

## L'approccio graduale: modello originario, archetipi concettuali e criticità

### 1.1 L'approccio graduale nell'ambito degli studi di internazionalizzazione

In questo capitolo presenteremo il modello graduale che rappresenta una delle due scuole di riferimento analizzate nel presente volume. Si tratta di un modello di internazionalizzazione che più di altri enfatizza il ruolo della conoscenza e dell'apprendimento nello sviluppo estero di una impresa. Prima di procedere con lo studio del modello, è opportuna una breve premessa su come tale concettualizzazione si inserisce all'interno del dibattito teorico sull'internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione, infatti, rappresenta un tema centrale negli studi aziendali. Molti sono i contributi che nel corso del tempo ne hanno analizzato le dimensioni, adottando sia prospettive di natura economica che manageriale (Grandinetti e Rullani 1996; Guercini 2012)<sup>1</sup>.

Tra i diversi contributi che hanno affrontato il tema, vi sono i modelli che vedono l'internazionalizzazione come attività processuale e quindi come una serie di stadi sequenziali, che devono essere percorsi dall'impresa nel suo sviluppo estero. In questi studi, è possibile identificare una progressione ordinata, dove ogni stadio del processo è interpretabile come necessario precursore del successivo (Van de Ven 1992). Il modello graduale proposto negli anni settanta dalla scuola di Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul 1975; Johanson e Vahlne 1977) rappresenta nei fatti uno tra i principali modelli processuali ed ha dato adito ad un articolato e tuttora in corso dibattito teorico. Tra i vari modelli è inoltre quello che ha avuto il

<sup>1</sup> Mentre gli studi di matrice economica mostrano una analisi dell'internazionalizzazione tesa a comprendere il fenomeno del commercio estero, quelli di matrice manageriale focalizzano l'attenzione sull'impresa come attore del processo di internazionalizzazione (Guercini 2012).

pregio di introdurre una concezione dell'internazionalizzazione che focalizza l'attenzione sul ruolo della conoscenza e del processo di apprendimento come basi per lo sviluppo estero dell'impresa.

Dal momento del suo sviluppo esso è stato rapportato e confrontato con altri modelli processuali, per evidenziarne le peculiarità di analisi.

Melin (1992), ad esempio, evidenzia le differenze di questo approccio con quello del ciclo di vita del prodotto internazionale di Vernon del 1966. Il ciclo di vita del prodotto di Vernon, cerca di integrare secondo una visione unitaria due prospettive, quella del commercio internazionale a livello paese e quella individuale di investimento internazionale dell'impresa (Melin 1992). Nonostante in questo modello l'impresa sia presa in considerazione, lo studio dell'internazionalizzazione ha come focus prevalente il livello paese. Esso in particolare postula una serie di fasi nel rapporto tra prodotto e mercati esteri, rinvenibili nelle seguenti (Guercini 2012): ricerca e introduzione dell'innovazione; sviluppo e maturità del prodotto; standardizzazione e declino del prodotto. Il modello del ciclo di vita del prodotto internazionale di Vernon (1966), mette in evidenza come nelle fasi iniziali di introduzione del prodotto nel mercato, la produzione rimane nel paese dove è esso stato ideato, anche perché il mercato domestico è il principale target di vendita dell'impresa. Con il crescere delle vendite estere, le attività produttive vedono una riallocazione verso quei mercati internazionali dove si assiste ad uno sviluppo più marcato della domanda, con l'obiettivo di ottenere un maggior raccordo con i mercati di vendita. Con la fase di maturità del prodotto, la produzione è riallocata verso quei paesi che presentano minori costi del lavoro. Infine, con la fase di declino, la produzione, ed a volte anche la domanda finale, non sono più presenti nel mercato di origine del prodotto, per cui il legame tra prodotto e mercato di origine viene meno. In sostanza, uno degli assunti del modello è che tanto più il prodotto passa da fasi iniziali e di sviluppo a fasi di maturità e declino, tanto più possono essere distanti i centri produttivi dai centri decisionali dell'impresa (Melin 1992). Proponendo considerazioni in merito allo sviluppo della riallocazione delle attività produttive, il ciclo di vita del prodotto di Vernon, possiede quindi prevalentemente una natura 'macro' nello studio dell'internazionalizzazione dell'impresa. Il modello della scuola di Uppsala, si caratterizza invece per una natura 'micro', dove l'oggetto di studio è l'impresa e la sua condotta nell'interazione con i mercati internazionali, con focus prevalente sul processo di apprendimento generato dall'operare nei mercati internazionali.

L'approccio graduale ha poi differenze anche se rapportato con altre teorie processuali sull'internazionalizzazione. Andersen (1993), ad esempio, confronta l'approccio graduale di Uppsala (denominato *U-model*) con altri modelli di ambito manageriale che hanno studiato l'internazionalizzazione

come innovazione per l'impresa (denominati *I-model*)<sup>2</sup>. Nella prospettiva di Andersen sia l'*U-model* che gli *I-model* si caratterizzano per la centralità della conoscenza (nel senso di possesso o di sua mancanza) per l'impresa che si internazionalizza e per l'incertezza insita nelle decisioni sull'internazionalizzazione. L'autore però riconosce che molte delle argomentazioni degli *I-model* discendono direttamente o indirettamente dall'approccio graduale proposto dalla scuola svedese di Uppsala, il quale si caratterizza rispetto agli altri anche per un più alto grado di generalizzazione<sup>3</sup>. L'approccio di Uppsala ha una natura dinamica e centrata sull'apprendimento, mentre gli *I-model* vedono il processo di internazionalizzazione come il passaggio da una fase all'altra piuttosto rigidamente<sup>4</sup>. Infatti, l'approccio processuale della scuola di Uppsala ha natura continua, nel senso che non vede una netta separazione tra le diverse fasi del processo di internazionalizzazione, quanto piuttosto una dinamica di presenza dell'impresa nel mercato internazionale che discende dalla capacità della stessa di apprendere dal e sul mercato estero. Gli *I-model* invece sono caratterizzati da un approccio 'disgiuntivo' (Andersen 1993) alla visione processuale, dovuto alla rigida sequenza nel passaggio da un fase all'altra (Tab. 1.1).

Inoltre nel confronto con altre teorie di rilievo non processuali sull'internazionalizzazione dell'impresa, come ad esempio la teoria dell'internazionalizzazione di Buckley e Casson (1976) o il paradigma eclettico di Dunning (1980)<sup>5</sup>, l'approccio graduale è stato connotato come un approccio di tipo 'comportamentale'. In questo senso si mette in evidenza come l'approccio di Uppsala, rispetto ad altri approcci comunque dominanti nel campo dell'internazionalizzazione discende dalle teorie comportamentali d'impresa (Cyert e March 1963), nei quali assume centralità l'impresa come attore attivo del processo di internazionalizzazione.

<sup>2</sup> L'autore chiarisce che la dizione *I-model* discende dal fatto che questi modelli propongono l'interpretazione dell'internazionalizzazione come novità per l'impresa (da cui la I per significare innovazione), adottando un approccio che segue le indicazioni emergenti nello studio del processo di adozione dell'innovazione proposto da Rogers nel 1962.

<sup>3</sup> Evidenzia infatti Andersen (1993) che rispetto agli *I-model*, il modello di Uppsala non è confinato nel tempo e nello spazio, cioè non prevede né una rigida sequenza di fasi né una serie di indicatori per segnare il passaggio da una fase all'altra del processo.

<sup>4</sup> L'autore in effetti propone le sue considerazioni relative al confronto tra *I-model* ed *U-model* evidenziando le caratteristiche ma anche i limiti che le due tipologie di modelli presentano nello studio dell'internazionalizzazione e le aree per futura ricerca.

<sup>5</sup> Il contributo di Dunning (1980, 1982), focalizza l'attenzione su quelli che possono essere considerati i fattori di successo per l'internazionalizzazione dell'impresa. Sulla base dell'integrazione di una serie di paradigmi teorici esistenti, l'autore mette in evidenza come le decisioni dell'impresa di entrare in un paese e la scelta delle forme di entrata discendono da (modello OLI): possedere vantaggi competitivi (*Ownership specific advantages*); possedere fonti di vantaggio legate al paese di destinazione dell'investimento (*Location specific advantages*); impiegare fonti di vantaggio all'interno dell'impresa anziché ricorrere al mercato (*Internationalization-specific advantages*). Come fa notare Guercini (2012), il termine «eclettico» con cui è connotato l'approccio di Dunning discende dalla volontà dell'autore di integrare contributi già esistenti, piuttosto che formulare una vera e propria nuova teoria.

Tab. 1.1 – Alcuni modelli processuali nello studio dell'internazionalizzazione: gli I-model.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Bilkey e Tesar (1977)	Il management non è interessato ad esportare	Il management intende rispondere ad ordini dei clienti, ma non fa sforzi per comprendere il mercato estero	Il management esplora la fattibilità dell'esportazione attivamente	Il management esporta in alcuni mercati considerati vicini	L'impresa è un esportatore inesperto	L'impresa valuta di esportare in paesi anche distanti
Cavusgil (1980)	L'impresa vende solo nel mercato domestico	L'impresa cerca informazioni e valuta l'esportazione	L'impresa inizia ad esportare in alcuni mercati	L'impresa esporta in molti mercati	L'impresa pone in essere decisioni di raccordo tra mercati	Fase non presente
Czinkota (1982)	L'impresa è completamente disinteressata	L'impresa è parzialmente interessata	L'impresa diventa esploratrice	L'impresa diventa sperimentatrice	L'impresa acquisisce esperienza	L'impresa è un grande esportatore
Reid (1981)	Consapevolezza dell'opportunità dell'esportazione	Intenzione di esportare	Esportazioni di prova	Valutazione delle esportazioni	Accettazione delle esportazioni	Fase non presente

Fonte: Andersen (1993).

Ciò premesso, l'approccio graduale allo studio dell'internazionalizzazione si sviluppa negli anni settanta a partire dagli studi dei ricercatori dell'Università di Uppsala in Svezia. In particolare, l'approccio si basa sulle considerazioni emergenti da ricerche empiriche finalizzate a comprendere come le imprese approcciano i mercati internazionali<sup>6</sup>, in questo modo cercando di delineare un percorso alternativo alle tradizionali modalità di interpretare l'internazionalizzazione, di stampo economico, fino a quel momento dominanti. Esso trova piena legittimazione con il contributo di Johanson e Vahlne del 1977, che è destinato a rappresentare un lavoro di riferimento negli studi di internazionalizzazione negli anni successivi. Sebbene non esente da critiche il modello originario, nella sua semplicità, riesce però a cogliere fin da subito elementi rilevanti per lo studio del processo di sviluppo dell'impresa nei mercati esteri.

In questo capitolo intendiamo ripercorre il contributo originario, evidenziare le categorie concettuali di riferimento, le critiche che sono state mosse e l'opportunità offerta, peraltro esplicitata dagli stessi autori in un contributo recente, di integrare nuove prospettive.

## **1.2 Il modello di Uppsala: gli sviluppi iniziali**

Il modello di Johanson e Vahlne (1977) proposto alla fine degli anni settanta rappresenta uno dei lavori più citati<sup>7</sup> e più influenti nell'ambito dello studio sull'internazionalizzazione dell'impresa. Questo modello è stato oggetto di un ampio dibattito teorico volto a verificarne gli assunti ed a svilupparne ulteriormente i concetti, e rappresenta ancora oggi, un pietra miliare negli studi di marketing internazionale. Esso afferma e ribadisce, nella sua versione originaria, il carattere graduale del processo di internazionalizzazione, ovvero propone una visione del processo di sviluppo dell'impresa nei mercati internazionali in termini incrementali con il passaggio da fasi di investimento più ridotto a fasi con una presenza più marcata. In particolare, viene messo in evidenza il ruolo centrale della conoscenza dei mercati internazionali e di come il suo continuo accumularsi all'interno dell'impresa generi un sempre maggiore investimento aziendale nelle attività internazionali. Il tema dell'apprendimento viene concepito nel modello come «apprendimento da esperienza», ambito che rappre-

<sup>6</sup> Rispetto ad altri studi sull'internazionalizzazione, il modello graduale si caratterizza anche per una base empirica con diverso radicamento geografico. In molti contributi sull'internazionalizzazione infatti viene studiata l'esperienza di imprese con base anglosassone, ed in particolare di imprese statunitensi. L'approccio graduale invece nasce con studio di evidenze empiriche della realtà svedese.

<sup>7</sup> L'articolo, al momento della redazione di questo volume, è indicato come il più citato tra i contributi pubblicati su *Journal of International Business Studies*, che rappresenta una delle riviste a più alto impatto per la ricerca sui temi dell'internazionalizzazione nell'ambito manageriale.

senta ancora oggi una area di analisi di rilievo negli studi di management (Bingham e Eisenhardt 2011).

In questo paragrafo cercheremo di delineare i concetti chiave di tale approccio, evidenziando i principali tratti che l'internazionalizzazione possiede secondo questa prospettiva. Faremo qui essenzialmente riferimento agli sviluppi iniziali di tale concettualizzazione, in modo da comprendere gli elementi di forza del modello, le critiche a cui è stato sottoposto e gli sviluppi successivi.

L'assunto di base del modello di Uppsala, come anticipato, è che il processo di internazionalizzazione segue uno sviluppo incrementale. Tale andamento riflette la percezione del rischio che l'impresa ha del mercato estero, che nei fatti ne influenza il livello degli investimenti. Questo carattere graduale delle attività dell'impresa connota sia l'internazionalizzazione verso più mercati di destinazione, che l'ispessimento delle attività in un singolo mercato estero (Forsgren 2002). In sostanza la gradualità è articolabile in una *gradualità nella scelta dei mercati* ed in una *gradualità nell'investimento in ogni singolo mercato*. In particolare:

- con riferimento alla scelta tra più mercati (*gradualità nella scelta dei mercati*), il modello postula un investimento iniziale diretto verso uno o più mercati vicini e ritenuti più simili al mercato domestico, piuttosto che verso una molteplicità di paesi in misura simultanea ed indistinta. In questo senso, la scelta di ingresso in un mercato straniero è il frutto di una attenta ponderazione tra il rischio percepito nell'operare in quel mercato ed il rischio considerato tollerabile. Come diretta conseguenza si assiste ad un incrementalismo nell'ingresso nei mercati internazionali;
- con riferimento al singolo mercato, l'investimento è incrementale (*gradualità nell'investimento in ogni singolo mercato*), nel senso che prevede un coinvolgimento dell'impresa crescente in termini di attività espletate e presenza nello specifico paese estero. Anche in questo caso, con il diminuire del rischio percepito verso il singolo mercato, l'impresa adotta una strategia di presenza sempre più marcata e stabile.

Per spiegare la natura graduale dell'internazionalizzazione, i ricercatori della scuola di Uppsala propongono riflessioni teoriche che fanno leva su alcuni concetti di riferimento.

In particolare, sono due i concetti chiave alla base della modellizzazione: quello di *establishment chain* e quello di *psychic distance*. Per semplicità di analisi evidenzieremo i due concetti, facendo riferimento in particolare a considerazioni relative al rapporto tra l'impresa ed uno specifico mercato, anche se analoghe considerazioni possono essere portate per la scelta dei mercati internazionali.

Gli autori del modello propongono il concetto di *establishment chain* per evidenziare la gradualità di investimento operativo all'interno di un mer-

cato. Con questo termine si intende evidenziare il graduale passaggio delle attività di impresa sul mercato estero da modalità di esportazione più leggera, ad esempio quelle che prevedono l'utilizzo di agenti e rappresentanti di vendita a modalità di impegno più pesanti, come la presenza stabile di una filiale commerciale, fino all'investimento diretto all'estero (IDE)<sup>8</sup> (Fig. 1.1). Seguendo questo percorso di sviluppo, il livello di rischio percepito con riferimento al mercato diminuisce, dato che l'impresa gradualmente acquisisce consapevolezza sulle opportunità offerte dal mercato ed informazioni rilevanti per potervi operare con profittabilità. In questo senso, come sottolinea, Forsgren (2002), l'incrementalismo può essere interpretato come funzione del processo graduale di apprendimento di conoscenza sul mercato secondo una logica di *learning by doing*.

In altri termini, più l'impresa acquisisce conoscenza sul mercato, minore è il rischio percepito e quindi più alto sarà l'investimento nel mercato estero. Questo continuo operare, come affermato da Hadjkhani (1997), crea *intangible commitments*, ovvero rende le risorse dell'impresa strettamente connesse al mercato internazionale.

Nella impostazione originaria del modello le attività operative rappresentano la principale modalità per attivare il processo di apprendimento. Affermano, infatti, Johanson e Vahlne (1977):

Nelle operazioni sul mercato domestico, possiamo, a grandi linee, fare affidamento sull'esperienza basica alla quale possiamo aggiungere l'esperienza specifica degli individui, dell'organizzazione e del mercato. Nelle operazioni estere, invece, non abbiamo tale conoscenza basica con cui iniziare. Essa deve essere guadagnata successivamente con l'operare nel paese (Johanson e Vahlne 1977: 28).

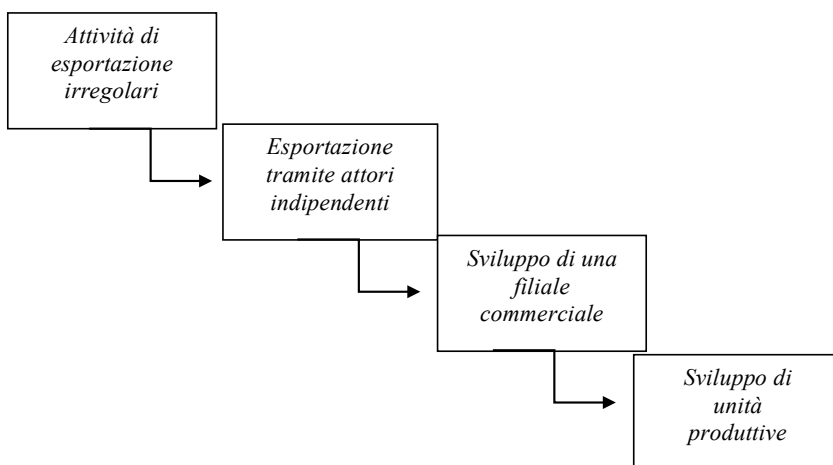
La sequenzialità nelle attività operative all'interno di un mercato, e quindi il passaggio da una fase all'altra dell'*establishment chain*, come già evidenziato, dipende dal rischio percepito. La formalizzazione di tale rischio viene ad essere sintetizzato nel concetto di *psychic distance* (distanza psichica), che rappresenta la dimensione saliente per comprendere la dinamica del processo di internazionalizzazione. Questa distanza è definita come:

[...] la somma di fattori, che impediscono il flusso di informazioni da e verso il mercato (Johanson e Vahlne 1977: 24).

Tali fattori quindi rendono distanti e non simili il mercato di origine con il mercato di destinazione. In sostanza, si tratta di una serie di fattori di

<sup>8</sup> Affermano infatti Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), «L'*establishment chain* - nessuna esportazione, agenti indipendenti, filiali di vendita, filiali di produzione - sembra essere una corretta descrizione dell'ordine di sviluppo delle operazioni dell'impresa in ogni mercato».

Fig. 1.1 – Lo sviluppo delle attività operative nel mercato internazionale secondo l'establishment chain.



Fonte: nostra elaborazione da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

varia natura, prevalentemente di tipo sociale, culturale, di linguaggio, che rendono complesso operare in un mercato straniero. Tanto più essi sono percepiti distanti o diversi rispetto alla conoscenza posseduta dall'impresa, tanto più l'operare nel mercato è ritenuto rischioso. La distanza psichica rappresenta quindi un concetto chiave per comprendere le ragioni dell'approccio graduale da parte dell'impresa verso mercati internazionali, dato che una maggiore distanza psichica genera un minor coinvolgimento dell'impresa nel mercato internazionale.

Sulla base di *establishment chain* e *distanza psichica* i due autori, interpretano il processo di internazionalizzazione dell'impresa come frutto dell'interazione tra aspetti di stato ed aspetti di cambiamento. In altri termini, il passaggio a forme di impegno più pesanti nelle attività operative in un mercato estero e la diminuzione della percezione di distanza con il mercato, sono il frutto dell'interazione tra aspetti di stato ed aspetti di cambiamento.

Tra gli aspetti di stato vengono identificati *l'impegno effettivo sul mercato*, che riguarda le risorse coinvolte nelle operazioni estere in un certo momento e la *conoscenza di mercato*, ovvero la conoscenza circa il mercato estero posseduta dall'impresa in un tempo determinato.

Il primo aspetto di stato, *l'impegno effettivo sul mercato*, è costituito a sua volta da due fattori: il numero di risorse che sono impegnate nel paese ed il livello di impegno di tali risorse nel mercato. Il primo fattore riguarda l'ammontare di risorse coinvolte nelle operazioni estere, ovvero la quantità sia in termini economico-finanziari che, secondo una accezione più ampia, in termini di risorse di marketing, organizzative e di personale. Il secondo fat-



tore, riguarda il livello di impegno nel mercato ed in particolare si assume che più alto è il livello di specificità delle risorse rispetto al mercato più alto sarà il coinvolgimento dell'impresa. In altri termini, più le risorse diventano spendibili solo nello specifico mercato estero (grado di specificità), più l'impresa sarà spinta a sfruttare quelle risorse nel mercato.

Il secondo aspetto di stato è la *conoscenza di mercato* e si riferisce alle informazioni ed alle conoscenze che l'impresa possiede sul mercato estero. Il concetto di conoscenza cui fanno riferimento i due autori, discende dal lavoro di Edith Penrose (1959) e si esplicita nella cosiddetta *experiential knowledge*. Penrose (1959), infatti, nel suo lavoro seminale proponeva una distinzione nella modalità di acquisizione della conoscenza, tra conoscenza oggettiva, che può essere 'insegnata' e *experiential knowledge*, che può essere 'imparata' solo attraverso l'esperienza del personale. Questa seconda tipologia di conoscenza diventa centrale e peculiare all'investimento nei mercati esteri, dato che essa può essere appresa gradualmente solo con l'operare nel corso del tempo in un mercato straniero. Secondo Johanson e Vahlne (1977) infatti un aspetto fondamentale della *experiential knowledge* riguarda il fatto che essa è indispensabile per capire e formulare le opportunità di sviluppo del mercato. Gli autori infatti mettono in evidenza come:

Sulla base della conoscenza oggettiva è possibile formulare solo teoricamente le opportunità; la conoscenza da esperienza rende possibile percepire opportunità «concrete» – avere la sensazione su come esse si adattano alle attività presenti e future (Johanson e Vahlne 1977: 28).

In più, focalizzando l'attenzione sul contenuto dell'informazione acquisita, piuttosto che sulla fonte, i due autori mettono in evidenza come si possa generare conoscenza generale o specifica al mercato. La prima riguarda le attività di marketing e le caratteristiche comuni degli acquirenti, indipendentemente dal mercato geografico, la seconda, invece riflette le caratteristiche specifiche del mercato, come aspetti culturali o di peculiarità della domanda.

Gli aspetti di stato, sono soggetti ad una dinamica che discende dagli aspetti di cambiamento, che sono identificati nelle *attività correnti* e le *decisioni di impegno* nelle attività straniere.

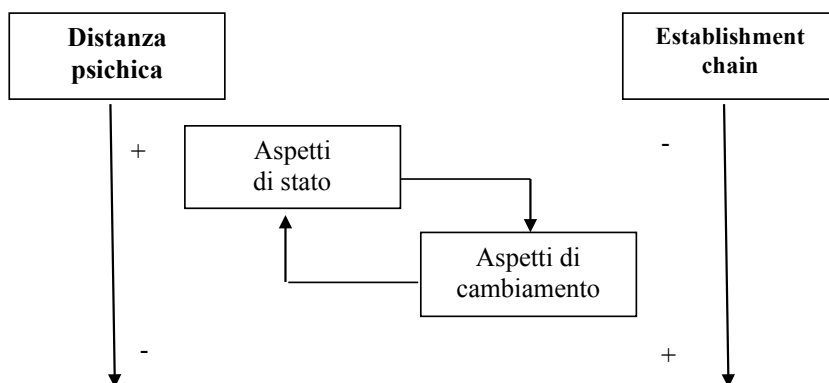
Il primo aspetto di cambiamento riguarda le *attività correnti* nel paese straniero. Esse sono in particolare, la prima modalità per acquisire conoscenza da esperienza ed in definitiva la prima fonte per ridurre la distanza psichica con il paese.

Il secondo aspetto di cambiamento è la *decisione dell'impresa di rendere più specifiche* le risorse al mercato straniero. Questo grado di specificità delle risorse al paese cambia in risposta alla capacità dell'impresa di riconoscere opportunità e problemi del mercato. Si tratta a ben vedere di una decisione che discende dal possesso di conoscenza da esperienza. Viene

messo in evidenza come l'aumento di coinvolgimento verso un mercato possa avere due effetti, uno economico ed uno di incertezza. Con riguardo al primo aspetto si sottolinea come esso si traduca in un aumento della scala delle operazioni dell'impresa nel mercato internazionale. Il secondo effetto riguarda la diminuzione del rischio dovuto ad una maggiore capacità di integrazione e di interazione con il mercato internazionale.

La Fig. 1.2 mostra in chiave di sintesi il modello secondo l'approccio svedese.

Fig. 1.2 – Il modello di Uppsala: una visione di sintesi.



Fonte: nostra elaborazione da Johanson e Vahlne (1977).

Il modello di Uppsala consente quindi di comprendere le difficoltà per l'impresa di sviluppare le proprie attività in un mercato internazionale. Tali difficoltà vengono ad essere sintetizzate nel concetto di *liability of the foreignness* (Hymer 1976; Zaheer 1995). Con questo termine si intende sostanzialmente lo svantaggio che discende dall'essere straniero quando si opera in un mercato estero. Tanto più l'impresa è impegnata nelle attività in un mercato internazionale, tanto più queste difficoltà diminuiscono ed il grado di impegno dell'impresa cresce.

Tra gli aspetti proposti del modello sicuramente *distanza psichica* ed *establishment chain* sono quelli che hanno ricevuto maggiore attenzione, anche in termini di dibattito teorico. Nel paragrafo successivo cercheremo di evidenziare alcuni contributi su tali temi, cercando anche di delineare gli aspetti di maggiore critica che sono stati proposti dal dibattito nei successivi decenni.

### 1.3 Lo sviluppo del concetto di distanza psichica: elementi definitori ed aspetti di critica

Il concetto di *psychic distance*, utilizzato nel modello graduale da Johanson e Vahlne (1977), è stato in realtà coniato in un contributo precedente

di una ventina di anni da Beckerman (1956). L'autore metteva in evidenza come la *psychic distance* fosse un problema speciale nelle attività di relazione tra importatori ed esportatori di due paesi esteri. Affermava, infatti, Beckerman:

[...] un problema speciale è dato dall'esistenza della 'psychic' distance [...] Nonostante i costi di trasporto pagati da un imprenditore italiano per materie prime acquistate in Turchia potrebbero essere non più alti rispetto a quelli per stesse materie acquistate in Svizzera, è più probabile che egli abbia contatti con il fornitore svizzero, dato che la Svizzera sarà più 'vicina' a lui secondo una valutazione psichica (minori difficoltà linguistiche, ecc..) (Beckerman 1956: 38).

In sostanza, già Beckerman evidenziava come nel raccordo con paesi stranieri, a parità di altre condizioni (come ad esempio nel caso evidenziato, i costi di trasporto), la scelta di un attore può ricadere su controparti percepite più vicine in termini di una serie di fattori. Come fanno notare Dow e Karunaratna (2006), il termine nelle successive decadi è stato solo raramente utilizzato nella letteratura di marketing internazionale, fino al contributo della scuola di Uppsala, che ha avuto il merito secondo gli autori, di averne definito il costrutto, provato a misurarne l'entità e definito le potenziali applicazioni ed implicazioni in termini di modalità di ingresso in un mercato internazionale.

Ellis (2008) propone una recente *review* dei contributi sulla distanza psichica, mettendo in evidenza come il costrutto sia stato affrontato in letteratura con principale riferimento a tre aspetti dell'internazionalizzazione dell'impresa:

- l'ordine in cui i mercati stranieri sono penetrati e quindi l'impatto della distanza psichica sulla sequenza di ingresso nei differenti mercati esteri (Child *et al.* 2002);
- i modi di controllo usati per entrare nei mercati, ovvero l'impatto sulle modalità operative connesse all'ingresso in un mercato ed a come si è cercato di colmare il gap presente in fase di ingresso (Kogut e Singh 1988);
- le performance dell'impresa in quei mercati, ovvero il rapporto che lega la percezione di distanza psichica e l'impatto in termini di performance organizzative (Evans e Mavondo 2002).

Molti contributi si sono soffermati sulla definizione di distanza psichica e sui fattori che contribuiscono a plasmarne il costrutto (Prime *et al.* 2009). La tabella che segue cerca di dare una visione di sintesi dei concetti rinvenibili in alcuni contributi teorici (Tab. 1.2).

## 24 Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail

Tabella 1.2. Il concetto di *psychic distance* ed i fattori che la definiscono

Autore	Definizione e fattori rilevanti
Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	La distanza psichica è una somma di fattori che comprende tra gli altri differenze nel linguaggio, nella cultura, nei sistemi politici, nei livelli di educazione, nei livelli dello sviluppo industriale
Boyacigiller (1990)	La lista dei fattori comprende la religione dominante, il linguaggio di business, la forma di governo, lo sviluppo economico ed il livello di emigrazione
Evans e Mavondo (2002)	La distanza psichica può essere interpretata in termini di distanza culturale e di distanza di business. La distanza culturale è misurata attraverso il modello di Hofstede, la distanza di business fa riferimento prevalentemente a distanza in termini di aspetti politici/legali, struttura competitiva, livello dell'economia, pratiche di business, linguaggio
Sousa e Bradley (2005)	La distanza psichica è la percezione individuale delle differenze tra paese di origine e paese estero. Essa discende dalle condizioni climatiche, dal potere di acquisto degli acquirenti, dallo stile di vita, dalle preferenze dei consumatori, dai valori culturali, dalle credenze, dalle attitudini, dalle tradizioni, dal linguaggio, dal livello di educazione
O'Grady e Lane (1996)	La distanza psichica è il grado di insicurezza che l'impresa ha di un mercato internazionale dovuto a differenze culturali ed ad altre difficoltà di business che rappresentano barriere all'apprendimento circa il mercato e come operare su di esso
Swift (1999)	La distanza psichica è la conseguenza di una serie di fattori interrelati, tra i quali, la percezione è la maggiore determinante
Dow e Karunaratna (2006)	La distanza psichica include differenze o similarità derivanti dalla cultura, dal linguaggio, dall'educazione, dallo sviluppo industriale, dai sistemi politici, dalla religione, dal fuso orario tra i due mercati, dalla presenza/assenza di collegamenti dovuti a rapporti coloniali tra i due mercati nel passato

Fonte: nostra elaborazione da Dow e Karunaratna (2006) e Prime *et al.* (2009)

Nonostante che, dal contributo di Johanson e Vahlne in poi la distanza psichica abbia ricevuto molta attenzione, divenendo uno dei concetti più citati tra quelli proposti, allo stesso tempo lo sviluppo teorico ha messo in luce una serie di difficoltà con riferimento al costrutto (Dow e Karunaratna 2006). Il dibattito teorico ha sollevato in particolare critiche legate alla possibilità di rendere operativo il costrutto, in virtù di difficoltà insite nella sua misurazione.

Viene evidenziato come ad esempio vi sia difficoltà nel comprendere il soggetto/oggetto cui fare riferimento per ottenere una misurazione. In so-

stanza ci si interroga se la distanza psichica debba essere misurata tenendo conto delle percezioni individuali delle persone, oppure se essa debba o possa essere misurata facendo prevalentemente ricorso a macro-variabili relative al paese estero ed al paese di origine dell'impresa. Infatti uno dei problemi risiede proprio nel fatto che essa è *percepita*, ed è quindi legata all'individuo che si confronta con la distanza. In questo senso non mancano in letteratura contributi che cercano di misurare la distanza psichica percepita dal *decision maker*. Come fanno notare Evans e Mavondo (2002), il termine «psichica» infatti, che si riferisce alla mente, rende evidente come la semplice presenza di fattori ambientali esterni, non sia sufficiente per comprendere il livello di distanza tra due mercati. Per cui la misurazione di macro-variabili di per sé non è sufficiente. In più, non essendo un concetto statico, quanto piuttosto un concetto dinamico, esso dovrebbe essere misurato nel momento in cui viene effettuata la scelta e non *ex-post*, dopo che la scelta è stata effettuata (Evans e Mavondo 2002).

Un altro aspetto di difficoltà riguarda la misurazione separata dei singoli fattori che ne vanno a definire il contenuto. In primo luogo, può essere difficile isolare i singoli effetti, in quanto in parte essi possono essere sovrapponibili. Inoltre, ci sono difficoltà nel misurare i costrutti anche all'interno di un paese, dato che possono non essere omogenei. In altri termini, all'interno di una nazione il linguaggio, la religione, la cultura, solo per evidenziare alcune caratteristiche, possono essere diverse e quindi l'unità di misura può essere difficile da estrapolare<sup>9</sup>.

Inoltre, si mette in evidenza come vi possa essere una sovrapposizione terminologica tra distanza psichica e distanza culturale, considerati in taluni contributi come sinonimi. In questi lavori, la misurazione del costrutto si risolve molto spesso con l'utilizzo degli indici identificati da Hofstede (1980) come indicatori per l'analisi<sup>10</sup>. Dow (2000) mette in evidenza come i due termini non siano in realtà sinonimi, e come affermato da Sousa e Bradley (2006), mentre la distanza culturale è un costrutto che esiste a livello paese, la distanza psichica invece denota le percezioni degli individui, e può anche essere variabile all'interno di una stessa impresa. Ne segue che misurare la distanza psichica come se essa fosse un modo diverso

<sup>9</sup> Si pensi ad esempio al caso della Cina. Secondo Liu (2007) si possono individuare almeno «7 nazioni» all'interno del paese tenendo conto di disparità in molti fattori. Tali disparità, in linea generale (Goldman 2000, 2001; Au-Yeung e Henley 2003; Zhen 2007) fanno riferimento a: (a) livello dello sviluppo economico della regione; (b) potere di acquisto del consumatore; (c) struttura dei canali distributivi; (d) livelli di scolarità, educazione, sistemi di supporto sociale; (e) presenza di infrastrutture; (f) differenze interculturali nei processi di acquisto del consumatore; (g) differenti normative a livello provinciale e protezionismo a livello locale.

<sup>10</sup> Come è noto Gert Hofstede (1980) propone una classificazione delle diverse culture paese secondo cinque dimensioni prevalenti: il grado di distanza dal potere, l'individualismo vs collettivismo, la mascolinità vs la femminilità, il rifiuto vs accettazione dell'incertezza, l'orientamento a lungo termine. Per ogni dimensione l'autore misura il grado di presenza in ogni mercato internazionale, fornendo una serie di indici-paese.

di chiamare la distanza culturale è insufficiente per rivelare la natura individuale del costrutto.

Un altro aspetto che viene messo in evidenza nella misurazione, riguarda il dibattito sulla importanza relativa dei fattori che contribuiscono a generare la *psychic distance*. Se infatti il concetto di *psychic distance*, secondo alcuni ha avuto molto appeal nella letteratura di management internazionale per il suo carattere sintetico (Evans e Mavondo, 2002), è pur vero che per comprenderne la reale portata dello stesso sia necessario procedere, come già anticipato, ad una misurazione puntuale di ciascun fattore che contribuisce a definirne il carattere. Tuttavia non è verosimile che vi possa essere equivalenza tra tutti i fattori. Naturalmente la comprensione del peso specifico di ciascun fattore può essere di per sé particolarmente complessa.

Su di un piano più generale, poi, Shenkar (2001)<sup>11</sup>, mette in evidenza una serie di 'illusioni' di natura concettuale<sup>12</sup> nel momento in cui si tende a misurare una distanza percepita. Con tale metafora l'autore intende sottolineare come in realtà il termine «distanza», utilizzato spesso secondo una accezione fisica (ad esempio distanza da un luogo ad un altro) quando viene usato in termini percettivi, porta con sé una serie di difficoltà di ardua risoluzione. Ciò considerato (Shenkar 2001) propone una lista di cinque illusioni nelle seguenti:

- illusione delle *simmetria*: il termine «distanza» per definizione è simmetrico dato che la distanza nello spazio da un punto A ad un punto B è la stessa indipendentemente dal punto dal quale si intende partire per misurarla. Tuttavia se rapportata alle percezioni nel rapporto tra due paesi, questo non è necessariamente vero. Come afferma l'autore, non è detto che un soggetto olandese che investe in Cina, debba fronteggiare la stessa distanza che un soggetto cinese incontra quando investe in Olanda;
- illusione della *stabilità*: si tratta di ipotizzare che la distanza misurata in un singolo momento nel tempo rimanga costante. In altri termini, la distanza nello spazio da un punto A ad un punto B non muta con il trascorrere del tempo. Gli aspetti culturali invece cambiano nel tempo, per cui la distanza misurata nel momento di ingresso in un mercato estero può essere significativamente diversa da quella percepita nel momento in cui si valutano le performance dell'impresa che dal rapporto con tale distanza emergono;

<sup>11</sup> Shenkar (2001) fa riferimento nel suo contributo essenzialmente alla distanza culturale, sebbene, analoghe considerazioni possano essere riferite alla distanza psichica.

<sup>12</sup> Accanto a queste illusioni di natura concettuale, l'autore propone anche illusioni di natura metodologica derivanti da una serie di assunzioni: assunzione della omogeneità della distanza a livello di impresa; assunzione della omogeneità spaziale; assunzione della equivalenza. Si rimanda al contributo dell'autore per l'approfondimento di tali illusioni di natura metodologica (Shenkar 2001).

- illusione delle *linearità*: le assunzioni intorno alla distanza implicano che vi sia un impatto lineare sugli investimenti (in termini di ammontare ridotto se abbiamo una distanza molto elevata), sulle modalità di entrata (per cui si opta per forme con minor grado di controllo) e sulle performance. Queste assunzioni, secondo l'autore, non hanno ancora trovato in letteratura argomentazioni condivise;
- illusione della *causalità*: è difficile stabilire il nesso di causa-effetto tra singoli fattori che contribuiscono a definire la distanza e la distanza stessa;
- illusione della *discordanza*: riguarda l'illusione che la distanza necessariamente conti, cioè che crei un *lack of fit* (ovvero una mancato adeguamento) con il mercato estero. Non è necessariamente vero che tutti o anche una parte dei fattori che costituiscono la distanza siano centrali per spiegare l'internazionalizzazione verso un mercato. Al limite la distanza può non avere alcun valore nel comprendere i processi di sviluppo sui mercati esteri.

Inoltre è stato evidenziato (Ellis 2008), come la distanza psichica non riesca a fornire sufficienti indicazioni per comprendere la difficoltà connessa agli investimenti diretti all'estero e sia invece sostanzialmente più utile per comprendere solo le fasi di ingresso in un mercato internazionale. In questo senso, la distanza psichica sembrerebbe un costrutto particolarmente significativo per comprendere le prime fasi del processo di internazionalizzazione. Inoltre, sempre Ellis (2008), fa notare come in molti studi la distanza psichica utilizzata per comprendere le modalità di entrata in un mercato sia stata studiata facendo riferimento in particolare alle percezioni del venditore nei confronti del mercato di destinazione. Tuttavia, come nota l'autore, se le decisioni di esportazione sono il risultato di un contatto richiesto dal compratore straniero, la distanza psichica percepita dal fornitore può essere di minore rilievo, dato che, come sottolinea, il ruolo di terze parti nelle decisioni di esportazione è fondamentale.

La ricerca empirica ha poi messo in evidenza, come peraltro intuiva Shenkar (2001), che non necessariamente c'è correlazione tra alta percezione in termini di distanza cognitiva e performance dell'organizzazione (Evans e Mavondo 2002; Stottinger e Schlegelmilch 1998). Secondo Evans e Mavondo, addirittura, percezioni in termini di elevata *psychic distance* potrebbero essere positivamente correlate alle performance d'impresa. Questo per una serie di ragioni. In primo luogo, quando un'impresa deve entrare in un mercato percepito come distante psichicamente, percependo un maggior livello di rischio, svolgerà attività di ricerca e pianificazione più mirate, finalizzate proprio a ridurre tale rischio. Secondo, la maggiore distanza psichica potrebbe essere essa stessa interpretabile in termini di maggiori opportunità offerte dal mercato, soprattutto per quelle imprese

localizzate in mercati ad alta competizione come quelli occidentali<sup>13</sup>. Infine, i due autori, sottolineano come il concetto di distanza sia diverso da quello di rischio. La distanza indica similarità o differenze nella separazione tra due punti (come due nazioni), il rischio indica una mancanza di sicurezza per qualcosa. I due termini, possono essere collegati, ma non sono sinonimi, in altri termini la distanza non sempre indica incertezza e rischio.

Infine, non manca chi sottolinea che con una crescente globalizzazione dei mercati il concetto di *psychic distance* tende a ridurre la sua portata di applicazione, visto un crescente livello di omogeneità nei gusti e nei comportamenti della domanda a livello internazionale (Stottinger e Schlegelmilch 1998).

#### **1.4 La gradualità insita nell'establishment chain: alcuni elementi di critica**

Un altro aspetto del modello graduale che è stato oggetto di dibattito, riguarda le modalità di apprendimento, che sottostanno alla gestione della distanza psichica e che di fatto guidano la c.d. *establishment chain* nel mercato estero. In particolare, alcuni autori, hanno messo in luce la presenza di situazioni in cui lo sviluppo delle *operations* internazionali non è poi così graduale come invece teorizzato, ed in parte verificato, nel modello di Uppsala.

Forsgren (2002), ad esempio, conduce una *review* della letteratura finalizzata ad evidenziare le criticità insite nel concetto di apprendimento proposto nel modello di Uppsala. In particolare, viene sottolineato come la conoscenza da esperienza, legata alle attività correnti dell'impresa nel mercato straniero, possa essere solo una delle modalità per acquisire conoscenza. L'autore infatti sottolinea come vi possono essere al limite altre situazioni, sintetizzabili nelle seguenti (Forsgren 2002):

- l'apprendimento può derivare da comportamento *imitativo*. In sostanza, l'impresa può generare conoscenza sul mercato straniero con l'osservazione della condotta strategica di concorrenti di riferimento che già operano sui mercati internazionali. In questo il comportamento imitativo può giustificare un maggiore investimento nel mercato, senza che esso sia legittimato dal livello 'necessario' di conoscenza posseduta;
- l'apprendimento può essere generato dall'acquisizione di nuove imprese o dal reclutamento di personale con conoscenza sul mercato. Questa modalità di apprendimento, nonostante porti con sé oggettive difficoltà dovute alla necessità di integrare risorse eterogenee all'interno dell'impresa, può rendere più veloce il processo di sviluppo sul mercato;

<sup>13</sup> In altri termini il fatto che un mercato sia percepito come distante da quello di origine, potrebbe rappresentare la principale spinta all'internazionalizzazione. Si pensi ad esempio alle decisioni di investimento che un attore di un mercato occidentale può rivolgere verso mercati emergenti percepiti come distanti, ma altamente attrattivi, quali Cina o India.



- l'apprendimento può essere generato da ricerca di informazione specifica piuttosto che da esperienza derivante da proprie attività. In particolare, viene enfatizzato come l'impresa possa attivare processi di apprendimento per ricercare nuove opportunità, che non discendono necessariamente dalle attività correnti, dato che esse non necessariamente possono generare informazioni su cui basare uno sviluppo futuro;
- la relazione con altri attori nel o del mercato estero può generare conoscenza, senza che vi sia un ingente investimento sia finanziario che di risorse intese in senso ampio. In particolare, l'interazione con altri attori di business può generare un processo di apprendimento di conoscenza tacita, avendo nei fatti accesso ad informazioni da loro possedute.

Ciò che risulta evidente dalle considerazioni sopra esposte è che tutte le modalità alternative di apprendimento, comportano una minore gradualità del processo di internazionalizzazione e quindi rendono più veloce la presenza dell'impresa nei mercati esteri. Si tratta di un aspetto di non poco conto, visto che l'approccio graduale vede nell'*establishment chain* (interpretata in termini di sequenzialità delle attività) uno degli elementi fondanti.

In linea con questa visione, Melin (1992), sottolinea come il modello sia troppo deterministico, nel prevedere il passaggio da una stadio all'altro nelle *operations* internazionali. Esso sempre nella interpretazione di Melin (1992) riesce ad essere utile solo per comprendere gli stadi iniziali del processo di internazionalizzazione, dato che non coglie o riesce a cogliere l'essenza del processo di internazionalizzazione adottato da imprese con alta esperienza internazionale dovuta a decenni di investimento all'estero. In questi casi, la decisione di ingresso e le modalità operative da adottare all'interno di uno o più mercati internazionali può non essere graduale.

La natura incrementale proposta dal modello di Uppsala non spiega poi lo sviluppo di imprese cosiddette *born globals* (Knight e Cavusgil 2004; Sharma e Blostermo 2003), ovvero di imprese che fin dalla nascita presentano alti livelli di internazionalizzazione (Melin 2002).

Viene, poi, messo in particolare evidenza come nei fenomeni di accelerata internazionalizzazione, i manager possono seguire una strategia contingente, in cui sono preparati a studiare soluzioni ad hoc per contingenze, anche imprevedute, che si possono realizzare nel mercato locale. Come sottolineano Pedersen e Pedersen (2004), lo studio del profilo del rischio inerente ai processi di internazionalizzazione dovrebbe essere analizzato facendo più esplicito riferimento al concetto di assunzione di rischio (*risk taking*) piuttosto che a quello di avversione al rischio (*risk aversion*). Per cui, l'accelerazione del processo di internazionalizzazione (Moen e Servais 2002), può essere interpretata alla luce di un comportamento proattivo, più che reattivo, come invece insito nel modello di Uppsala, ed in definitiva ad una cultura mirata ad esplorare le opportunità. In questo senso si sottolinea il ruolo che può avere l'audacia (Pedersen e Pedersen 2004) nel processo

decisionale, per spiegare una maggiore rapidità del processo di internazionalizzazione. Naturalmente questo comportamento non necessariamente può risultare efficace. È possibile che imprenditori con una siffatta condotta possano subire un effetto shock, dovuto ad una discrepanza che sussiste nelle percezioni tra cosa si pensava di non sapere prima di entrare in un mercato e cosa si è realizzato di non sapere dopo un periodo di presenza nel mercato (Pedersen e Pedersen, 2004).

Infine, sempre Pedersen e Pedersen (2004), evidenziano come il modello originario della scuola di Uppsala focalizzi l'attenzione esclusivamente sul *post-entry learning*, mentre notano come sia possibile individuare anche un *pre-entry learning*. Ciò implica per l'impresa una fase di ricerca precedente l'ingresso nel mercato estero che può consentire un più rapido sviluppo delle attività operative nelle fasi successive.

Inoltre Pedersen *et al.* (2003) evidenziano la semplicità della visione della conoscenza e di learning insito nel modello di Uppsala, rispetto a quanto teorizzato dalla letteratura successiva sul tema dell'apprendimento organizzativo.

Infine, Andersen (1993) mette poi in evidenza come la gradualità della scuola di Uppsala ancorché teorizzata non è stata invece del tutto dimostrata. Afferma infatti l'autore:

Di conseguenza, sembra che i concetti teorici siano stati utilizzati per spiegare ed ipotizzare circa l'*establishment chain* a livello operativo. Questa procedura non è, comunque, sufficiente per rendere sicura la congruenza tra livello teorico ed operativo. Supponiamo che i risultati di una ricerca siano positivi, cioè che lo sviluppo in un mercato segua l'*establishment chain*. È giustificato concludere che il modello teorico è corroborato? Analogamente, se i risultati fossero negativi, il modello sarebbe falsificato? Nella mia opinione, la risposta ad entrambe le domande è no, e la ragione è che legami chiari tra livello teorico ed operativo sono mancanti (Andersen 1993: 220-221).

### **1.5 L'opportunità di rivisitazione del modello: l'integrazione della prospettiva network**

Tenendo in considerazione una serie di critiche poste in letteratura ed il cambiamento dello scenario competitivo globale (Fletcher 2008), Johanson e Vahlne nel 2009, arrivano ad una revisione del modello graduale, formalizzando anche una serie di indicazioni già evidenziate in lavori successivi degli stessi autori<sup>14</sup>. Questa rivisitazione è proposta integrando lo studio

<sup>14</sup> Già in un articolo del 1990 i due autori avevano in parte messo in evidenza alcuni elementi di debolezza del loro modello originario, sottolineando la necessità di procedere a degli aggiustamenti (Johanson e Vahlne 1990). Inoltre in altri lavori successivi i due autori avevano tra l'altro evidenziato come lo studio del processo di internazionalizzazione dovesse prevedere

dell'internazionalizzazione concepita secondo una logica incrementale con la prospettiva network.

Il rapporto tra network ed internazionalizzazione è infatti emerso come centrale negli ultimi decenni (Forsgren 2008; Johanson e Kao 2010). Il network<sup>15</sup> può essere inteso in termini generali *come un set di due o più attori connessi in relazione tra di loro* (Axelson e Easton 1992). Il mercato estero viene quindi ad essere concepito da taluni come un set di attori posti in relazione tra di loro, con i quali l'impresa deve instaurare delle relazioni per poter operare efficacemente nel paese.

Nello specifico, nel corso dell'ultimo ventennio una serie di contributi hanno messo in evidenza il ruolo delle relazioni con altri attori per comprendere il processo di internazionalizzazione dell'impresa. In linea generale, emerge come la conoscenza generata nel raccordo con attori partner nel network può ridurre la *liability of the foreignness* (Schewns e Kabst 2009).

Un primo contributo di rilievo nell'applicazione della prospettiva network al processo di internazionalizzazione deriva da primi tentativi di integrare la *network theory* con l'approccio graduale ed è rinvenibile nei lavori di Johanson e Mattsson (1988). Gli autori mettono in evidenza due principali aspetti del processo di internazionalizzazione: uno legato allo sviluppo graduale della conoscenza di mercato e l'altro alla necessità di imparare da altre imprese nel network. In sostanza, l'internazionalizzazione è vista come un graduale sviluppo di nuove posizioni nel network di relazioni che l'impresa intrattiene con altri attori (Johanson e Mattsson 1998). In particolare il grado di internazionalizzazione di una impresa discende sia dai rapporti che essa sviluppa con altri attori, siano essi nazionali che internazionali, sia dal livello di internazionalizzazione del network in cui è coinvolta. Sulla base di due dimensioni, il coinvolgimento estero dell'impresa ed il grado di internazionalizzazione del network di cui fa parte, Johanson e Mattsson (1988) identificano quattro tipologie di imprese: (a) *early starters*: si tratta di imprese con basso livello di internazionalizzazione sia dell'impresa che del network di relazioni di cui essa fa parte; (b) *late starters*: imprese con basso livello di internazionalizzazione, ma che fanno parte di un network di relazioni internazionali; (c) *lonely international*: si tratta di imprese con alto livello di internazionalizzazione ma che fanno parte di network di relazioni locali; (d) *international amongst others*: imprese con alto grado di internazionalizzazione che fanno parte di network internazionali.

Un altro lavoro rilevante sul rapporto tra network ed internazionalizzazione è quello proposto da Oviatt e McDougall (1994) relativo alle *international new ventures*. Nel loro studio i due autori focalizzano l'attenzione

oltre ad una dinamica intra-organizzativa, così come insita nel modello originario, anche una dinamica inter-organizzativa, di rapporto con altre imprese (Johanson e Vahlne 1993, 2003).

<sup>15</sup> Il concetto di network è stato approfondito da molti approcci teorici. Si rimanda al capitolo secondo per un maggior dettaglio.

su imprese che sviluppano processi di rapido sviluppo internazionale<sup>16</sup>. In particolare gli autori definiscono la *international new venture* come:

[...] una impresa che fin dalla fondazione, sembra derivare significativi vantaggi competitivi dall'uso di risorse nella vendita di prodotti su più mercati (Oviatt e McDougall 1994: 49).

Il focus degli autori è sull'età delle imprese, piuttosto che sulle dimensioni. In questo senso evidenziano come non analizzino imprese che nascono domestiche e gradualmente diventano multinazionali, quanto invece imprese che fin da subito, dal momento della loro fondazione, mostrano un comportamento proattivo a livello internazionale.

In questi studi viene messo in evidenza come imprese con risorse scarse ed inesperienza, possano comunque compensare questi svantaggi facendo leva sulle risorse di altre imprese ed organizzazioni nel loro network. In particolare, viene stressato il ruolo dell'interazione sociale posta in essere dagli imprenditori. I due autori nell'evidenziare il ruolo del network propongono pesanti critiche all'approccio graduale, e più in generale agli approcci processuali di cui esso è il principale contributo, dato che scrivono:

Le risorse sono limitate a causa della giovane età e tipicamente della piccola dimensione [...] le new venture per definizione hanno poca o nessuna esperienza in alcun mercato. Di conseguenza [...] le teorie processuali necessitano di più che un piccolo aggiustamento (Oviatt e McDougall 1994: 49).

In sostanza l'esistenza di imprese che nonostante l'inesperienza si sviluppino con estrema rapidità su mercati internazionali, anche percepiti distanti, pone in crisi i dettami del modello graduale della scuola di Uppsala.

Anche Coviello e Munro (1997), studiando l'internazionalizzazione di piccole imprese nel comparto del software, evidenziano il ruolo che le relazioni con altri attori nel network possono avere sia in termini di individuazione dei mercati internazionali che di modalità di entrata in tali mercati<sup>17</sup>.

Altro concetto di rilievo è quello proposto da Jansson e Sandberg (2008) che nello studio dell'internazionalizzazione secondo la visione network propongono il concetto di *entry node* e presentano un modello denomina-

<sup>16</sup> Nello specifico mettono in evidenza come gli studi sul processo di internazionalizzazione possano essere suddivisi sulla base dell'età delle imprese studiate e dell'estensione geografica del loro sviluppo. Mentre molti studi possono essere rinvenibili nell'ambito dello sviluppo domestico, sia con riferimento a nuove imprese che ad imprese già presenti sul mercato, lo studio dello sviluppo internazionale ha prevalentemente focalizzato l'attenzione su imprese già esistenti. In questo senso, i due autori cercano di colmare un gap conoscitivo, analizzando nuove imprese che si sviluppano a livello internazionale.

<sup>17</sup> Altri autori hanno approfondito il ruolo delle relazioni con terze parti nell'internazionalizzazione. Si veda ad esempio Bonaccorsi (1992).

to *five/five stage model* per comprendere il ruolo delle relazioni ai fini del processo di internazionalizzazione. In particolare i due autori evidenziano come le attività di esportazione nei mercati internazionali prendano avvio dallo sviluppo di relazioni nei mercati esteri. Queste relazioni che garantiscono di fatto l'accesso al mercato sono definite appunto *entry node* ovvero punti di accesso al network di attori internazionali che costituiscono il mercato estero<sup>18</sup>. Gli *entry node* possono far riferimento sostanzialmente a due tipologie di relazioni. Vi sono *entry node* che riguardano il rapporto tra l'impresa che si internazionalizza e imprese clienti estere. In questo caso siamo in presenza di relazioni diadiche. Quando invece le relazioni dell'impresa sono con agenti/distributori, siamo in presenza di relazioni triadiche o indirette con i clienti. I due autori mettono in evidenza nei loro risultati come le relazioni siano esse diadiche che triadiche, sono più importanti delle forme di impiego di filiali commerciali piuttosto che di investimento diretto all'estero come modalità di entrata nel mercato estero<sup>19</sup>.

Per comprendere l'importanza ed il cambiamento negli *entry node* nell'ambito del processo di espansione sul mercato internazionale, gli autori cercano di combinare teoria sul processo di sviluppo internazionale con alcuni elementi della *network theory*. Nello specifico, viene proposto un *five/five stage model* che combina gli stadi del ciclo di vita della relazione di Ford (1980)<sup>20</sup> con il modello di internazionalizzazione di Cavusgil (1980)<sup>21</sup>. I due autori in merito ai due modelli teorici affermano:

Mentre il secondo riguarda come la conoscenza internazionale di un'impresa si sviluppa, il primo è una buona approssimazione di come la conoscenza esperienziale del network è guadagnata in un paese. Più l'impresa sviluppa relazioni con i clienti, più esperienza avrà l'impresa sul particolare mercato estero (Jansson e Sandberg 2008: 69).

Le relazioni quindi sono la chiave del processo di internazionalizzazione e ne seguono la dinamica (Fig. 1.3) e l'apprendimento da esperienza è alla base del processo di sviluppo internazionale. Secondo il modello a cinque/cinque stadi, stabilendo relazioni sempre più profonde con attori esteri l'impresa si muove lungo il processo di internazionalizzazione che ha

<sup>18</sup> I due autori propongono la loro elaborazione teorica con riferimento allo sviluppo internazionale di piccole medie imprese nei mercati emergenti.

<sup>19</sup> Nonostante ciò, essi segnalano che questa forma di entrata 'leggera' genera anche il paradosso che in taluni casi vi possa essere difficoltà nel processo di apprendimento del mercato, dato che possono rappresentare al contempo barriere per il futuro processo di sviluppo estero.

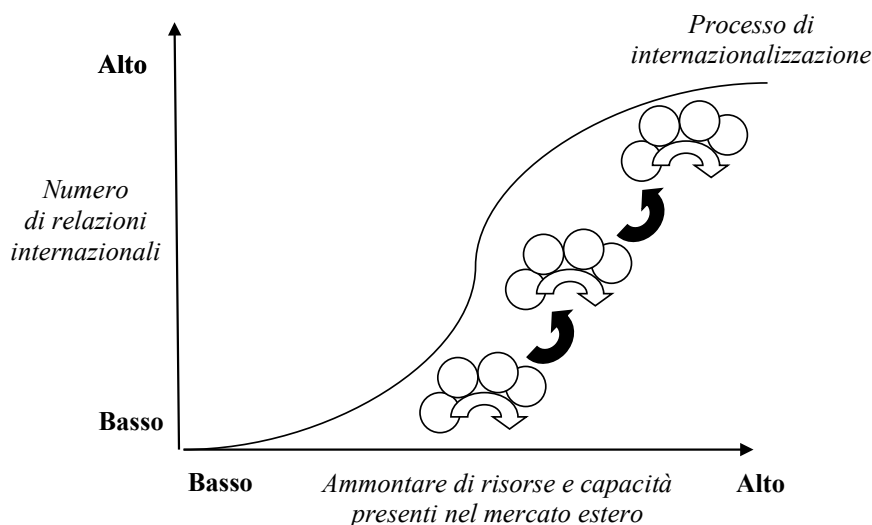
<sup>20</sup> Come è noto Ford (1980) nell'analizzare la relazione tra un acquirente ed un fornitore ipotizza cinque stadi di sviluppo: fase di rapporti precedenti la relazione, fase di avvio, fase di sviluppo, fase di stabilità nel lungo termine del rapporto e fase di istituzionalizzazione.

<sup>21</sup> Il modello di Cavusgil (1980) è stato presentato come uno degli *I-model* nel primo paragrafo a cui si rimanda.

origine da una fase di esportazione sperimentale. Più ampio è il numero di relazioni stabilite nel mercato, più ampia è la porzione di risorse e capacità che sono dedicate allo sviluppo internazionale e più alto è il numero di risorse presenti nel mercato estero.

Nonostante, quindi, esistano in letteratura contributi tesi a verificare l'importanza della *network theory*, è pur vero che non c'è ancora una visione coerente su tale rapporto, soprattutto perché non vi è uniformità né sulle teorie di internazionalizzazione adottate, né sulle teorie network adottate.

Figura 1.3 – Il modello five/five stage.



Fonte: Jansson e Sandberg (2008).

A questo proposito Johanson e Kao (2012) propongono un interessante studio della letteratura che nel corso degli ultimi venti anni si è occupata della relazione tra network e internazionalizzazione<sup>22</sup>. I due autori arrivano a concludere che (Johanson e Kao 2012):

- non viene adottata una visione unitaria del network, ovvero non esiste concordanza sul concetto di network applicato, per cui è difficile comprenderne il ruolo ai fini del processo di internazionalizzazione;
- di norma c'è una scarsa concettualizzazione di relazioni e networks. In

<sup>22</sup> I due autori analizzano 42 articoli estratti da riviste primarie con alto impatto sulla disciplina che si occupano di internazionalizzazione e di network, tra le quali *Journal of International Business Studies*, *International Marketing Review*, *Journal of International Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of World Business*.

altri termini, se ne riconosce l'importanza (si sa che esistono e sono importanti), ma, non c'è una spiegazione teorica chiara del perché esse sono così importanti;

- il concetto di relazione adottato è spesso limitato al rapporto con alcuni attori di business, mentre non vengono esplorati sufficientemente il networking con attori non business come gli attori istituzionali e politici;
- la struttura del network non è indagata, nel senso che si presuppone che esso sia omogeneo e generale;
- la dimensione temporale del network è solo in parte considerata, ovvero il fatto che il network evolve con una sua dinamica, indipendentemente dal processo di internazionalizzazione dell'impresa;
- il focus è molto spesso sulla fase di ingresso nel mercato internazionale, mentre le fasi successive anche se considerate sono più volte non affrontate in dettaglio;
- il focus è sulle attività di esportazione, mentre minore attenzione è attribuita all'internazionalizzazione della Ricerca e Sviluppo (R&S)<sup>23</sup> o delle attività di acquisto;
- il tema è affrontato con riguardo al rapporto tra un mercato domestico ed un mercato di destinazione. Manca invece una visione più complessiva che comprenda la necessità di coordinare la presenza dell'impresa in network che coinvolgono più paesi internazionali.

In questo articolato scenario si colloca la rivisitazione dell'approccio graduale della scuola di Uppsala.

Per comprendere a pieno il modello rivisitato<sup>24</sup>, ma anche per evidenziare nuove opportunità di integrazione nello studio dell'internazionalizzazione del *retail*, ambito di riferimento del testo, nel prossimo capitolo si darà conto di una delle scuole che ha affrontato il concetto di network. Tale scuola è stata la base teorica per la rivisitazione da parte dei ricercatori di Uppsala del loro modello originario (Johanson e Vahlne 2009), il substrato teorico comune a molti contributi su network ed internazionalizzazione (Johanson e Kao 2010, 2012), oltre che lo spunto per noi per proporre nuove considerazioni nello studio dell'internazionalizzazione del *retail*.

L'applicazione della *network theory* nello studio dell'internazionalizzazione ha infatti molte radici teoriche. Tra queste le indicazioni che provengono dalla ricerca effettuata nell'ambito dell'Industrial Marketing Purchasing Group (IMP Group) sul tema dei mercati business to business, non necessariamente internazionali, è centrale. Tale approccio sarà oggetto di analisi specifica nel prossimo capitolo.

<sup>23</sup> L'internazionalizzazione della R&S ad esempio è divenuto un tema di rilievo nella letteratura manageriale solo negli ultimi decenni. Si veda su questo il contributo di Guercini (1999).

<sup>24</sup> Il modello rivisitato di Johanson e Vahlne del 2009 sarà presentato in dettaglio nel terzo capitolo.