello di Uppsala con alcune modifiche, il processo di globalizzazione.

Il modello modificato, in Fig. 15, presenta:

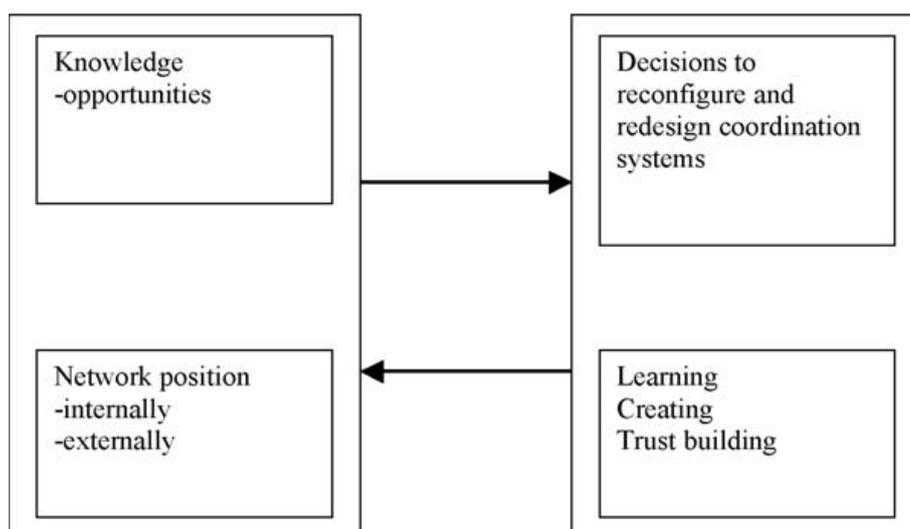


Figura 15: Stadi del processo di internazionalizzazione del modello di Uppsala nella formulazione del 2011

Fonte: Johanson e Vahlne (2011)

Per gli aspetti di stato la variabile "conoscenze e opportunità" e "posizione di rete" sono rimaste invariate dalla versione 2009 del modello mentre cambia per gli aspetti dinamici la variabile "decisioni sull'impegno delle relazioni" del modello del 2009 diventa in questo modello "decisioni di riconfigurare o riprogettare i sistemi di coordinamento". Ciò include anche i cambiamenti nella pressione applicata alle unità coordinate per assicurare la loro conformità ai desideri del quartier generale. Le decisioni sono centrate sulla riconfigurazione della catena del valore e sulla riprogettazione dei meccanismi di coordinamento. Il grado di globalizzazione di un'impresa aumenta in conseguenza dell'implementazione di tali opportunità.

L'altro aspetto dinamico, "apprendimento, creazione e costruzione della fiducia" è lo stesso della versione 2009 del modello, anche se ora include le unità interne della multinazionale. Tutte le unità aziendali, compresa la sede centrale, apprendono, creano e sperimentano livelli di fiducia diversi sia con le unità esterne che con quelle interne. In particolare gli autori mostrano come i sottoprocessi che si verificano in condizioni di rischio, incertezza e ignoranza parziale, e quindi, dopo che le capacità e le relazioni sono state alterate e determinati livelli di prestazione raggiunti, innescano lo sviluppo di nuove conoscenze sotto forma di apprendimento, creazione e costruzione di fiducia.

In questo nuovo modello, il processo di globalizzazione è legato alla configurazione, alla progettazione e alla riprogettazione della catena del valore e il coordinamento, l'adeguamento di ruoli e funzioni interdipendenti a beneficio complessivo del gruppo.

Inoltre il modello modificato viene testato empiricamente sul business degli autocarri pesanti di Volvo, trovando che i risultati ottenuti siano conformi con il nuovo modello.

6. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks

In questo articolo, pubblicato da Jan-Erik Vahlne e Jan Johanson nel 2013 viene proposto un modello sull'evoluzione delle *multinational business enterprise* (MBE).

Gli autori propongono i mercati come reti di relazioni interconnesse in costante cambiamento. La rete di mercato si sviluppa dall'interazione tra il mercato e gli attori sul mercato, che si occupano di prodotti e servizi eterogenei. In questo contesto la multinazionale è considerata una rete stessa in cui il valore viene creato attraverso la costruzione, lo sviluppo e il coordinamento dei rapporti nel *network* aziendale.

Viene anche evidenziato come le aziende prospere ottengono vantaggi in termini di capacità operativa e dinamica. Inoltre le aziende sono strettamente razionali e la dipendenza dalla rete è un ruolo chiave per l'internazionalizzazione.

7. *Internationalization: From incremental to born global*

In questo articolo, presentato da Gary Knight e Peter Liesch nel 2016, viene presentata la ricerca sull'internazionalizzazione, come si è evoluta nel tempo, dove si trova oggi e come potrebbe evolversi in futuro. Inoltre viene messa a confronto la caratteristica di internazionalizzazione incrementale delle vecchie imprese multinazionali con la rapida internazionalizzazione delle aziende *born global*. Il documento riassume l'evoluzione della ricerca sulla prima internazionalizzazione e sulle imprese *born global* e fornisce prove che suggeriscono perché quest'area necessita di una maggiore ricerca.

8. *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*

Johanson e Vahlne presentano nel 2017 un nuovo modello di Uppsala, Fig.16.

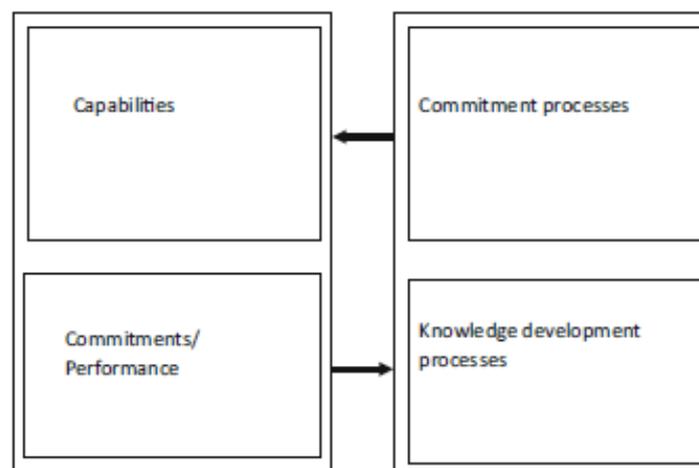


Figura 16: Stadi del processo di internazionalizzazione del modello di Uppsala nella formulazione del 2017

Fonte: Johanson e Vahlne (2017)

Il nuovo modello presenta delle differenze sia con il modello del 1977 che le ultime formulazioni del 2009 e del 2013.

Per quanto riguarda gli aspetti dinamici, il modello propone sempre due punti di partenza, ma con delle modifiche: il primo riguarda i processi decisionali intermittenti relativi all'impegno – o non impegno – di risorse, e il secondo ha a che fare con i processi di sviluppo continuo della conoscenza attraverso l'apprendimento, la creazione e il rafforzamento della fiducia.

La prima sotto casella è la “*commitment process*”, processo di impegno. Le dimensioni del processo di impegno dipendono dalla riconfigurazione e dal coordinamento. Qui gli autori si rifanno al concetto sviluppato nel 2011 in cui vengono presentati questi sottoprocessi che si verificano in condizioni di rischio, incertezza e ignoranza parziale e che (dopo che le capacità e le relazioni sono

state alterate e determinati livelli di prestazione raggiunti) innescano lo sviluppo di nuove conoscenze sotto forma di apprendimento, creazione e costruzione di fiducia. Il risultato di questo genera un nuovo input nei processi di impegno per riconfigurare le risorse e coordinare l'azione.

Le aspettative si formano attingendo all'esperienza e alla conoscenza delle opportunità e sono spesso sviluppate insieme ai partner della rete. Le percezioni di futuri esiti negativi si formano anche sulla base dell'esperienza passata sui rischi, dell'incertezza e dell'ignoranza parziale, e sulla conoscenza del valore delle risorse che potrebbero essere perse qualora le aspettative non fossero soddisfatte.

La seconda sotto casella, *Knowledge Development Process*, ossia il processo di sviluppo della conoscenza di apprendimento e della creazione e costruzione della fiducia. Si rifà al modello del 2009 dove il processo di apprendimento e della creazione e costruzione della fiducia può essere sia inter-organizzativo che intra-organizzativo, poiché sia l'impresa stessa che il suo ambiente di lavoro hanno un carattere di rete e di conseguenza l'apprendimento, la creazione e il rafforzamento della fiducia avvengono in tutte le unità del network, sia quelle interne sia quelle esterne. A questo però aggiungono nel nuovo modello i concetti di "*social construction*" e di "*sense-making*". Questi due concetti, la costruzione sociale e la creazione di senso, implicano che i manager apprendano e utilizzino simultaneamente input specifici che rendono comprensibile e utile una nuova informazione mentre il secondo.

Inoltre viene rielaborato l'apprendimento esperienziale, dove nell'attuale formulazione è un processo che si dispiega nel tempo poiché l'apprendimento non solo deve essere consolidato nella mente degli individui, ma anche nelle routine organizzative, negli assetti strutturali e, infine, nelle capacità, attraverso il processo di impegno delle risorse.

Anche il processo di sviluppo della conoscenza imprenditoriale viene modificato e include tre sottoprocessi: costruzione di relazioni, flessibilità nell'attuazione della strategia e adattamento all'ambiente di lavoro. La costruzione di relazioni è un processo incrementale che richiede tempo, che implica l'apprendimento reciproco e la costruzione della fiducia impegnandosi nella relazione. La fiducia non può derivare dalla sola segnalazione, ma implica costruire sull'esperienza reale, come uno sforzo congiunto verso uno scopo comune e, ovviamente, l'esperienza negativa può ridurre la fiducia tra i partner. La costruzione di fiducia non è solo un prerequisito per l'apprendimento e la creazione, ma per gli scambi commerciali in generale

Il secondo sottoprocesso, la flessibilità nell'implementazione della strategia, è associato a caratteristiche simili: nel tempo, un processo incrementale, significa che solo parti selezionate della "strategia prevista" saranno tradotte in "strategia realizzata". La flessibilità è quindi una caratteristica intrinseca dell'evoluzione della strategia realizzata da un'impresa. Inoltre ci sono molti sottoprocessi interconnessi eseguiti dal *middle management* in parallelo con l'elaborazione formale

della strategia eseguita dal top management. La combinazione di questi processi paralleli porta a una strategia effettiva e realizzata.

Infine, l'adattamento all'ambiente di lavoro dell'organizzazione è un processo dinamico, con caratteristiche dipendenti dal percorso. L'adattamento organizzativo è un fenomeno che si verifica a diversi livelli, con il cambiamento ad ogni livello che in definitiva influenza l'adattamento agli altri attraverso l'apprendimento per tentativi ed errori.

Nel modello del 2017 vengono modificate anche i due gruppi di aspetti statici: le capacità operative e le variabili di impegno/prestazione.

La prima degli aspetti statici, *Capabilities*, sono le capacità operative che riflettono la capacità di utilizzare le risorse per uno scopo specifico. Secondo gli autori le società internazionalizzate devono possedere dei vantaggi a livello di impresa sufficientemente forti per poter stabilire un'attività sostenibile nei mercati stranieri anche se non sono i singoli vantaggi a livello di impresa che contano, ma la forza combinata del "pacchetto di vantaggi". Il "pacchetto di vantaggi" o *Firm Specific Advantages* (FSA) include sia un'ampia varietà di elementi basati sugli asset, come l'accesso privilegiato a materie prime, capitale, tecnologia, marchi, e canali di distribuzione (tutti tipicamente attraverso la proprietà), sia vantaggi transazionali associati alla stessa multinazionalità, come sistemi di governance superiori e capacità di gestione per gestire una rete interna multinazionale. Alla lista si aggiungono anche elementi "soft" come le relazioni e la cultura organizzativa.

Nel nuovo modello di Uppsala le capacità sono raffigurate come strettamente legate all'impegno delle risorse e ai processi di sviluppo della conoscenza e fare uso delle capacità operative equivale a sfruttare gli FSA esistenti, mentre le capacità dinamiche consentono un ulteriore sviluppo di tali capacità operative con l'intento di aumentare la loro forza.

Inoltre viene aggiunta nel modello la possibilità che in aziende con molta esperienza di internazionalizzazione passata, il processo di internazionalizzazione, basato su pratiche manageriali comprovate, può effettivamente essere una capacità operativa a sé stante. Le capacità dinamiche non possono essere acquistate, ma devono essere costruite internamente e, poiché in genere fanno uso di risorse non sostituibili, non possono essere imitate facilmente. Le capacità dinamiche sono quindi il risultato di un processo di sviluppo della conoscenza, che include elementi di ricerca esperienziali e deliberati.

L'ultima sotto casella presente nel modello è quella "Impegni/Prestazioni". "Impegni" descrive la distribuzione delle risorse tra le funzioni della multinazionale, le sue linee di prodotto, i paesi in cui è attiva e le relazioni in cui ha investito. Al contrario, "performance" si riferisce a ciò che è già stato raggiunto. Entrambe le connotazioni determineranno la portata e il contenuto dei processi di sviluppo della conoscenza. Le dimensioni rilevanti delle posizioni e delle prestazioni delle risorse

dipendono dal contesto e dalla questione centrale di un particolare processo di ricerca. Il grado di globalizzazione è talvolta considerato una variabile di performance rilevante e anche una misura significativa della posizione delle risorse dell'azienda che guida il circolo potenzialmente virtuoso dell'evoluzione MBE. Inoltre, la redditività può anche essere una dimensione rilevante della posizione delle risorse dell'impresa e delle sue prestazioni.

9. Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations

Nicole Coviello, Liena Kano e Peter Liesch vanno in questo articolo del 2017 ad analizzare il modello di Uppsala presentato nel 2017 da Vahlne e Johanson. In particolare evidenziano come da esso si assente l'impatto del contesto digitale come caratteristica a livello macro che definisce il mondo moderno e il ruolo dell'individuo come microfondamento centrale del processo di internazionalizzazione. Per spiegare questi impatti, gli autori utilizzano una serie di flussi di ricerca complementari attraverso il business internazionale, l'imprenditorialità e l'imprenditorialità internazionale, identificando le implicazioni della ricerca per gli studiosi che cercano di far avanzare ulteriormente il modello di internazionalizzazione di Uppsala e coloro che utilizzeranno il modello rivisto per studiare le multinazionali moderne.

10. Internationalization as an evolutionary process

In questo articolo, pubblicato nel 2017 da Grazia Santangelo e Klaus Meyer, viene analizzato il modello di Uppsala sulla dimensione longitudinale dell'internazionalizzazione, in particolare sugli impegni pionieristici che aumentano l'esposizione di un'azienda al rischio. Viene presentata una nuova visione dell'*International Process model*, ossia del modello di Uppsala, in cui esso viene rappresentato come un processo evolutivo, sottolineando il ruolo della novità e introducendo meccanismi di selezione, dinamiche non lineari e discontinue dei processi di internazionalizzazione. Per meccanismo di selezione gli autori intendono, nella logica della teoria evoluzionistica, un processo di selezione che è condizionato alle risorse e capacità a cui un'impresa può attingere, che possono essere al di fuori dei suoi confini legali e che sono fonte di vantaggi. Le aziende che fanno affidamento esclusivamente su risorse interne sarebbero meno in grado di far fronte alla crescente concorrenza globale, all'intensa interrelazione tecnologica e all'aumento della complessità del prodotto e, pertanto, hanno meno probabilità di sopravvivere alla selezione del mercato. La partecipazione alle reti consente l'accesso a risorse esterne detenute dai partner e limita il potenziale di ricadute di conoscenza non autorizzate favorendo la condivisione. Per questo motivo gli autori

sottolineano quanto nelle prime fasi dell'internazionalizzazione, le reti che forniscono conoscenza sui mercati esteri e sulle condizioni commerciali sono importanti.

Inoltre, viene mostrato come l'impegno di risorse pionieristiche creano novità e deviano da un percorso di crescita graduale poiché le aziende assumono rischi maggiori e quindi affrontano pressioni di selezione più intense. Di conseguenza, è più probabile che le aziende ottengano prestazioni eccezionali, ma hanno anche maggiori probabilità di subire un fallimento. Questa variazione dei risultati è moderata dalle risorse a cui un'impresa può attingere nel suo ecosistema e dalla volatilità del suo ambiente.

Conclusione

Questo elaborato ha avuto come obiettivo quello di presentare il modello di Uppsala e la sua evoluzione negli ultimi 25 anni attraverso l'analisi bibliometrica. L'analisi effettuata ha voluto mettere in luce come si sta evolvendo il tema dell'internazionalizzazione nella comunità scientifica con riguardo al modello di Uppsala, mostrando come esso stia assumendo un ruolo importante nel spiegare l'evoluzione e il processo di internazionalizzazione delle aziende.

Il modello di Uppsala si può dire che abbia resistito alla prova del tempo, nel senso che è diventato lo strumento concettuale più utilizzato per interpretare i processi di internazionalizzazione soprattutto nelle prime fasi di internazionalizzazione. Nell'ultimo decennio sono state presentate ricerche sulle imprese multinazionali delle economie emergenti, andando a dimostrare la rilevanza anche fuori dai paesi occidentali industrializzati.

Pertanto, il modello fornisce uno strumento importante per interpretare la progressione nelle fasi di crescita internazionale delle imprese e per identificare i processi interni sottostanti di sviluppo delle capacità.

La verifica empirica del modello attraverso casi di studio come Volvo (Vahlne, Ivarsson e Johanson, 2011) e Ikea (Vahlne e Johansson, 2017) dimostrano la rilevanza e la validità del modello.

Tuttavia, questa validità generale è anche la principale debolezza del modello: la natura descrittiva del modello limita il suo potere predittivo, e rende difficile derivare ipotesi falsificabili che possano essere sottoposte a rigorose verifiche empiriche.

Esistono ulteriori limitazioni del modello, in quanto esistono casistiche che non vengono inquadrare adeguatamente dal modello di Uppsala, come le aziende digitali e le aziende Born Global, che per

via della loro natura, non seguono le fasi del processo di internazionalizzazione del modello. Il modello di Uppsala richiede quindi ancora ricerche, in particolare sulla capacità di esso di adattarsi al contesto moderno digitale e ai mercati delle economie emergenti.

Bibliografia

BACCINI, A., 2010, Valutare la ricerca scientifica. Uso e abuso degli indicatori bibliometrici, Il Mulino

CASSELLA, M. e BOZZARELLI, O., 2011, Nuovi scenari per la valutazione della ricerca tra indicatori bibliometrici citazionali e metriche alternative nel contesto digitale. Un tema divenuto di grande attualità nel mondo accademico e sempre più anche in Italia, Biblioteche oggi, 66-78

COVIELLO, N., KANO, L., e LIESCH, P., 2017, Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations, Journal of International Business Studies, 1151–1164

FIGUEIRA-DE-LEMOS, F., JAHANSON, J. e VAHLNE, JE., 2011, Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model, Journal of World Business 143–153

FORSGREN, M., 2002, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, International Business Review, 257-277

FORGREN, M. e HAGSTROM, P., 2007, Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms, critical perspectives on international business, 291-305

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE., 1977, The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies, 23 - 32

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975, The internationalization of the firm – four Swedish cases, Journal of Management Studies, 305-323

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE., 2009, The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 1411–1431

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE., 2017, From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years, *Journal of International Business Studies*, 1087–1102

JOHANSON, J. e VAHLNE, JE., 2013, The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*, 189-210

JOHNSON, G., et al., 2017, *Strategia. Orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia*, Pearson Italia, 265-292

KNIGHT, G. e LIESCH, P., 2016, Internationalization: From incremental to born global, *Journal of World Business*, 93–102

SANTANGELO, G. e MEYER, K., 2017, Internationalization as an evolutionary Process, *Journal of International Business Studies*, 1114–1130

VAHLNE, JE., IVARSSON, I. e JOHANSON, J., 2011, The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model, *International Business Review*, 1–14

Sitografia

<https://www.economiaediritto.it/il-processo-di-internazionalizzazione/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Indicatori_bibliometrici

<https://www.bibliometrix.org/Biblioshiny.html>