



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Politiche di Marketing

LE REAZIONI DEI CONSUMATORI ALLE  
STRATEGIE DI OFFSHORING

RELATORE

Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO

Rita Di Natale

Matr. 645101

CORRELATORE

Prof. Riccardo Lanzara

Anno Accademico 2012/2013

## Indice

Introduzione .....	3
Capitolo 1: Dalla globalizzazione all' <i>offshoring</i> .....	6
1.1 Globalizzazione .....	6
1.2 L'offshoring.....	8
1.3 Un'analisi della situazione italiana.....	12
1.4 Le modalità di <i>offshoring</i> .....	13
1.5 L'evoluzione dell'offshoring.....	17
1.6 L'offshoring nei servizi .....	19
1.6.1 Information Technology Outsourcing.....	19
1.6.2 Business Process Outsourcing.....	21
1.6.3 Engineering Service outsourcing.....	22
1.7 I rischi dell' <i>offshoring</i> .....	23
Capitolo 2: La prospettiva dei consumatori .....	27
2.1 L' <i>offshoring</i> per gli <i>stakeholder</i> esterni .....	27
2.1.1 La teoria degli <i>stakeholder</i> .....	27
2.2 La classificazione degli <i>stakeholder</i> .....	30
2.2.1 I diversi aspetti della teoria degli <i>stakeholder</i> .....	30
2.2.2 Corporate Social Responsibility .....	31
2.2.3 Le caratteristiche degli <i>stakeholder</i> .....	32
2.2.4 La prospettiva etica .....	35
2.3 I consumatori .....	37
2.3.1 Etnocentrismo .....	38
2.3.2 Animosità .....	41
2.3.3 Patriottismo .....	42
2.3.4 Minaccia economica.....	43
2.3.5 Qualità percepita .....	44
2.3.5.1 Il paese di origine e la reputazione.....	45
2.3.6 La conseguenze dell'atteggiamento negativo dei consumatori nei confronti dell'offshoring.....	48
2.3.6.1 Il boicottaggio .....	48

2.3.6.2 Il passa-parola .....	50
Capitolo 3: Analisi dei dati .....	52
3.1 Obiettivi.....	52
3.2 Descrizione questionario .....	53
3.3 Il campione considerato.....	57
3.4 Le analisi statistiche. ....	60
3.4.1 L'atteggiamento dei consumatori.....	61
3.4.2 WOM .....	65
3.4.3 Valutazione fenomeno <i>offshoring</i> .....	67
Conclusioni .....	71
Bibliografia .....	73

## Introduzione

Il fenomeno di *offshoring* nasce negli Stati Uniti negli anni '60, per poi svilupparsi nel Regno Unito, in Francia, Germania e Danimarca negli anni '70.

In seguito, negli anni '80 anche le imprese italiane iniziano ad affacciarsi allo scenario internazionale allo scopo di acquisire nuove quote di mercato.

Con il termine *offshoring* si intende lo spostamento e la riorganizzazione delle attività aziendali in un paese diverso da quello di origine.

Questo fenomeno rappresenta l'evoluzione della globalizzazione, che vede l'ampliamento dello scenario mondiale, inserendo sempre più paesi nello scenario economico e nelle trattative commerciali.

Il seguente elaborato analizza la strategia di *offshoring* sotto diversi aspetti, proponendo prima un'analisi teorica sull'evoluzione del fenomeno, le motivazioni che spingono le aziende a metterlo in pratica, le modalità per attuarlo, fino ad arrivare ai rischi in cui si incorre.

Le aziende ad adottare per prima questo tipo di strategia sono quelle manifatturiere, che cercavano un modo per diminuire i costi delle materie prime e del personale.

In seguito, si è estesa a più attività aziendali fino a raggiungere le attività dei servizi e le motivazioni si ampliano includendo l'attrattiva dei nuovi mercati, la ricerca di personale maggiormente qualificato e la volontà delle aziende di esplorare nuove realtà altrimenti sconosciute.

Un grande sviluppo si ha con la delocalizzazione dei servizi che si attua in varie fasi riguardando inizialmente funzioni semplici come le attività di call-center e poi estendendosi anche alle attività più complesse come quelle ingegneristiche, di ricerca e sviluppo e di design. Si evidenzia in questo modo come inizialmente l'*offshoring* interessasse le attività aziendali più marginali e come in seguito si estende anche a quelle *core*.

Nella seconda parte di questo elaborato viene considerato il punto di vista di tutti gli *stakeholder* aziendali.

Per affrontare questo studio sono state trattate le teorie più importanti che meglio possono aiutarci ad identificare questi tipi di soggetti.

Il termine *stakeholder* nasce nel 1963 in un memorandum interno alla Stanford Research Institute (SRI) ed indica *tutti quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere*.

Questi soggetti sono stati i protagonisti di numerose teorie la più importante è rappresentata dalla *teoria degli stakeholder* di Freeman nel 1984.

Egli è il primo a rompere gli schemi del modello tradizionale dove l'impresa veniva vista come una *black-box*, dove investitori, dipendenti e fornitori mettevano a disposizione risorse economiche che l'impresa trasformava in rendimenti per i consumatori.

Grazie alla teoria di questo autore il concetto di *stakeholder* si è ampliato introducendo tra di essi tutti i soggetti vitali per la sopravvivenza e il successo dell'impresa.

Gli obiettivi aziendali si ampliano e il soddisfacimento degli *stakeholder* non viene più visto solo come uno strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma come un dovere morale da parte dell'impresa.

Agli *stakeholder* viene dato un ruolo sempre più attivo all'interno dell'impresa chiedendo di contribuire alle decisioni aziendali.

Il coinvolgimento di tali soggetti all'interno delle scelte aziendali è molto importante poiché, grazie allo sviluppo delle tecnologie e dei modi di comunicare, questi riescono ad avere sempre più informazioni in merito alle politiche aziendali e quindi la loro condivisione rappresenta una maggiore soddisfazione dei loro bisogni.

Inoltre lo sviluppo della comunicazione porta alla possibilità di poter comunicare con l'azienda, esprimendo i propri punti di vista e con gli altri stakeholder, condividendo la loro opinione con più soggetti.

Un ruolo predominante nella nostra ricerca è ricoperto dai consumatori e ai sentimenti che nascono in loro dinanzi a scelte di strategie di *offshoring*.

Le loro considerazioni possono essere positive o negative e possono derivare da diverse fonti.

In questo lavoro sono messi in evidenza i sentimenti che nascono nel caso in cui avvertono l'*offshoring* fenomeno come negativo, i motivi che maggiormente li spaventano e le conseguenze sull'impresa di tali sentimenti.

## Capitolo 1: Dalla globalizzazione all' *offshoring*

### 1.1 Globalizzazione

Nel corso degli anni Novanta si sono verificati radicali mutamenti nel mondo che hanno interessato l'estensione dei mercati e le tecnologie dominanti.

Il sistema produttivo italiano caratterizzato da imprese familiari di piccole dimensioni tradizionali e statiche ha dovuto affrontare le nuove sfide e difficoltà derivanti dal nuovo scenario competitivo caratterizzato da una maggiore dimensione e complessità.

Si va così affermando il processo della globalizzazione che porta ad uno stravolgimento dello scenario mondiale coinvolgendo paesi precedentemente emarginati dal punto di vista economico-industriale come Cina, India, Brasile, Russia e in seguito anche Turchia, Malesya e Perù.

Il loro ingresso nell'economia globale nasce inizialmente come destinatari di investimenti esteri e poi come fautori degli stessi.

L'ampliamento del mercato di riferimento rappresenta per le imprese una minaccia e allo stesso tempo un'opportunità, perché da un lato fa sì che aumenti la concorrenza nei singoli Paesi, ma allo stesso tempo aumenta le possibilità di ampliare il volume produttivo e replicare il vantaggio competitivo.

Questo rappresenta uno degli *aspetti determinanti del processo di globalizzazione*<sup>1</sup> insieme all'evoluzione tecnologica, l'integrazione economico-politica tra i vari Paesi mondiali e le affinità culturali tra questi.

Con il termine evoluzione tecnologica si intende prevalentemente l'innovazione nei trasporti e nella comunicazione che facilita lo scambio delle informazioni e delle idee e porta a minori costi dei trasporti accorciando le distanze, "the death of distance".

---

<sup>1</sup>Caroli, M. (2011). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.

Ciò favorisce la riorganizzazione del sistema produttivo, delle attività della catena del valore e la diminuzione del ciclo di vita del prodotto, costringendo le imprese ad operare su mercati geograficamente sempre più estesi per recuperare le spese di investimenti più rapidamente.

Un altro aspetto rilevante da analizzare è rappresentato dall'integrazione economico-politica esistente tra i vari Paesi mondiali che, con il passare degli anni, si è sempre più intensificata facilitando gli scambi commerciali e finanziari tra i Paesi, la libera circolazione delle risorse e l'omogeneizzazione delle normative in materia produttiva e commerciale.

Si ha così la creazione di grandi blocchi commerciali come: l'Unione Europea che unisce ventisette paesi, diciassette dei quali condividono la stessa moneta; la NAFTA<sup>2</sup> costituita da Stati Uniti, Canada e Messico per facilitare gli scambi commerciali e gli investimenti produttivi; il Mercosur che coinvolge i Paesi dell'America Latina; l'ASEAN<sup>3</sup> che interessa i Paesi del sud-est asiatico e l'Australia determinando un'area di libero scambio.

Un ultimo aspetto è costituito dalla convergenza dei modelli culturali e comportamentali, in quanto i soggetti vengono esposti a stimoli molto simili e i loro modelli di comportamento tendono a convergere.

I Paesi in via di sviluppo sono i protagonisti della globalizzazione grazie alle loro caratteristiche interne come il basso costo della manodopera, la crescita della domanda interna e lo sviluppo delle telecomunicazioni.

Con questo fenomeno assistiamo ad una sostanziale modifica del sistema di produzione che da semplice esportazione all'estero si evolve in produzione nei Paesi in cui si intende vendere e in seguito in produrre in Paesi dove si possono trarre condizioni più vantaggiose rispetto alla quantità e qualità dei fattori produttivi.

Questo fenomeno è in rapida evoluzione e possiamo distinguere la globalizzazione in due momenti: vecchia e nuova globalizzazione.

---

<sup>2</sup> North American Free Trade Agreement (NAFTA) è un accordo nordamericano per il libero scambio.

<sup>3</sup> Association of South-East Asian Nations (ASEAN) è un'organizzazione politica, economica e culturale delle nazioni situate nel sud-est asiatico.

La prima è caratterizzata dalla separazione spaziale tra fabbriche e consumatori, poiché i prodotti e i servizi vengono prodotti in paesi diversi da quelli in cui vengono distribuiti e consumati. Con la nuova globalizzazione invece si assiste ad una separazione tra fabbriche ed uffici.<sup>4</sup> L'intera gestione aziendale viene riorganizzata da locale a globale e si inizia così a parlare di *global supply chain* che rappresenta il risultato della globalizzazione e del processo di *offshoring*, in quanto i processi di approvvigionamento, produzione e distribuzione sono situati all'esterno del paese di origine, frammentando le attività in singole fasi o mansioni localizzate in paesi diversi.

Con questi fenomeni possiamo notare come nei Paesi più aperti al mercato mondiale si sia assistito ad una crescita più rapidamente rispetto a quelli più chiusi.

## 1.2 L'offshoring

Prima di concentrarci sul processo dell'*offshoring* diamo una breve definizione del concetto di *outsourcing*.

Questo riguarda una ristrutturazione organizzativa di alcune attività e processi produttivi a terzi soggetti. Se questa avviene all'interno della nazione dove è localizzata l'azienda la chiameremo *domestic outsourcing*, nel caso invece avvenga all'estero si chiamerà *offshore outsourcing*.

Con l'*offshoring*, invece, le funzioni aziendali vengono spostate e riorganizzate fuori dal confine nazionale dove ha sede l'azienda.

Anche in questo caso possiamo distinguere l'*offshore insourcing*, effettuato all'interno dall'impresa, dall'*offshore outsourcing*, affidato ad altre imprese.

Con questo approccio l'impresa non vuole solo posizionare i propri prodotti sui mercati internazionali, ma instaurare con essi rapporti in continua evoluzione.

---

<sup>4</sup> Baldwin Richard (2006). *Globalisation: the great unbundling(s)*, Prime minister's office economic council of finland.

Va sottolineato che i concetti di *outsourcing* e *offshoring* riguardano i beni intermedi da non confondere con le materie prime o i beni finali.<sup>5</sup>

Quello su cui ci concentreremo in seguito sarà l'*offshore outsourcing*.

La delocalizzazione delle attività aziendali riguarda in prima istanza le attività manifatturiere, il trasferimento di attività di ricerca e sviluppo in contesti geografici diversi e le attività finanziarie.

La strategia di *offshoring* può essere di tipo orizzontale o verticale, e la scelta dipenderà dagli obiettivi che l'impresa vorrà raggiungere.

Nel primo caso l'impresa replicherà all'estero le attività svolte a livello locale; nel secondo caso, invece, tenderà ad espandersi a monte o a valle nella catena produttiva.

Nell'*offshoring* orizzontale l'azienda vuole ridurre i costi del trasporto in quanto si stabilirà nell'area geografica *target*, riducendo i tempi di consegna al cliente finale e migliorando i servizi di vendita e post-vendita.

Nell'*offshoring* verticale gli obiettivi riguardano il *resource seeking* l'impresa vuole sfruttare le risorse locali per la produzione e il *knowledge seeking* dove l'impresa vuole utilizzare le stesse per innovare il prodotto e migliorare la propria posizione competitiva.<sup>6</sup>

I *driver* che spingono le imprese trasferire parte della propria catena del valore all'estero riguardano in prima istanza la riduzione dei costi grazie allo sfruttamento delle economie di scala. Ma a questa si affiancano altre motivazioni. Prima tra queste l'accesso alla conoscenza, in quanto a causa della crescente complessità dei prodotti e servizi le aziende, anche le più grandi non posseggono al proprio interno il *know-how* necessario per essere competitive nella ricerca, produzione e commercializzazione.

In secondo luogo l'*offshore* aiuta le aziende multinazionali a comprendere meglio i mercati internazionali e a mettere in atto comportamenti strategici efficienti ed efficaci.

---

<sup>5</sup> Funk Kirkegaard Jacob (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Of the Cliff!*, Institute of international economics, NUMBER WP.

<sup>6</sup> Baronchelli Gianpaolo. *La delocalizzazione nei mercati internazionali*, Edizione Universitaria di Lettere Economia Diritto.

In questo modo questa strategia aiuta l'azienda nel raggiungere efficienza nei costi, esplorazione e conoscenza nei mercati esteri e sfruttamento degli stessi per il raggiungimento del vantaggio competitivo.<sup>7</sup>

Le motivazioni che spingono le imprese a praticare politiche di *offshoring* sono elencate in ordine di importanza nella *Figura 1*.

Questo tipo di strategia a partire dal 1950 si è sempre più sviluppata, gli studi hanno dimostrato come la sequenza di produzione di un bene attraversa almeno due frontiere internazionali.<sup>8</sup>

Sono le imprese multinazionali che più spesso mettono in atto politiche di *offshoring* in quanto, soprattutto in queste si riescono meglio ad assorbire gli elevati costi fissi derivanti dall'applicazione di questa strategia.

Per queste aziende, oggi l'*offshoring* è diventata una necessità non solo per ridurre i costi di fare business ma anche per mantenere un vantaggio comparato nel mercato globale.

A livello aziendale questa strategia induce ad importanti cambiamenti strutturali e strategici. In riferimento ai primi si assiste ad una divisione delle attività della catena del valore in pezzi sempre più piccoli e in merito a quelli strategici si assiste alla volontà delle imprese ad esternalizzare ogni tipo di attività, anche quelle caratteristiche dell'impresa.

L'impresa inoltre guadagna legittimità e reputazione con gli *opinion maker*, il governo e i clienti locali. In merito alla legittimità che riesce ad acquisire con il target dei paesi in cui si esternalizza dobbiamo però dire anche che la stessa legittimità la perde con i consumatori del paese di origine.

Una problematica molto discussa in ambito di *offshoring* è il trasferimento di posti di lavoro da parte dei paesi ricchi verso i paesi in via di sviluppo.

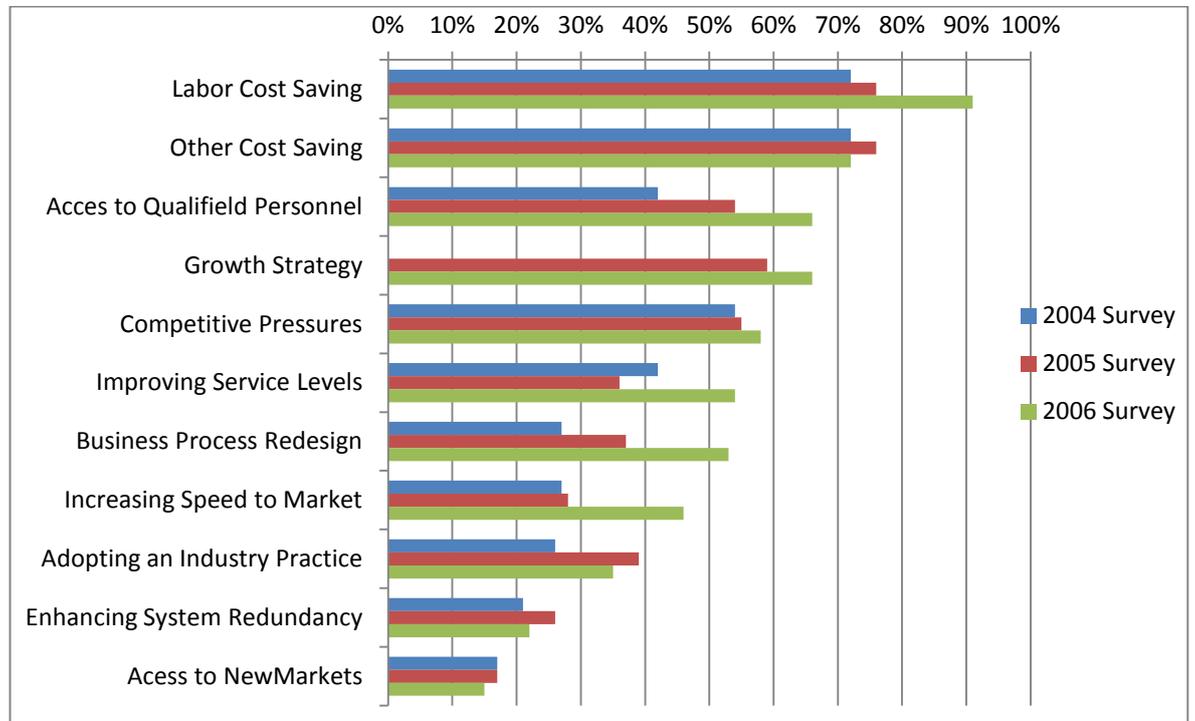
Questa rappresenta per le imprese una riduzione dei costi del lavoro che migliora la capacità di competere nell'economia globale.

---

<sup>7</sup> Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu and Torben Pedersen (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions, *Journal of Management Studies*, pag. 1418-1433.

<sup>8</sup> Hummels David, Ishii Jun, Yi Kei-Mu (2001). The nature and growth of vertical specialization in world trade,, *Journal Of International Economics*, vol.54, pag. 75-96.

Figura 1: Le motivazioni che spingono all'offshoring



Fonte: Adattato da Duke University/Archstone Consulting Offshoring Research Network 2004 and 2005 U.S. Surveys and Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S. Survey.

In merito a questo argomento sono stati fatti numerosi studi e, se è vero che da un lato rappresenta un vantaggio per l'azienda, esso rappresenta una problematica per i lavoratori dei paesi di origine, in quanto si assiste a notevoli perdite occupazionali nelle nazioni ricche.

Studi condotti in merito al settore manifatturiero hanno messo in evidenza come l'aumento della concorrenza di manodopera nei Paesi in via di sviluppo ha spinto ad una diminuzione dei salari per i lavoratori meno qualificati.

Un altro aspetto che incide sul mercato del lavoro è rappresentato dalle rigidità istituzionali che provoca una perdita di posti di lavoro nell'industria manifatturiera soprattutto nei settori più esposti alla concorrenza come quello

tessile, di abbigliamento e di calzature, con conseguenza di una maggiore disoccupazione tra i lavoratori non qualificati.

Nei paesi sviluppati come America, Giappone e molti Paesi nell'Europa occidentale si è assistito ad una diminuzione della produzione dei beni manifatturieri e meccanici, ad uno sviluppo di servizi come quello ospedaliero, sanitario, educativo che bisognano di un contatto diretto con il cliente finale.

Questi servizi sono noti come *servizi alla persona* o non trasferibili. Essi presentano una delle seguenti caratteristiche: richiedono il contatto faccia-a-faccia, sono *high-touch*, implicano un alto livello di fiducia personale e altri dipendono dalle caratteristiche specifiche della localizzazione.

La suddetta distinzione è molto importante perché mentre nel secondo caso i servizi sono mantenuti all'interno del paese, nel caso in cui sono negoziabili vengono trasferiti dove è più conveniente risentendo maggiormente della concorrenza a livello globale.

Il miglioramento della comunicazione, grazie agli sviluppi tecnologico, ha contribuito al miglioramento della qualità del servizio offerto e ha dato l'opportunità di delocalizzare alcuni servizi alla persona in quanto possono essere gestiti elettronicamente.

Molti servizi restano ancora non negoziabili e lo spostamento di questi servizi nei Paesi ricchi richiederà adeguamenti economici e sociali, ma con il passare del tempo sempre più servizi diventeranno negoziabili.

La maggior parte dell'occupazione si concentrerà in questo settore, portando così ad una diminuzione dei salari.<sup>9</sup>

### **1.3 Un'analisi della situazione italiana**

In contesto italiano è caratterizzato da piccole medie imprese, che diversamente dalle multinazionali devono affrontare maggiori problematiche nel momento in cui di affacciano al mercato globale.

---

<sup>9</sup> Blinder Alan S. (2006). *Offshoring: The Next Industrial Revolution?*, Foreign Affairs.

Il primo problema che devono affrontare è la variabile prezzo e qualità dei proprio prodotto e servizi; le piccole e medie imprese spesso non riescono ad arrivare sul mercato globale con un rapporto prezzo-qualità competitivo a causa dei costi diretti e indiretti dell'internazionalizzazione.

Un altro ostacolo è rappresentato dalla forza lavoro qualificata anche se questo si riscontra soprattutto per le piccole imprese.

Uno studio sulle imprese italiane ha dimostrato come l'*offshoring* verticale è più sviluppato per le imprese di bene tradizionali (per esempio, tessile, abbigliamento e pellame), mentre per le imprese di prodotti *high-tech* (ad esempio, computer, strumenti medici, ottici e di precisione) è più sviluppato l'*offshoring* orizzontale.

Inoltre, sono stati studiati gli impatti che l'*offshoring* ha sulla produttività del lavoro ed è stato dimostrato come non tutti i tipi di delocalizzazione sono collegati a crescite di produttività.<sup>10</sup>

In particolare, l'esternalizzazione di beni intermedi è correlata positivamente con la crescita della produttività, mentre l'*offshoring* dei servizi risulta avere risultati differenti rispetto al tipo di servizio trattato.

Alcuni studi dimostrano come l'*offshoring* dei servizi ha risultati positivi sia in Italia che in altri Paesi, questi però si riferiscono ai solo servizi professionali, di comunicazione, di assicurazione e di finanza.

In merito all'*offshoring* dei servizi informatici invece si assiste a dei risultati negativi. Questo fenomeno sembra derivare dalla variazione della composizione dell'attività domestica indotta dall'*offshoring*.

#### **1.4 Le modalità di *offshoring***

Le modalità di delocalizzazione in un paese estero possono avvenire tramite accordi strategici con le aziende locali, in particolare le *joint venture* oppure tramite gli investimenti diretti esteri.

---

<sup>10</sup> Crinò Rosario *Gli effetti dell'offshoring di servizi sulla produttività: Un'analisi empirica su dati italiani ed europei*, Institut d'Anàlisi Econòmica, CSIC.

Il crescente aumento delle operazioni M&A (*mergers and acquisitions*) e dei accordi internazionali di cooperazione tra le imprese hanno subito crescite esponenziali negli ultimi anni, poiché a seguito dell'aumento della concorrenza, dovuta alla globalizzazione, molte imprese hanno aumentato la loro competitività grazie alla cooperazione.<sup>11</sup>

L'azienda in questi casi riesce ad avvicinarsi ad un nuovo mercato, acquisire risorse rilevanti che non sono presenti nell'area di origine oppure che sono presenti ad un costo più elevato (materie prime, capitale umano, conoscenze) ed inoltre, riesce ad integrarsi a livello locale riuscirà a farsi conoscere più velocemente e benevolmente anche grazie al contributo che dà a livello di occupazione.

Le ragioni che spingono l'impresa ad adottare una modalità piuttosto che un'altra riguardano vari fattori, interni o esterni all'impresa. I primi riguardano il tipo di strategia che si intende adottare, il tipo di esperienze che l'impresa ha acquisito o che può acquisire, la dimensione dell'impresa, le risorse finanziarie e umane, le capacità imprenditoriali e l'organizzazione che la presiede.

Le fonti interne invece riguardano le caratteristiche del mercato obiettivo, del prodotto, della concorrenza e delle normative e politiche vigenti nel paese *target*.<sup>12</sup>

La scelta della modalità di delocalizzazione è molto importante in quanto con essa non si ha un semplice spostamento di una o più attività della catena del valore all'estero, ma si punta a riorganizzare l'intera catena del valore in modo da renderla più flessibile in termini di costi, aumentare la qualità del servizio, avere maggiori risorse finanziarie a disposizione e avere una maggiore flessibilità ai cambiamenti esterni.

Il modo più veloce di internazionalizzazione è l'effettuazione di accordi strategici. Questi sono intese di medio-lungo termine tra due o più imprese, strutturato contrattualmente per il raggiungimento di specifici obiettivi, funzionali alle strategie competitive e di crescita nei mercati esteri dei singoli *partner* coinvolti.

---

<sup>11</sup> Reganati Filippo . *L'impresa multinazionale: teorie, determinanti ed effetti*, Accademi.edu.

<sup>12</sup> Caroli, M. (2011). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.

Inizialmente venivano visti come un'alternativa rispetto agli investimenti diretti nel momento in cui i paesi ospitanti erano ostili nei confronti delle imprese estere ( ad esempio non concedendo i permessi necessari), costringendo così le imprese a concludere accordi con quelle locali.

Un tipo di alleanza strategica rilevante in termini di offshoring è il *franchising* che permette lo sviluppo rapido e capillare della rete di distribuzione al dettaglio nei Paesi esteri.

La *joint venture* si ha quando una o due imprese mettono in comune le loro risorse all'interno di un'organizzazione giuridicamente costituita, portando alla nascita di un nuovo soggetto indipendente da quello precedente.<sup>13</sup>

Questo tipo di strategia permette di entrare in un paese estero con minori investimenti di capitale finanziario.

La scelta tra una *joint venture* e una *wholly owned subsidiary* non riguarda solo il controllo sul patrimonio netto, ma tutte quelle variabili inerenti ai fattori interni del paese ospitante e alle condizioni di incertezza per l'azienda estera.

Nel momento in cui le aziende decidono di entrare in un'area internazionale queste devono adattarsi all'ambiente della nazione ospitante, valutare le attività e le strategie interne all'impresa e le pressioni istituzionali che spesso costringono le imprese a creare delle *partnership* con imprese locali per legittimarsi nel contesto locale.

La teoria dei costi di transazione ci aiuta a spiegare perché le imprese creano delle *joint venture* e in che modo queste creano efficienza.

Accordi come quelli delle *joint venture* vengono preferiti tenute in considerazione tre variabili importanti.

La prima riguarda l'accesso ad *asset* complementari di proprietà dell'impresa *partner* che non possono essere acquisite o replicate in nessun altro modo.

In secondo luogo se queste attività sono necessarie all'impresa ma non possono essere trasferite o a causa di elevati costi o per le caratteristiche di indivisibilità e di natura tacita.

---

<sup>13</sup> Kogut Bruce (1988). Theoretical and Empirical Perspectives; *Strategic Management Journal*, vol.9, pag. 319-332.

In ultimo deve essere analizzata l'incertezza della transazione che può essere comportamentale o contestuale.

Nel primo caso si possono creare comportamenti opportunistici e le imprese estere preferiscono una società interamente controllata per evitare per il rischio di diffusione del proprio *know-how* all'impresa target. Nel caso di incertezza contestuale questa non può essere controllata dall'impresa perché riguarda cambiamenti politici ed economici, pressioni istituzionali e relazioni culturali e sociali.

L'impresa preferisce evitare la proprietà per trasferire il rischio a soggetti esterni in modo da aumentare la propria flessibilità e adattarsi meglio ai cambiamenti ambientali.

Esse così fruttano gli accordi di *joint venture* per acquisire le conoscenze e le competenze per sopravvivere sui mercati internazionali ma nel momento in cui le hanno già acquisite preferiscono avere intero controllo sulle proprie filiali.<sup>14</sup>

Gli investimenti diretti esteri (IDE) riguardano gli investimenti di un'entità residente in un paese in un'impresa di un altro paese, finalizzato ad acquisirne il controllo.

Gli IDE vengono distinti in *greenfield* se l'investimento viene fatto verso una nuova società, in *brownfield* se invece è verso una società già esistente e in acquisizioni.

Essi rispetto alle altre modalità di internazionalizzazione richiedono impegni finanziari e organizzativi più cospicui ma permettono di avere un maggiore radicamento dell'impresa nel mercato estero.

Non tutti gli IDE però sono considerati *offshoring*. Bisogna distinguere infatti se riguarda input intermedi o beni o servizi finali e dove questi beni o servizi vengono venduti.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Yiu Daphne e Makino Shige (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Prospective; *Organization Science*, vol.13, No.6.

<sup>15</sup> Kirkegaard Jacob Funk (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Of the Cliff!*, Institute of international economics, NUMBER WP.

## 1.5 L'evoluzione dell'offshoring

Il fenomeno della delocalizzazione per il risparmio dei costi è stato messo in atto negli Stati Uniti negli anni '60, per poi svilupparsi negli anni '70 nel Regno Unito, Francia, Germania e Danimarca, che si occupavano principalmente della delocalizzazione delle attività manifatturiere.

In seguito negli anni '80 anche le piccole e medie imprese italiane iniziano ad affacciarsi allo scenario internazionale allo scopo di acquisire quote di mercato.

Il fenomeno dell'*offshoring* nasce nel settore manifatturiero portando interessanti modifiche in termini di sfruttamento dei fattori produttivi su scala internazionale e frammentazione della produzione.

In questa prima fase le attività che venivano spostate riguardavano in particolare le attività definite non-core per l'impresa. Questa scelta non è casuale in quanto il minor costo del lavoro *labor-intensive*, che è la motivazione alla base del processo di delocalizzazione, portava ad elevati vantaggi competitivi.

In seguito, invece, con la delocalizzazione dei servizi assistiamo alla delocalizzazioni di attività core.

Interessanti analisi sullo sviluppo del commercio internazionale sono state fatte da numerosi studiosi, che hanno dimostrato come questo non si limita più al semplice scambio di merci, ma da *trade-in-good* si passa a *trade-in-tasks*<sup>16</sup>.

Questo perché l'*offshoring* porta ad una più ampia diffusione di beni intermedi e servizi piuttosto che di beni. I cambiamenti derivano sostanzialmente dalla riduzione dei costi del trasporto delle merci e delle idee.

Venkatraman individua tre diverse fasi di *offshoring*.<sup>17</sup>

Nella seconda metà del secolo scorso lo sviluppo dei trasporti internazionali ha permesso alle aziende multinazionali di spostare l'attività produttiva in diversi paesi dove riuscivano a trovare materie prime manodopera ad un costo più basso.

---

<sup>16</sup> Grossman Gene M. and Esteban Rossi-Hansberg (2008). Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, vol.98, no.5 .

<sup>17</sup>Venkatraman (2004). Offshoring Without Guilt, *Mit Sloan Management Review*, vol.45 Issue 3, pag. 14-16.

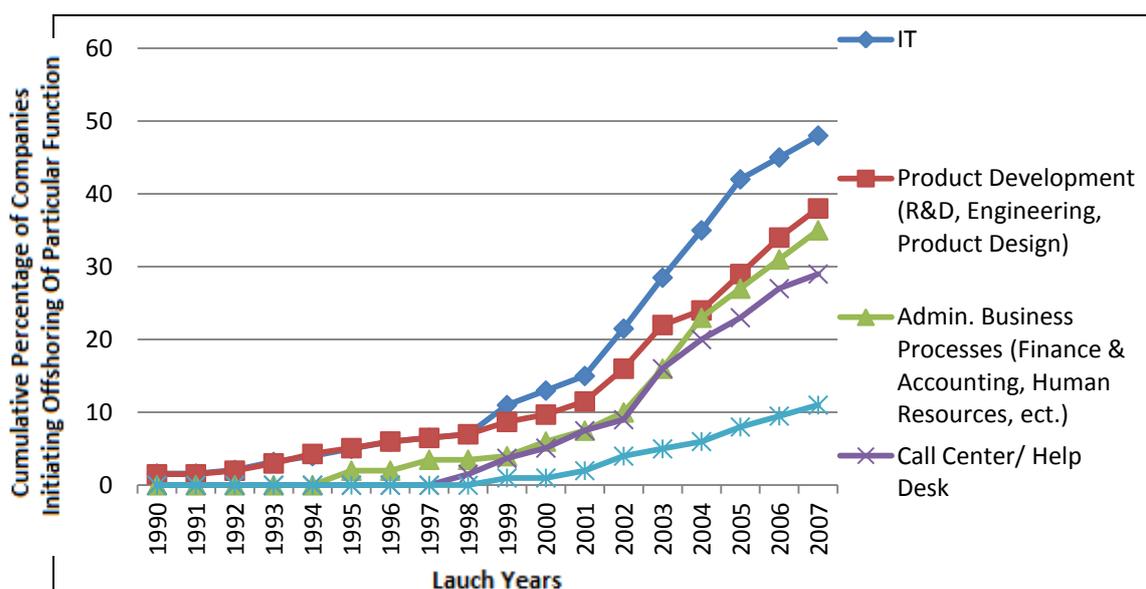
In un secondo momento le imprese si sono rivolte ai mercati internazionali finanziari per la raccolta dei capitali e per gli investimenti.

Nel terzo passaggio grazie alla digitalizzazione dei sistemi contabili, dei servizi, del *design* e dello sviluppo del prodotto ha reso possibile la riproduzione delle stesse attività indipendentemente dalla posizione geografica dove questi vengono svolti.

Inoltre l'*offshoring* non è più limitato ai processi standardizzati di lavoro e *Information Technology*, ma coinvolge sempre di più funzioni che riguardano lo sviluppo del prodotto delle funzioni ingegneristiche, di ricerca e sviluppo e di design.

Con un sondaggio dell' *Offshoring Research Network*, tra il 2004 e il 2006, è emerso che uno dei driver più importanti dell'*offshoring* è l'accesso al personale qualificato e che i servizi ingegneristici e di ricerca e sviluppo sono le funzioni più delocalizzate dopo quelle di IT (*Figura 2*). Questi due risultati sono collegati in quanto l'accesso a personale altamente qualificato è importante soprattutto in quei settori ad alta tecnologia.

*Figura 2: Lo sviluppo dei service offshoring*



Fonte: Adattato da Duke University/Archstone Consulting Offshoring Research Network 2004 and 2005 U.S. Surveys and Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S. Survey.

## 1.6 L'offshoring nei servizi

L'*offshoring* dei servizi è la parte più innovativa del fenomeno della globalizzazione in ambito economico e sociale.

Viene definito in letterature come lo spostamento o la riallocazione di attività di business, non direttamente produttive, prima svolte all'interno dell'azienda, dal proprio paese d'origine ad un paese estero.

Le scelte più importanti che l'impresa deve intraprendere riguardano il paese in cui delocalizzare l'attività e il modello di erogazione dell'attività nel Paese *offshore* che può essere *captive offshoring*, attraverso delle filiali estere, o *offshoring outsourcing*, con dei fornitori esterni.

Queste scelte vengono prese in base ai *driver* e ai livelli di *performance* che l'impresa vuole ottenere.

I fattori che guidano queste decisioni non devono riguardare solo lo sfruttamento di minori costi nei Paesi *offshore* ma soprattutto motivazioni strategiche come le affinità culturali e la presenza di capitale umano con più esperienza e maggiormente qualificato.

Per comprendere meglio i *driver* e gli obiettivi dell'*offshoring* dei servizi dobbiamo distinguerlo in tre categorie: *Information Technology Outsourcing (ITO)*, *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Engineering Service Outsourcing (ESO)*.

### 1.6.1 Information Technology Outsourcing

L'ITO si riferisce all'internazionalizzazione di alcune o tutte le funzioni legate all'infrastruttura tecnologica e del *software* aziendale a fornitori di servizi esterni. I vantaggi di questa derivano dalla specializzazione, dalle economie di scala e di apprendimento che tramite il miglioramento dei servizi informatici generano una maggiore flessibilità gestionale, e la capacità di concentrarsi sulle competenze chiave.<sup>18</sup>

Studi condotti su questo fenomeno hanno dimostrato come questo impatta positivamente sulla produttività e il driver principale della diminuzione dei costi operativi è rappresentato dalla conoscenza poiché le economie di specializzazione, che sono un'importante fonte di vantaggio competitivo, derivano dalla conoscenza cumulata. Essa permette al fornitore estero, grazie all'effetto apprendimento, di raggiungere elevati livelli di efficienza e così da portare a miglioramenti di performance dei propri clienti. Questa strategia però non crea valore per tutte le aziende. Queste infatti dovranno valutare attentamente i fornitori non solo in base a variabili tradizionali come il rapporto qualità prezzo, ma soprattutto in base alla loro capacità di apprendimento. L'azienda dovrà costituire, inoltre, al proprio interno delle attività in modo da integrare quelle con il fornitore e valutare periodicamente la strategia adottata.<sup>19</sup>

Un sondaggio condotto dalla ITtoolbox (2004)<sup>20</sup> trova che la ragione principale per le imprese che fanno ITO è il risparmio dei costi. Allo stesso modo, secondo AMR<sup>21</sup> il 70 per cento degli intervistati ha dato come motivazione per l'adozione dell'outsourcing la diminuzione dei costi operativi.

Oltre alla diminuzione dei costi dobbiamo anche tenere conto dei costi nascosti che derivano dall'ITO e che vanno ben analizzati per non rischiare che questi riescano a superare i benefici. Molti studi analizzano solo i costi direttamente collegati alle ITO senza considerare quelli ad esso non direttamente correlati, che

---

<sup>18</sup> DiRomualdo Anthony e Guebaxsani Vijay (1998). *Strategic Intent For IT Outsourcing*, Sloan management review, 36, n. 4, 63-80.

<sup>19</sup> Information Technology Outsourcing, Knowledge Transfer, and Firm Productivity: An Empirical Analysis.

<sup>20</sup> ITtoolbox è una comunità online che consente di condividere informazioni e conoscenze in merito alle tecnologie sull'informazione.

<sup>21</sup> Advanced Market Research è una società internazionale di ricerca di mercato.

rappresentano un'ampia parte di questi costi (es. vendite e spese di amministrazione).<sup>22</sup>

### 1.6.2 Business Process Outsourcing

Il *Business Process Outsourcing* è lo sviluppo del ITO.

IL BPO “delega uno o più funzioni di IT ad alta intensità di sistemi di business ad un *provider* esterno che possiede, amministra e gestisce il processo selezionato per raggiungere *performance* definite e misurabili”.<sup>23</sup>

Il servizio BTO è in rapida evoluzione grazie allo sviluppo dei sistemi informatici, dei servizi web che fanno sì che ci siano clienti sempre più informati e attenti ai costi.

Uno studio di Gartner mette in evidenza che le organizzazioni, inizialmente, riescono ad ottenere ingenti risparmi di costi, riducendo l'integrazione verticale, ma poi non riescono a realizzare benefici a causa di inadeguate capacità di *governance*.

Analogamente, Demong, studia come la scarsa capacità di gestire accordi BPO porta a significative perdite di valore per l'azienda.

La differenza con ITO è che quando parliamo di BPO viene esternalizzata un'intera area di processo senza limitarsi sola al settore dell'*Information Technology*.

In particolare possiamo distinguere tre tipi di differenze.

La prima riguarda le motivazioni che spingono all'*offshoring*, che nel caso di ITO sono la focalizzazione su competenze chiavi e la riduzione dei costi, mentre nel caso di BPO si vanno ad aggiungere alla riduzione dei costi anche l'innovazione e la trasformazione del *business*.

---

<sup>22</sup> Han Kunsoo e Mithas Sunil (2013). Information Technology Outsourcing And Non-IT Operating Costs: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, vol.37 no.1, pag. 315-331.

<sup>23</sup> Dong-Hoon, Yang Seongcheol Kim, Changi Nam, Ja-Won Min (2007). Developing a decision model for business process outsourcing, *Computers & Operations Research*, vol.34, issue 12, pag. 3769-3778.

In secondo luogo mentre l'ITO si concentra su attività più marginali (ad esempio infrastrutture); l'BPO si concentra su quelle *core-business*.

La terza differenza riguarda l'integrazione delle conoscenze specifiche del cliente e del fornitore, che nel caso nell'ITO devono essere coordinate ed integrate tra le due imprese. Per il BPO devono essere integrate le conoscenze del cliente circa il processo di business con le conoscenze del venditore circa l'attività di processo nonché come eseguire e gestire il processo di business con l'IT.

Inoltre, nei sistemi informativi il progetto di *outsourcing* ha un inizio e una fine, mentre nel caso di BTO in periodo di inizio e fine è meno definito ed è suscettibile a modifiche e rinnovi contrattuali.<sup>24</sup>

### 1.6.3 Engineering Service outsourcing

L'esternalizzazione dei servizi nasce con compiti semplici come il *call-center* per poi includere compiti che richiedono personale più qualificato come attività ingegneristiche e sviluppo software.

Oltre i benefici finanziari, che come abbiamo già detto rappresentano il principale motivo dell'esternalizzazione, un altro *driver* è rappresentato dalla forza lavoro qualificata che si trova in altri paesi.

Questo tipo di servizio è molto interattivo, mette in contatto il cliente all'interno del processo. Le motivazioni che spingono le aziende ad esternalizzare questo tipo di servizi sono analoghe a quelle precedenti, riguardando i costi e la possibilità di ottenere una migliore qualità tramite fornitori più qualificati e con maggiori esperienze.

L'ESO è molto più complesso rispetto al BPO a causa della progettazione tecnica che ruota intorno a tre competenze principali: competenza tecnica, di dominio e buone valutazioni ingegneristiche.

Questo tipo di attività si sta sviluppando solo recentemente e i servizi maggiormente oggetto di *offshore* sono CAD di *outsourcing* per una varietà di

---

<sup>24</sup> Rai Arun, Keil Mark, Hornyak Robert, and Wüllenweber (2012). Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing, Journal Of Management Information System, vol.29 issue 2, pag. 213-256.

industrie ad alta intensità di design, automobili e altri prodotti di progettazione, test e analisi di prodotti per i vari parametri e caratteristiche .

A causa della lontananza tra clienti e fornitori molto di questo lavoro viene fatto in team virtuali.

Chinowsky and Rojas definiscono i team virtuali come un gruppo di persone con competenze complementari e che si occupano dei processi lavorativi simultaneamente ed in collaborazione attraverso i media elettronici, senza relazione alla collocazione geografica. I team virtuali si basano sulla comunicazione elettronica, che sfruttano per il completamento delle attività.

Un'altra caratteristica importante per il funzionamento di tali team è la fiducia. Ma questa risulta difficile da valutare soprattutto quando non è possibile avere degli incontri di persona.

Comunicazione e fiducia sono difficili da raggiungere anche a causa delle differenze culturali che caratterizzano i membri dei gruppi.

Per avere successo all'interno dei gruppi si deve sviluppare un modo per sincronizzare le attività e gestire i conflitti.

### **1.7 I rischi dell'*offshoring***

Le imprese devono analizzare attentamente quali sono le funzioni che meglio si adattano ad essere esternalizzate, per attenuare i rischi derivanti da questa operazione.

Bisogna fare una attenta analisi dei costi, poichè, come già accennato in precedenza, oltre al confronto tra i costi diretti che l'impresa intraprende con l'esternalizzazione e la semplice terziarizzazione, l'impresa deve considerare i costi indiretti che in caso di *offshoring* rappresentano la maggior parte del vantaggio competitivo.

Molte imprese rischiano, con la delocalizzazione, di diminuire la qualità del prodotto e servizio offerto perché puntano su politiche di riduzione dei costi, trasferendosi in paesi in via di sviluppo dove gli *standard* qualitativi e di efficienza sono spesso molto diversi.

È interessante notare come questo, che è tra i primi problemi dell'*offshoring*, rappresenta allo stesso momento anche un importante motore che spinge alla delocalizzazione.

Un modo per superare questo problema è la definizione degli *standard* qualitativi e l'aumento degli investimenti per la formazione del fornitore e controlli di qualità.

Inoltre nel momento in cui vengono analizzati i costi devono tenere in considerazione il grado di soddisfazione dei dipendenti e le ripercussioni che si possono avere sulle strategie aziendali nel lungo periodo. I costi indiretti più rilevanti sono riferibili agli investimenti irrecuperabili, che risultano maggiori nel caso di *offshore* nei Paesi in via di sviluppo.

Un secondo problema riguarda l'insorgere dei costi di comunicazione e coordinamento derivanti dalle differenze culturali, di linguaggio e il gap qualitativo e di efficienza esistente tra i fornitori.

Nel momento in cui l'impresa decide di delocalizzarsi trasferisce parte delle sue conoscenze e competenze e per questo c'è una scarsa tutela del *know-how* e un depauperamento interno nella conoscenza poiché si assiste ad una perdita o trasferimento del personale.

Questa situazione porta ad un aumento dei comportamenti opportunistici nei confronti dell'azienda in quanto i soggetti a cui vengono trasferite parte delle competenze e conoscenze potrebbero utilizzarle per fare concorrenza all'azienda o sfruttare senza licenza e riprodurre i prodotti o servizi trasferiti.

Un tipico atteggiamento opportunistico è quello del fornitore, che nel ruolo di agente, sfrutta la sua forza contrattuale nel caso in cui il principale non abbia altre opportunità, non essendoci altri fornitori o perché ormai il fornitore ha acquisito troppe informazioni.

Altri rischi che vanno tenuti in considerazione riguardano la soddisfazione dei clienti che politiche di *offshore* potrebbero portare ad atteggiamenti negativi ed ostili nei confronti dell'impresa pregiudicando tutti i vantaggi che l'impresa può ottenere tramite l'*offshoring*.

È importante che il cliente accetti le pratiche di *offshore* adottate dall'impresa, soprattutto se riguardano servizi a diretto contatto con esso come *call-center* e i

servizi di supporto tecnico. Questo argomento è molto discusso a causa del forte peso che ha sull'*offshore* e verrà dettagliatamente trattato nel capitolo che segue.

Quando parliamo di rischi legati all'*offshoring* dobbiamo distinguere anche le imprese che si sono già aperte a queste politiche da quelle invece che lo fanno per la prima volta.

Alcuni studi hanno dimostrato come perdite di qualità dei servizi e di controllo sono più temute dalle aziende che per la prima volta fanno esperienze di *offshore*, mentre quelle già esperte temono maggiormente il rischio di *tour-over* del personale e di perdita di proprietà intellettuale.<sup>25</sup>

Un modo per riassumere i rischi derivanti dall'*offshore* e trattarli in maniera più schematica può essere dividerli in base a tre aree: business, giuridica, politica, *work force*, social e logistica

Per quanto riguarda l'area business oltre al problema dei costi e della qualità dobbiamo aggiungere il problema del ritardo delle consegne.

Incide in maniera rilevante sulle politiche di *offshore* anche il sistema legale del paese *target*, soprattutto se questo risulta molto differente rispetto al paese di origine e diventa difficile da comprendere e da adottare portando ad ingenti investimenti che hanno bisogno di lunghi periodi per essere recuperati. Inoltre risulta particolarmente problematico nel caso in cui il sistema giuridico di questi paesi risulti inefficiente o inefficace.

In molti paesi si presenta un ulteriore rischio che riguarda le restrizioni alle esportazioni o la difficoltà ad ottenere visti ed autorizzazioni e l'inflessibilità dei contratti. Queste se da un lato rappresentano un rischio che intraprende l'azienda rappresentano spesso anche dei driver che spingono l'azienda a praticare l'*offshore* in quanto ci sono paesi con più disponibilità legali.

I cambiamenti delle leggi fiscali e le flessioni della manodopera a basso costo potrebbero erodere in maniera significativa i risparmi.

Le problematiche di *work force* sono inerenti ai fornitori e ai disagi in caso di elevato turnover, di inesperienza e le scarse capacità di comunicazione.

---

<sup>25</sup> Lewin Arie Y. and Peeters Carine (2006). *Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?*, Elsevier Ltd.

Tutti i rischi sono descritti derivano o vengono aggravati dalle differenze linguistiche, culturali e religiose, e da fattori logistici come il fuso orario e la gestione dei viaggi.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Oshri Ilan, Kotlarsky Julia, Wilcocks Leslie P. (2011). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, seconda edizione.

## Capitolo 2: La prospettiva dei consumatori

### 2.1 L'*offshoring* per gli *stakeholder* esterni

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato il concetto di *offshore outsourcing* e le motivazioni che spingono l'azienda ad intraprendere questa strategia.

Se l'azienda si attenesse solo a quanto già detto non riuscirebbe a valutare integralmente il vantaggio dato dall'*offshoring*, in quanto trascurerebbe tutti gli altri soggetti coinvolti nell'impresa.

L'azienda deve prendere in considerazione anche il valore che riesce a creare per i propri *stakeholder* esterni e deve soddisfare le loro aspettative. Sono proprio questi ultimi a determinare il vero successo dell'azienda o il suo insuccesso.

Per analizzare il contesto in cui l'azienda si muove e il modo in cui interagisce con i soggetti in essa coinvolti in seguito verrà analizzata la teoria degli *stakeholder*.

#### 2.1.1 La teoria degli *stakeholder*

Il termine *stakeholder* nasce nel 1963 in un memorandum interno allo Stanford Research Institute (SRI) ed indicava *tutti quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere*.

La teoria degli *stakeholder* di Freeman (1984) è la prima a rompere gli schemi del modello tradizionale *input-output* dove investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione risorse economiche che l'impresa, vista come una *black-box*, che li trasforma in rendimenti per i consumatori.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Freeman R. Edward , McVea John (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden School of Business Working Paper Series, 01-02, 228-241.

Nella visione tradizionale dell'impresa sono i soci e gli azionisti ad essere i proprietari della società, e questa ha un dovere fiduciario vincolante nei loro confronti e deve soddisfare i loro bisogni in primo luogo.

Freeman, invece, contrasta questo modello dicendo che l'impresa è il fulcro di una ruota e gli *stakeholder* sono i raggi della ruota, nella sua visione l'azienda non fa solo una serie di transazioni sul mercato, ma interagisce e coopera con esso ed il successo di questa è dato dal modo in cui si relaziona con i propri *stakeholder*, in quanto questi rappresentano coloro che influenzeranno il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questi afferma che l'azienda deve individuare una strategia comune a tutti i soggetti coinvolti, che sia flessibile in modo da adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Infatti, si parla di gestione strategica e non di pianificazione strategica, intendendo quest'ultima la previsione dei risultati aziendali e in base a questi lo sfruttamento della propria posizione.

Con gestione strategica, invece, si riferisce ad una gestione attiva della direzione che l'azienda vuole intraprendere, del modo in cui viene influenzata e il modo in cui influenza la società, affinché essa possa raggiungere i propri obiettivi, cioè sopravvivere nel contesto in cui vive.<sup>28</sup>

Questa teoria rifiuta il tradizionale obiettivo di massimizzare il profitto per gli azionisti, affermando che l'attenzione non deve essere focalizzata sulla massimizzazione del profitto per una sola delle parti trascurando le altre, ma sul bilanciare ed integrare gli obiettivi dei molteplici soggetti interessati, ponendo alla base del management strategico la condivisione dei valori aziendali.<sup>29</sup>

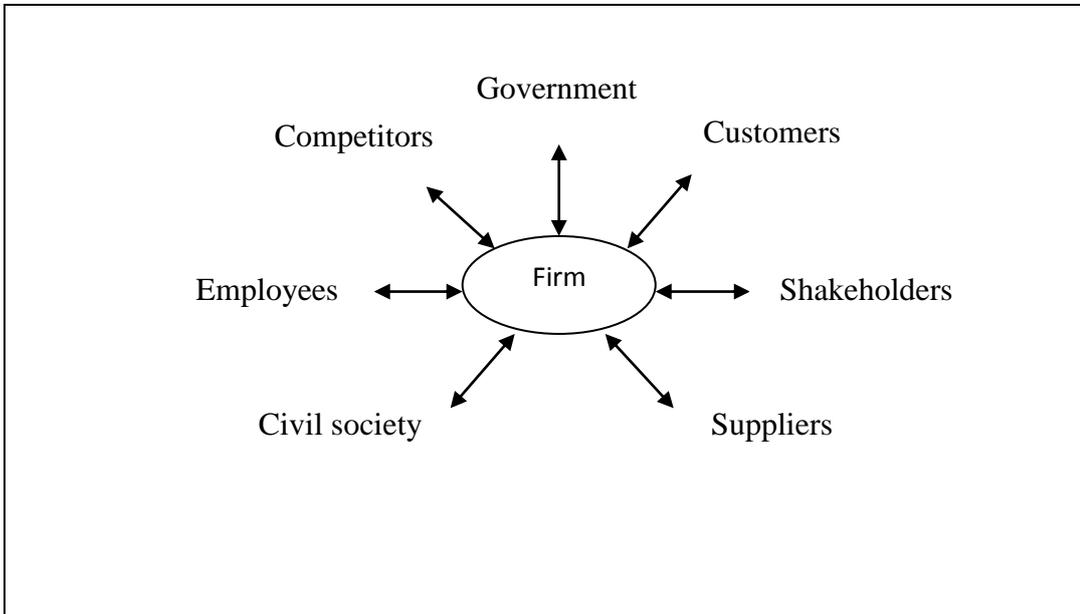
La figura 2.1 rappresenta la teoria degli *stakeholder* di Freeman.

---

<sup>28</sup> D'Orazio Emilio (2005). Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, *notizie di POLITEIA*, 1128-2401, 11-58.

<sup>29</sup> Freeman R. Edward, McVea John (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden School of Business Working Paper Series, 01-02, 228-241.

Figura 2.1: Stakeholder model.



Adattato da: Yves Fassin (2008). *The Stakeholder Model Refined*, *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.

Come possiamo notare intercorrono relazioni sono tra l'azienda e i singoli *stakeholder*, mentre questi ultimi sono indipendenti tra loro. Questa è una delle critiche che viene mossa a questo modello dagli studiosi.

In un primo momento la teoria di Freeman vedeva gli *stakeholder* come i fautori della strategia dell'impresa. In seguito questa si evolve dando alla teoria degli *stakeholder* un significato più profondo e articolato, specificando che la soddisfazione degli interessi degli *stakeholder* rappresenta il fine dell'attività aziendale e non più il mezzo.

A seguito delle critiche ricevute, Freeman (2003) modifica il suo modello introducendo nuovi *stakeholder* esterni: ambientalisti, critici, ONG (organizzazioni non governative) e i media. Questo nuovo modello mette in evidenza la distinzione tra due gruppi di stakeholder quelli collegati direttamente

con l'impresa (*stakeholder primari*) e quelli che la influenzano in maniera indiretta (*stakeholder secondari*).<sup>30</sup>

Lo stesso Freeman, nelle sue ultime pubblicazioni modifica la definizione di *stakeholder* definendoli come i gruppi vitali per la sopravvivenza e il successo dell'impresa.

## **2.2 La classificazione degli stakeholder**

Molti studiosi si sono concentrati sull'analisi della definizione degli stakeholder individuando criteri e variabili per identificare quali soggetti possono essere classificati come stakeholder di una azienda e stabilire delle priorità all'interno di essi.

Possiamo così identificare vari studi tra cui:

- Donaldson e Preston (1995) che si sono concentrati sulle dimensioni della teoria degli stakeholder;
- Clarkson (1995) che ha analizzato gli stakeholder sotto il profilo del rischio;
- Mitchell, Agle, e Wood (1997) che hanno identificati tre criteri per la determinazione degli stakeholder.<sup>31</sup>
- Jones e Robertson che si concentrano sulle caratteristiche profilo etico.

### **2.2.1 I diversi aspetti della teoria degli stakeholder**

La teoria degli stakeholder è stata oggetto di numerosi paper e libri ed è stata da più autori commentata e criticata.

Le critiche riguardano le diverse interpretazioni che possono essere fatte e i diversi modi per cui viene usata che portano all'utilizzo di diverse metodologie, prove e criteri di valutazione.

---

<sup>30</sup> Fassin Yves (2008). The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.

<sup>31</sup> Dunham Laura , Freeman R. Edward, and Liedtka Jeanne (2006). Enhancing Stakeholder Practice: a particularized exploration of community, *Business Ethics Quarterly*, 16, 23-42.

Tra gli studi più rilevanti ricordiamo quello fatto da Donaldson e Preston (1995) che individuano una base normativa all'interno di questa teoria che ne costituisce il nucleo essenziale.

Essi identificano tre aspetti: normativo, strumentale e descrittivo.

La teoria degli stakeholder vista sotto il profilo descrittivo vuole analizzare quattro aspetti: la natura dell'impresa, il modo in cui i manager la gestiscono, cosa pensano i gestori della società degli interessi dell'impresa, e come alcune imprese sono gestite.

L'approccio strumentale identifica se c'è o meno connessione tra gli interessi degli *stakeholder* e gli obiettivi tradizionali dell'azienda, come la crescita e la redditività. Gli *stakeholder* sono visti come un semplice strumento per raggiungere l'obiettivo aziendale.

La teoria normativa è utilizzata per interpretare le funzioni dell'impresa, comprendere le linee guida morali e filosofiche per il suo funzionamento e gestione. In questo caso l'impresa deve soddisfare il fabbisogno degli *stakeholder* non solo perché rappresentano lo strumento tramite il quale migliorare la performance aziendale, ma anche perché l'impresa ha un dovere morale nei loro confronti.

La soddisfazione degli *stakeholder* rappresenta il vero obiettivo che l'impresa vuole raggiungere.<sup>32</sup>

## 2.2.2 Corporate Social Responsibility

Clarkson (1995) sottolinea l'importanza che gli *stakeholder* attribuiscono alle questioni sociali e come queste influenzano le loro scelte.

Per soddisfare gli interessi di tutti gli *stakeholder* le imprese iniziano ad interessarsi di *corporate social responsibility* in quanto è stato dimostrato che quest'ultima è direttamente collegata ai risultati delle *performance* aziendali e può portare nel lungo periodo a risultati tangibili per tutti gli *stakeholder*.

---

<sup>32</sup> Donaldson Thomas e Preston Lee E (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, 20.

Lo studio delle *performance* aziendali riguarda i benefici che vengono apportati ai conferenti di capitali in termini di minori rischi.

La maggior parte degli studi sottolineano che non solo l'impresa deve puntare al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma li deve anche adeguatamente comunicare al pubblico che la segue e un modo per comunicare come la responsabilità sociale dell'impresa contribuisce al raggiungimento dei risultati economici è costituito dal modo in cui viene ripartito il valore aggiunto.

Clarkson, inoltre, estende il concetto di *stakeholder* anche alle generazioni future in quanto “ persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future”.<sup>33</sup>

Questo accade in quanto il prezzo del titolo azionario viene influenzato dai ritorni futuri dell'impresa. Gli investimenti nella *customer satisfaction and retention* possono contribuire a diminuire le incertezze percepite dal mercato garantendo un ritorno in termini di *capital game*.<sup>34</sup>

L'azienda diventa consapevole di come la sua identità viene percepita e per questo motivo cerca di instaurare relazioni durature con i suoi *stakeholder*.

### 2.2.3 Le caratteristiche degli stakeholder

La teoria dello *stakeholder* risulta essere particolarmente innovativa perché include i soggetti nell'organizzazione tenuto conto della rilevanza morale che essi hanno all'interno di essa.

Il termine *stakeholder* ha un significato molto ampio, per questo motivo è stato analizzato da molti studiosi, ognuno dei quali ha dato la propria interpretazione in merito.

La prima definizione è stata quella di Freeman del 1984 che li identifica come *soggetti che influenzano e che sono influenzati dal raggiungimento dei risultati aziendali*.

---

<sup>33</sup> Clarkson (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

<sup>34</sup>Zorzi1 Gianni (2009). *Indicatori di riparto del valore aggiunto e rischio di default nelle imprese italiane*, Dottorato di ricerca in Firenze presso l'Università di Trieste.

In seguito altri studiosi hanno formulato altre definizioni, ma quella classica rimane la più accreditata.

Mitchell et al. (1997) dà il proprio contributo identificando tre attributi che caratterizzano uno stakeholder: potere, legittimità e urgenza.

Il primo si riferisce al potere degli *stakeholder* di influenzare l'impresa, la legittimità riguarda le relazioni che i soggetti instaurano con essa, e l'urgenza si riferisce al soddisfacimento delle pretese.

In questo modello (*Figura 2.2*) si dà molta importanza al *manager*, poiché è quest'ultimo a determinare, in base agli attributi sopra descritti, quali saranno gli *stakeholder* rilevanti.

In base alla combinazione dei tre attributi vengono identificate sette classi di *stakeholder*: latenti se posseggono solo uno degli attributi; in attesa se hanno due attributi; definitivi se hanno tutti e tre gli attributi.

Gli *stakeholder latenti* a loro volta possono essere distinti in :

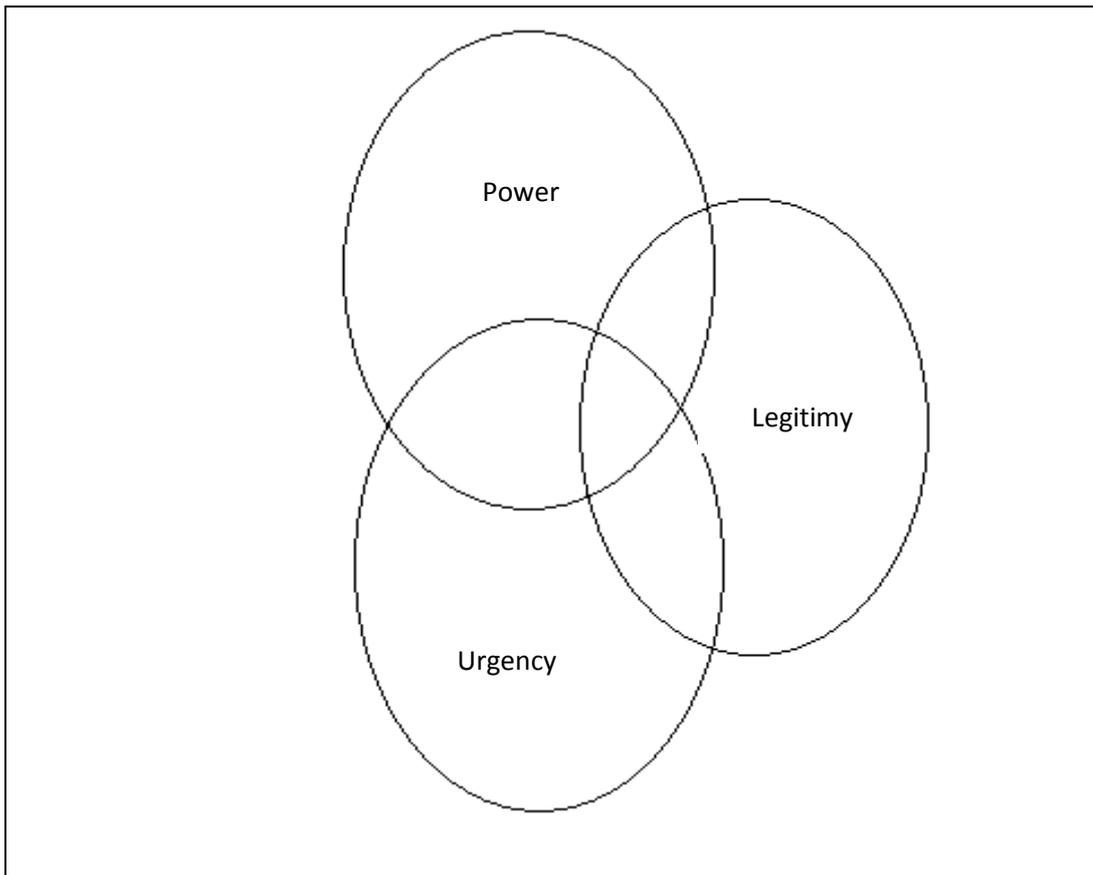
- *passivi* se hanno l'attributo del potere, ma non possedendo gli altri attributi, non possono imporre la propria volontà;
- *discrezionali* se sono legittimati, ma non hanno il potere e l'urgenza affinché i manager si preoccupino di loro;
- *esigenti* se hanno l'urgenza ma non posseggono gli altri attributi.

Quelli *in attesa*, sono chiamati in questo modo perché sono in attesa di ottenere il requisito per diventare definitivi e si possono distinguere in:

- *dominanti* se hanno potere e legittimità. In questa classe si trovano proprietari, creditori, dipendenti, Stato comunità e clienti. Questi hanno importanza all'interno dell'impresa e ricevono molta attenzione da parte di questa;
- *dipendenti* quando hanno legittimità e urgenza ma non hanno il potere per soddisfare le loro pretese e per questo si devono far sostenere dai *manager* dominanti;
- *pericolosi* hanno urgenza e potere, e anche se non sono legittimati possono ricorrere a mezzi coercitivi e violenti per vedere rivendicate le proprie pretese.

Gli *stakeholder definitivi* posseggono tutti e tre gli attributi per essere considerati in maniera rilevante all'interno dell'impresa ed a questi che devono essere dedicati le maggiori attenzioni.<sup>35</sup>

*Figura 2.2: Qualitative Classes of Stakeholder*



*Adattato da: Mitchell, R. K, Agle B.R. and Wood D.J. (1997) ; Towara a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Peally Counts, Accademy of Management Review, 22.*

Analogamente a Mitchell, anche Philips (2003), distingue gli stakeholder in: *normativo, derivato, pericoloso o dormiente.*

---

<sup>35</sup>Mitchell, R. K, Agle B.R. and Wood D.J. (1997) ; *Towara a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Peally Counts, Accademy of Management Review, 22.*

La prima distinzione si riferisce a quei soggetti verso cui l'impresa ha un obbligo morale a partecipare al soddisfacimento del proprio benessere. Appartengono a questa classe finanziatori, clienti, dipendenti, fornitori e comunità locali.

Gli stakeholder derivati, invece, sono quei soggetti verso cui l'impresa non ha nessun dovere direttamente, ma che possono ostacolare o favorire l'organizzazione ad esempio i concorrenti, attivisti, terroristi e i media.

Philips afferma che l'organizzazione non è gestita per soddisfare gli *stakeholder* derivati, ma deve tenerli in considerazione nella misura in cui influenzano i risultati aziendali e gli stakeholder normativi.<sup>36</sup>

#### 2.2.4 La prospettiva etica

Freeman, vede la teoria degli *stakeholder* come approccio strategico di gestione, che permette all'azienda di sopravvivere anche in situazioni di cambiamento turbolenti e raggiungere il successo aziendale. Questo significa che i *manager* devono cercare di comunicare con gli *stakeholder*, indipendentemente dal fatto che essi vogliano comunicare con l'azienda.

Questo studio viene preso come punto di partenza dagli studiosi che vogliono analizzare la teoria degli stakeholder secondo una prospettiva etica.

Questa visione attribuisce ai manager diritti morali non solo riguardo al ritorno finanziario per gli investitori istituzionali, ma riguardo a tutti gli *stakeholder*, chiedendo alle imprese non solo di non portare danni alla società ma di contribuire attivamente all'interno di essa, partecipando al suo sviluppo e alla diffusione di valori.

Tra i fattori che rientrano nel profilo etico c'è anche il consenso sociale in merito al motivo che spinge l'impresa a porre in essere una strategia dell'*offshoring*.

Jones e Humber (1992) hanno rilevato che il consenso sociale ha un significativo effetto sul giudizio morale.

Se un'impresa fa *offshoring* per diminuire i costi di produzione e per raggiungere questo obiettivo sfrutta il lavoro minorile, anche se in quel contesto è consentito,

---

<sup>36</sup> Phillips Robert Freeman, R. Edward , and Wicks Andrew C. (2003). *What stakeholder theory in not*, Business Ethics Quarterly, 13, 479-502,

questo non viene accettato e sarà visto negativamente non solo dai consumatori, ma anche dagli investitori e da altri *stakeholder* dell'impresa.

Molte ricerche affermano che gestendo in maniera efficace le preoccupazioni, le aspettative e gli interessi delle parti interessate, le aziende possono migliorare il loro successo aziendale. Questo risulta difficile da mettere in atto in quanto esistono numerosi soggetti coinvolti con obiettivi diversi.

Le strategie di *offshoring* vengono considerate sotto il profilo etico in quanto, secondo Jones (1991) sono azioni che vengono svolte in maniera volontaria e che condizionano positivamente o negativamente tutti i soggetti che entrano in contatto con l'impresa.

I fattori che influenzano questa prospettiva sono:

- la qualità del prodotto o del servizio,
- la sicurezza delle informazioni,
- il ruolo che il soggetto ricopre.

La qualità e la sicurezza dei dati condizionano le scelte degli *stakeholder* verso le decisioni di *offshoring*, aumentando l'intensità morale e impattando negativamente sulle valutazioni etiche che i soggetti fanno in merito alle scelte aziendali.

L'intensità morale riguarda l'ampiezza dell'impatto che una determinata questione ha sul giudizio morale delle persone.

Questo può dipendere da diversi *driver* come: l'ampiezza delle conseguenze, il consenso sociale, la probabilità che si verifichi, l'immediatezza temporale, la prossimità fisica e la concentrazione dell'effetto.

Le decisioni aziendali vengono valutate in maniera differente dagli *stakeholder* non solo in base alle preferenze personali degli individui e al loro livello culturale, ma sono soprattutto influenzati dal ruolo che essi ricoprono all'interno dell'organizzazione.

L'influenza dei ruoli è dovuto al fatto che i giudizi e i comportamenti degli individui sono influenzati dal gruppo e dalla categoria sociale a cui appartengono. Inoltre all'interno dei gruppi si creano delle discriminazioni, pregiudizi sociali e stereotipi che caratterizzano il loro modo di agire.

La teoria dell'Identità Sociale è stato sviluppato da Tajfel e Turner nel 1979.

I soggetti tendono a categorizzarsi in gruppi poiché questo è un modo per semplificare la visione del mondo e classificare se stessi e gli altri. Tramite questo processo il soggetto crea una identità sociale.

I gruppi influenzano le decisioni e le credenze dei soggetti , in quanto essi pur di far parte di esso tendono ad omologarsi.

In particolare Robertson (2010) estende questa teoria alle decisioni di *offshoring* analizzando, in base al ruolo che gli *stakeholder* coprono, come cambiano i loro comportamenti.

In particolare analizza la differenza tra investitori e consumatori e come cambia il loro punto di vista tenuto conto dei loro interessi e del gruppo a cui appartengono.

I *drivers* che spingono questi soggetti ad assumere comportamenti diversi riguardano gli obiettivi e la loro appartenenza ad identità sociali differenti.

Gli investitori vedono le politiche di *offshoring* in maniera più favorevole rispetto ai consumatori, in quanto questa strategia è un modo per migliorare la redditività aziendale e la competitività dell'impresa.

Il consumatore, invece, sarà maggiormente interessato alla sicurezza e qualità del prodotto e alla sicurezza dei dati.<sup>37</sup>

### **2.3 I consumatori**

Nel capitolo precedente ci siamo concentrati sulla prospettiva delle imprese e sui motivi che spingono queste a praticare strategie di *offshoring* spiegandone i vantaggi e i rischi.

Il seguente capitolo vuole analizzare il problema sotto un altro punto di vista, quello dei consumatori e le loro reazioni a queste strategie e in che misura e perché si sentono minacciati da questo fenomeno.

Gli atteggiamenti negativi dei consumatori possono derivare da una serie di fonti.

Una di queste è la qualità del prodotto o servizio, poiché i consumatori credono che se provenienti da alcuni paesi, abbiano una qualità inferiore (Han, 1988).

---

<sup>37</sup> Robertson Christopher J., Lamin Anna, Livanis Grigorios (2010). *Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues*, Journal of Business Ethics, 95, 167–189.

Una seconda fonte, invece, è rappresentata dal sentimento di animosità e rabbia nei confronti di determinati paesi, che spingono il consumatore a non consumare prodotti provenienti da questo (Klein, Ettenson, e Morris, 1998). Inoltre i consumatori possono avere sentimenti di patriottismo e orgoglio verso il proprio paese di origine, spingendolo a preferire e consumare prodotti e servizi provenienti da questo (Shimp & Sharpe, 1987).

Questi sentimenti vengono moderati da alcuni variabili come le caratteristiche individuali e della categoria di prodotto, il paese d'origine e il modo in cui la concorrenza straniera rappresenta una minaccia economica.

Un ulteriore fattore importante per valutare l'atteggiamento verso i prodotti stranieri è dato dal peso del commercio estero e delle importazioni. Infatti nei paesi in cui ci sono molti prodotti importati i consumatori saranno maggiormente propensi all'acquisto di prodotti stranieri, diversamente lo saranno di meno.<sup>38</sup>

### 2.3.1 Etnocentrismo

Il concetto di etnocentrismo è stato introdotto da Sumner (1906) che lo definisce come “ *la visione delle cose, in cui il proprio gruppo è il centro di tutto, e tutti gli altri sono in scala e valutato con riferimento ad esso*” continua dicendo “*Ogni gruppo nutre il proprio orgoglio e la vanità, la stessa vanta superiore, ne esalta le proprie divinità e guarda con disprezzo sul outsider* ”.<sup>39</sup>

Il fenomeno dell'etnocentrismo influenza il comportamento dei consumatori ed ha notevoli effetti sul *marketing* per quelle imprese che operano sui mercati internazionali o hanno intenzione di farlo, perché porta il consumatore a preferire i prodotti nazionali e porta ad atteggiamenti negativi nei confronti di prodotti stranieri in base a sentimenti di lealtà nei confronti del proprio paese.

---

<sup>38</sup>Nijssen Edwin J., Douglas Susan P. (2004). *Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade*, International Journal of Research in Marketing, 21, 23-38.

<sup>39</sup> Durnell Cramton Catherine and Hinds Pamela J. (2005). *Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?*, Research in Organizational Behavior, 26, 231-263

In particolare con riferimento ai servizi i consumatori ritengono che quelli forniti da società straniere porteranno degli effetti negativi sull'economia nazionale, causando un aumento della disoccupazione e una diminuzione della prosperità.<sup>40</sup>

Molti studi hanno analizzato questo fenomeno e come questo influenza le strategie di *offshoring*, e coerentemente con questi dobbiamo distinguere il caso in cui oggetto di delocalizzazione sono i prodotti e il caso in cui trattiamo servizi.

Shimp & Sharma (1987) si sono occupati dell'analisi dell'etnocentrismo per i prodotti hanno cercato uno strumento per misurare le tendenze etnocentriche dei consumatori: CETSCALE<sup>41</sup>.

Questi studi hanno rilevato fattori socio-psicologici e demografici legati all'etnocentrismo.

I primi si esplicano con l'apertura alle culturale straniere, il patriottismo, il conservatorismo e il collettivismo/individualismo. Questi vengono analizzati in base a fattori demografici come età, sesso, istruzione e reddito. Inoltre, sono stati identificati due fattori moderatori necessità percepita del prodotto e la percepita minaccia economica della concorrenza straniera.

Alti punteggi sulla CETSCALE derivano da valutazioni negative di prodotti stranieri e avversione ad acquistarli.

Un altro fattore rilevante da valutare è la presenza di prodotti o marche nazionali, perché nel caso in cui queste non ci fossero il consumatore non avrebbe modo di fare dei confronti con i prodotti stranieri.

Così il consumatore valuterà i prodotti stranieri più favorevolmente se non esisteranno alternative all'interno del paese e la mancanza di un marchi nazionale ridurrà l'effetto dell'etnocentrismo.<sup>42</sup>

Questo stesso schema viene utilizzato in altri studi per analizzare l'impatto sul *offshore* dei servizi estendendo i risultati di Sharme et Al. anche a questo settore.

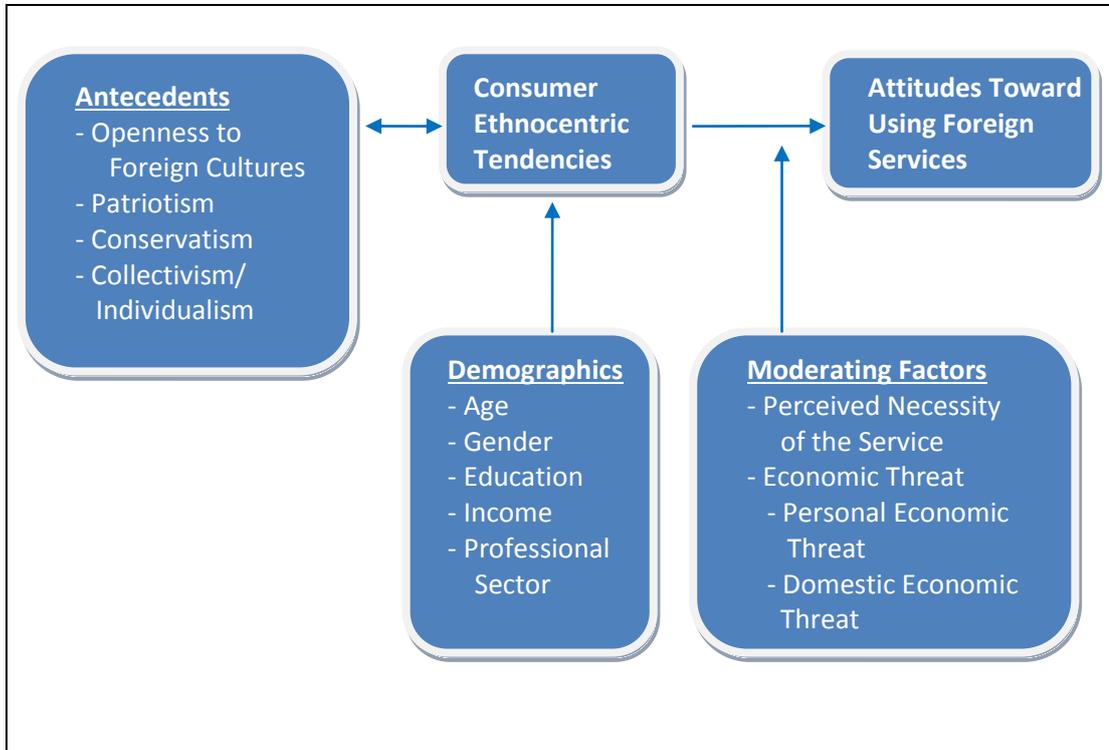
---

<sup>40</sup>de Ruyter Ko, van Birgelen Marcel, Wetzels Martin (1998). *Consumer ethnocentrism in international services marketing*, International Business Review, 7, 185-202.

<sup>41</sup> Consumer Ethnocentric Tendencies Scale.

<sup>42</sup> Nijssen Edwin J. , Douglas Susan P. (2004). *Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade*, International Journal of Research in Marketing, 21, 23-38.

Figura 2.3: Le variabili dell'etnocentrismo



Adattato da: Sharma, Shimp, Shin (1995). *Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 26-37.

Le persone che sono più aperte a culture straniere sono meno etnocentriche rispetto alle persone che sono restie e chiuse nei confronti di altre culture. L'apertura a culture straniere ed etnocentrismo sono correlate negativamente, diversamente invece per il patriottismo, il conservatorismo, il collettivismo. Queste variabili così rivelano un maggiore etnocentrismo.<sup>43</sup>

La necessità percepita di un servizio modera la relazione tra le tendenze etnocentriche e attitudini dei consumatori nei confronti dei servizi stranieri o fornitori di servizi. Infatti, se il servizio internazionale è percepito come inutile i

<sup>43</sup>de Ruyter, Ko van Birgelen, Marcel Wetzels, Martin (1998). *Consumer ethnocentrism in International service marketing*, *International Business Review*, 7, 185-202.

consumatori avranno forti tendenze etnocentriche e atteggiamenti negativi verso di essi.

Forti tendenze etnocentriche verso i servizi internazionali si hanno quando i consumatori si sentono minacciati dalla concorrenza straniera. Il dato viene confermato nel caso in di soggetti occupati nel settore dei servizi che sono più inclini all'etnocentrismo nel caso di servizi internazionalizzati, perché sono visti come una minaccia per il proprio lavoro.<sup>44</sup>

Le imprese possono rispondere al forte etnocentrismo di un paese utilizzando un approccio reattivo tramite le strategie di *branding*.

Partendo dal marchio, questo spesso viene utilizzato per sottolineare la provenienza dei prodotti nel caso in cui questo giova all'immagine del prodotto, nel caso in cui questa rappresenta un motivo per accentuare l'etnocentrismo il marchio può occultare la provenienza. Una tecnica utilizzata da alcune imprese è quella di modificare il nome del marchio in modo da occultare la sua origine straniere ed adattarlo meglio alla lingua locale.

Un'altra strategia da fruttare per attenuare l'etnocentrismo è rappresentata dalla pubblicità ad esempio modificando gli attori in base al paese .

Oltre all'utilizzo delle leve del *marketing* l'impresa può sfruttare le modalità di entrata in un paese estero.

Ad esempio una *joint-ventures* ed un'alleanza strategica risultano maggiormente cooperative e possono attenuare i sentimenti negativi dei consumatori dei confronti dell'impresa straniera, come abbiamo già trattato nel capitolo 1.

Uno studio di Steenkamp (1993) ha dimostrato che l'etnocentrismo può diminuire se il consumatore avverte i vantaggi dell'integrazione economica, come succede per i paesi che fanno parte dell'unione europea.<sup>45</sup>

### **2.3.2 Animosità**

---

<sup>44</sup> de Ruyter, Ko van Birgelen, Marcel Wetzels, Martin (1998). *Consumer ethnocentrism in International service marketing*, International Business Review, 7, 185-202.

<sup>45</sup> Steenkamp, J. E. B. M. (1993). *Etnocentrisme by Europese Consumenten*. Tijdschrift voor Marketing, 19-25.

L'animosità è la rabbia intensa di un soggetto nei confronti di un paese straniero. Alcuni studi hanno dimostrato che questo sentimento è dovuto anche alla mancanza o cattiva interpretazione delle informazioni.<sup>46</sup>

Klein et al. definiscono il concetto di animosità come un sentimento di antipatia nei confronti di un paese derivante anche da avvenimenti storici militari, politici o economici.

L'animosità è molto più legata al concetto di rilevanza del commercio estero e delle importazioni, rispetto all'etnocentrismo.

Nei paesi con una percentuale di importazioni maggiori, i consumatori saranno più abituati all'acquisto di prodotti e marchi stranieri. Tipicamente questa caratteristica è dei paesi di piccole dimensioni con mercati interni più ridotti per dimensione e non adatti per sostenere le industrie locali. Paesi più grandi, invece, sono più autosufficienti ed hanno livelli di importazioni più ridotti.

I paesi con livelli di importazioni di elevati e minori dimensioni dipendono spesso dai paesi più grandi, e i consumatori possono sentirsi minacciati da questi ultimi, portando così alla nascita di sentimenti di animosità.

Si possono distinguere due tipi di animosità verso un paese più grande quella derivante da aggressioni o comportamenti bellicosi da parte di un paese o dipendente da sentimenti di dominio economico e di aggressione.

In entrambi i casi ci sarà un riluttanza del consumatore all'acquisto di prodotti stranieri e questo porterà ad un aumento dell'etnocentrismo. La differenza tra i due tipi di animosità è che quella collegata ad atteggiamenti bellicosi ha un effetto diretto sul rifiuto dei prodotti stranieri, mentre quella economica agisce indirettamente attraverso l'aumento dell'etnocentrismo.<sup>47</sup>

### 2.3.3 Patriottismo

---

<sup>46</sup> Mueller, R. D., Broderick, A. J., & Mack, R. (2001, May). Captious cues: The use of misleading, deceptive or ambiguous country-of-origin cues, European Academy of Marketing Conference (p. 53). Bergen: The Norwegian School of Economics and Business Administration.

<sup>47</sup> Nijssen Edwin J., Douglas Susan P. (2004). *Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade*, International Journal of Research in Marketing, 21, 23-38.

Come abbiamo già accennato precedentemente i concetti di etnocentrismo e patriottismo solo collegati tra di loro ma non sono sinonimi.

Mentre l'etnocentrismo si riferisce di più al sentimento dei consumatori verso i prodotti nazionali, il patriottismo riguarda un sentimento che riguarda il paese di origine.<sup>48</sup>

Quest'ultimo è definito come un sentimento di amore, devozione e fedeltà di un soggetto nei confronti della propria patria.

Esso si manifesta nel momento in cui un consumatore si rifiuta di acquistare un prodotto straniero, se il paese dal quale proviene ha assunto atteggiamenti negativi o criticato il proprio paese d'origine. In questi casi si può sviluppare un meccanismo che sottolinea la negatività dell'*offshoring* definendolo antipatriottico.

#### **2.3.4 Minaccia economica**

La crescita della globalizzazione ha aperto i mercati internazionali a maggiori opportunità competitive e all'accesso di una vasta tipologia di prodotti e di marche.

Questo però se per alcune imprese rappresenta un vantaggio per altre che non possono affrontare la pressione competitiva rappresenta uno svantaggio. Il problema dal punto di vista aziendale è stato affrontato nel capitolo precedente, qui volgiamo cambiare interlocutore rivolgendoci ai consumatori e studiando in che modo vivono e percepiscono questa minaccia.

Nel modello di Shirn e Shampe la minaccia economica è vista come un fattore moderatore.

Infatti se il consumatore è etnocentrico e avverte una minaccia economica verso un determinato paese ciò comporta che esso aumenterà la propria avversione all'acquisto del prodotto straniero. La minaccia economica accentua il rapporto di

---

<sup>48</sup> Durvasula Srinivas, Lysonski Steven (2009). *How Offshore Outsourcing is Perceived: Why Do Some Consumers Feel More Threatened?*, Journal of International Consumer Marketing, 21.

avversione tra etnocentrismo e atteggiamento verso i prodotti importati. Questa deriva da un altro sentimento: la paura.<sup>49</sup>

Essa viene misurata tramite la minaccia economica e deriva dall'impossibilità del consumatore di prevedere, controllare e condizionare determinati fenomeni.

I consumatori che maggiormente avvertono la minaccia economica di un altro paese, perché sentono minacciati il loro benessere, l'economia nazionale ed hanno paura che questa porti ad una perdita dei posti di lavoro, allora essi maggiormente si opporranno alle politiche di *offshoring*, rispetto a coloro che non avvertono questa minaccia.

### 2.3.5 Qualità percepita

La qualità percepita dal consumatore in merito ad un prodotto viene acquisita tramite l'esperienza di consumo, le informazioni che l'azienda decide di trasmettere, ad esempio tramite la pubblicità, o attraverso il World-of-Mouth (passa-parola).

Una delle critiche mosse nei confronti dell'*offshoring* dai consumatori è la qualità del prodotto o servizio offerti. In realtà alcuni consumatori preferiscono i prodotti nazionali rispetto a quelli stranieri anche se di qualità inferiore. Studi dimostrano che ad influenzare la qualità dei servizi e prodotti offerti è l'immagine del paese che viene proiettata sulle caratteristiche del prodotto/servizio.

Uno studio di Herche spiega come la percezione sulla qualità del prodotto proveniente da un paese straniero impatta sull'etnocentrismo e influenza il comportamento del consumatore all'acquisto.

Crawford e Lamb (1981) affermano che i consumatori sono più disposti a comprare prodotti provenienti da paesi stranieri che sono più simili al proprio culturalmente, economicamente e politicamente. Questo potrebbe derivare da un minore impatto del sentimento di etnocentrismo e da una maggiore percezione della qualità rispetto ad un paese straniero molto diverso dal proprio.

---

<sup>49</sup> Durvasula Srinivas e Lysonski Steven (2006). *Impedance to Globalization: The Impact of Economic Threat and Ethnocentrism*, Journal of Global Marketing, 19, 9-32

### 2.3.5.1 Il paese di origine e la reputazione

Il paese d'origine diventa molto importante nel momento in cui c'è da valutare la qualità percepita, in quanto rappresenta uno spunto per dare informazioni sulla qualità. Soprattutto il grado di sviluppo economico, poiché i consumatori non hanno fiducia nella qualità di un prodotto o servizio proveniente dai paesi meno sviluppati. Altri studi hanno dimostrato come i paesi sviluppati preferiscono i prodotti di paesi altamente sviluppati.<sup>50</sup>

Tuttavia il giudizio sulla qualità del prodotto o servizio viene influenzato dal paese d'origine se il consumatore non ne riconosce in marchio.

Ofir e Lehmann (1986) affermano che quando le marche specifiche non sono ben note, il prodotto è giudicato in base all'immagine del paese d'origine.

Analizzando più in dettaglio il settore dei servizi ed in particolare i call-center, possiamo notare come in questo caso la scelta del paese di origine è determinante. Le imprese effettuano questa scelta sulla base delle caratteristiche del paese, del grado di sviluppo economico e della distanza culturale.

In ambito dei servizi è rilevante distinguere società con una forte reputazione da quelle, invece, sconosciute in quanto un aspetto importante è dato dal posizionamento e dalla reputazione.

La reputazione di un'impresa, trasmessa anche attraverso il suo marchio, viene utilizzata per fare deduzioni circa la qualità del prodotto e scavalca il giudizio dato dal paese di origine.

Questo accade perché le informazioni che il consumatore deduce dal marchio dell'impresa sono maggiori e più facili da acquisire, visto che spesso è molto difficile essere a conoscenza della provenienza.

Manzursky e Jacoby (1985) affermano che il consumatore è più interessato al nome del marchio piuttosto che ad altre informazioni che lo aiutano a dare giudizi in merito alla qualità.

---

<sup>50</sup> Rama Yelkur, Subhra Chakrabarty, Soumava Bandyopadhyay (2006). Ethnocentrism and buying intentions: does economic development matter?, *Marketing Management Journal*, 16, 26-37.

I consumatori quindi giudicano positivamente un'impresa con una alta reputazione, anche se fa *offshoring*. Questo accadrà soprattutto quando è una azienda da lui preferita poiché tenderà a giustificarla maggiormente.

Nel caso in cui trattiamo invece un'impresa meno nota, la posizione impatta sul soddisfacimento, e il giudizio negativo dei consumatori aumenta ancora di più se ci troviamo in un paese in via di sviluppo, e con rilevanti divergenze culturali.

La giustificazione del fatto che le imprese meno note all'estero offriranno servizi di qualità inferiore è data dal fatto che i consumatori ritengono che queste non daranno un'adeguata formazione al personale estero, mentre quelle più note sono più propense ad investire nel miglioramento della qualità dei propri dipendenti (Valle et al. 2000).<sup>51</sup>

Inoltre dobbiamo distinguere i servizi *back-office* da quelli *front-office*.

Uno strumento che possiamo introdurre per analizzare la differenza tra questi due tipi di servizi è la catena del valore, introdotta da Porter (1985).

Essa divide le attività svolte dall'azienda in attività di supporto e attività primarie. Le attività primarie comprendono le funzioni *front-office*, mentre le attività di servizio e supporto si riferiscono ai servizi *back-office*.

Le prime si basano su una interazione diretta con il cliente a vendere o riparare il prodotto; le seconde, invece, forniscono supporto alle funzioni primarie.

Queste attività sono interdipendenti tra di loro e concorrono alla creazione del vantaggio competitivo.

In quest'ultimo caso si può notare come la percezione sulla qualità del prodotto è inferiore rispetto ai servizi *back-office*.

Whitaker (2008) ha stabilito che l'*offshore front-office* ha avuto effetti negativi sulla soddisfazione, fidelizzazione, qualità e aspettative dei consumatori.

Questo è attribuito alla lingua, alle differenze culturali, ad alcune lacune provenienti dai fornitori esterni a servire adeguatamente e soddisfare il cliente.

La soddisfazione e la fidelizzazione del cliente sono importanti indicatori delle *performance* aziendali. Questi due concetti sono correlati tra loro poiché maggiore

---

<sup>51</sup> Roggeveen Anne L. Bharadwaj , Neeraj , D. Hoyer Wayne (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms, Journal of Retailing, 83, 403-410.

è la soddisfazione di un soggetto, maggiore sarà la sua fidelizzazione dei confronti del prodotto o della marca, ad acquistare di più e ad impegnarsi in un *Word-of-Mouth* positivo.

Questo studio afferma anche che a differenza dei servizi *front-office*, quelli *back-office* non portano ad un cambiamento della soddisfazione del cliente, e ne aumentano la fidelizzazione.<sup>52</sup>

Ciò però accadeva di più in passato, perché oggi, grazie anche al maggiore accesso alle informazioni grazie alla tecnologia, il consumatore è sempre più informato sulle strategie poste in atto dall'azienda e preoccupato dalle politiche di offshore, si attiva per la ricerca delle informazioni. L'*offshoring* dei servizi *back-office* mentre prima era fuori dagli occhi del pubblico, ora sta diventando sempre più importante per i consumatori.<sup>53</sup>

Questo fenomeno non è dovuto solo allo sviluppo dei mezzi di comunicazione, ma anche dalle nuove leggi federali che costringono alla divulgazione dell'attività di *offshoring* per i consumatori.

Una domanda che sorge spontanea da questa analisi è la motivazione che spinge le imprese a fare *offshoring* dei servizi, che questo non porta soddisfazione per i consumatori.

Nel momento in cui l'impresa prende questo tipo di informazioni essa deve considerare vari fattori: i risparmi derivanti da questa strategia, il numero ed il livello di clienti non soddisfatti, il ricavo marginale ed il profitto .

Inoltre, essa, può mettere in atto azioni in modo da far diminuire le insoddisfazioni dei clienti.

Prima di tutto scegliere quali tipi di funzioni esternalizzare. In secondo luogo, garantire che i fornitori siano adatti a garantire un servizio qualitativamente adeguato per i consumatori. Tutto senza trascurare la soddisfazione del cliente e cercando valore aggiunto per essi.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Whitaker Jonathan , Krishnan M.S. e Fornell Claes (2008). *Does Offshoring Impact Customer Satisfaction?*, available at Social Science Research Network <http://ssrn.com/abstract=1010457>.

<sup>53</sup> Thelen Shawn T., Yoo Boonghee e Magnini Vincent P. (2010). *An examination of consumer sentiment toward offshored services*, J. of the Acad. Mark. Sci., 39, 270–289.

<sup>54</sup> Whitaker Jonathan , Krishnan M.S. e Fornell Claes (2008). *Does Offshoring Impact Customer Satisfaction?*, available at Social Science Research Network <http://ssrn.com/abstract=1010457>.

### **2.3.6 La conseguenze dell'atteggiamento negativo dei consumatori nei confronti dell'offshoring**

Nei paragrafi precedenti abbiamo parlato degli atteggiamenti negativi dei consumatori nei confronti dell'*offshoring* e da cosa essi scaturiscono.

L'insoddisfazione dei consumatori li spinge, nel migliore dei casi, a non consumare più un determinato prodotto e servirsi di un determinato servizio.

In altri casi il consumatore sceglierà di intraprendere delle azioni più dannose per l'azienda come il boicottaggio e il passa-parola.

#### **2.3.6.1 Il boicottaggio**

Il boicottaggio è un'azione individuale o collettiva volta ad ostacolare o modificare l'attività di una persona o come in questo caso una società.

La definizione che Friedman (1985) dà a questo concetto è molto importante in quanto pone attenzione sull'importanza del singolo all'interno di queste azioni. Questi lo definisce come "*un tentativo da parte di uno o più partiti per raggiungere determinati obiettivi, esortando individuale consumatori ad astenersi dal fare acquisti selettivi nella mercato*".<sup>55</sup>

Allo stesso modo Paek e Nelson (2009) discutono il boicottaggio come una decisione individuale del consumatore, ed ha influenzare le loro decisioni sono l'etica aziendale e la responsabilità sociale.

È molto importante stabilire il livello di boicottaggio in quanto questo si tradurrà in una modifica dell'atteggiamento dei consumatori nelle relazioni con l'azienda, che in base a questo prendono decisioni in merito a responsabilità sociali, vulnerabilità del *brand* e del processo decisionale di gestione, in modo da andare sempre di più incontro alle aspettative dei consumatori.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Friedman, M. (1985). Consumer boycotts in the United States, 1970-1980: contemporary events in historical perspective, *The Journal of Consumer Affairs*, 19, 96-117.

<sup>56</sup> Klein Jill Gabrielle , Smith N. Craig , e John Andrew (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation, *Journal of Marketing*, 68, 92-109.

Quest'azione viene fatta dal consumatore in base alla gravità del comportamento messo in atto dall'impresa, ai fattori personali e alle caratteristiche caratteriali che contraddistinguono il soggetto.<sup>57</sup>

Più evidenti saranno le azioni poste in atto dall'impresa, maggiormente il consumatore sarà disposto a boicottarla.

Non tutti i consumatori però saranno propensi a svolgere questo tipo di azione, in quanto questa è influenzata anche da altre variabili come ad esempio costi e benefici.

Sono stati individuati quattro fattori che influenzano il boicottaggio: il desiderio di fare la differenza, la possibilità di auto-miglioramento, la controdeduzione e il consumo vincolato che inibiscono il boicottaggio e i costi correlati ad esso.

Se il boicottaggio rappresenta un modo tramite il quale soddisfare la loro voglia di fare la differenza allora saranno più disposti ad intraprendere questo tipo di azioni, inoltre i consumatori che credono nel boicottaggio portano a cambiamenti più rilevanti, rispetto a quelli che non ci credono.

Oltre ai vantaggi estrinseci sopra elencati ci sono altri fattori psico-sociali che influenzano l'azione di boicottaggio come: il sentirsi bene con se stessi e l'essere ammirati, che sono i principali vantaggi dell'aiutare, mentre senso di colpa e rimprovero pubblico sono il risultato del non aiutare.

Il soggetto sarà più propenso a fare azioni di boicottaggio se questa lo aiuterà ad aumentare le sensazioni positive e diminuire quelle negative sopra descritte.

Se un soggetto percepisce che l'azione di boicottare porta un danno ad una persona in grande difficoltà, ciò lo spinge a non metterla in atto.

La stessa situazione si verifica nel caso in cui il consumatore crede che la sua azione individuale non porta nessun cambiamento nella società o perché possono beneficiare gratuitamente sul boicottaggio di altri.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Thelen, Shawn T (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring, *Journal of Services Marketing*, 26, 181-193.

<sup>58</sup> Klein Jill Gabrielle, Smith N. Craig, e John Andrew (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation, *Journal of Marketing*, 68, 92-109.

### 2.3.6.2 Il passa-parola

Il passa-parola è un canale di comunicazione personale e non formale con cui una persona dà il proprio giudizio e la propria esperienze in merito ai prodotti e servizi, trasmettendola ad amici, vicini di casa, parenti, colleghi e acquirenti target.<sup>59</sup>

Questo tipo di comunicazione ha una grande rilevanza ai nostri tempi, più di quanta potesse averne in passato, grazie allo sviluppo dei canali di comunicazione informatici, blog, i social network, siti web, email e viene trasmesso attraverso parole, immagini e video che oltre a rivolgersi ad un gruppo di soggetti molto ampio, ha la caratteristica di farlo con una grande velocità.

Il passa-parola negativo (Negative Word-of-Mouth) si ha quando un consumatore esprime valutazioni negative dei prodotti o di uno specifico marchio. Quest'azione è considerata essere molto forte e dannosa soprattutto dalla funzione *marketing*, in quanto i consumatori sono la fonte più credibile da cui attingere informazioni rilevanti e facilmente.

Heart (1990) studia che molti soggetti preferiscono lamentarsi di un'impresa non direttamente con essa, ma tramite un passa-parola negativo. Questo succede perché credono che i loro sacrifici saranno inutili e non ricompensati e il meccanismo di protesta comporta degli sforzi aggiuntivi. Al contrario il meccanismo di NWOM non richiede impegni addizionali.

La velocità con cui queste notizie si diffondono rappresenta un grave problema per le imprese, per questo sono stati fatti numerosi studi per evitare o almeno attenuare questo rischio.

Nyer e Gopinath (2005) dimostrano che se viene data la possibilità al consumatore di lamentarsi, ad esempio tramite un sondaggio, essi si dedicheranno di meno sull'azione di NWOM.<sup>60</sup>

Questi comportamenti negativi sono stati assunti dai consumatori nei confronti di aziende che fanno *offshore*, e visto che la NWOM è la variabile più influente,

---

<sup>59</sup> Kotler Philip e Armstrong Gary (2010). *Principi di marketing*, Pearson Prentice Hall, pag. 470.

<sup>60</sup> Nyer, P.U. and Gopinath, M. (2005), *Effects of complaining versus negative word of mouth on subsequent changes in satisfaction: the role of public commitment*, *Psychology and Marketing*, 22, 937-953.

l'azienda non può trascurarla, nel momento in cui i consumatori esprimono delle preoccupazioni sulle strategie aziendali.

Uno strumento per prevenire o attenuare il NWOM e il boicottaggio è rappresentato dalla comunicazione. I manager possono divulgare informazioni in modo da ridurre le percezioni negative dell'offshoring e mettere in risalto i vantaggi.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Thelen, Shawn T (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring, *Journal of Services Marketing*, 26, 181-193.

## Capitolo 3: Analisi dei dati

### 3.1 Obiettivi

I capitoli precedentemente trattati ci aiutano a comprendere il fenomeno dell'*offshoring* dal punto di vista dell'azienda e di tutti i soggetti che contribuiscono e influenzano le iniziative aziendali.

Già alla fine del secondo capitolo abbiamo meglio introdotto il ruolo dei consumatori, poiché sono questi i protagonisti delle nostre ricerche e analisi in quest'ultimo capitolo, dove descriveremo i dati raccolti in merito alla reazione dei consumatori, nel caso specifico della delocalizzazione dell'attività di *call-center*.

Come già accennato precedentemente, questa è una delle attività maggiormente delocalizzate, che permette da un lato il risparmio di numerosi costi, ma deve essere monitorata poiché porta il nascere di atteggiamenti negativi dei consumatori nei confronti dell'azienda.

L'obiettivo di questo capitolo è valutare i comportamenti dei consumatori in merito all'*offshoring*, distinguendoli in base ai diversi modi con cui gli viene posta questa scelta e alle loro esperienze in merito.

Per raggiungere il nostro obiettivo, abbiamo sottoposto ai consumatori quattro tipologie di questionari all'interno dei quali viene narrata la storia di un'azienda che decide di delocalizzare l'attività di *call-center*, ed in base al testo trattato abbiamo chiesto agli interlocutori di rispondere ad alcune domande a risposta chiusa.

In questo capitolo procederemo in un primo momento con la descrizione del questionario, per poi analizzare i dati statistici raccolti.

L'analisi statistica verterà su più livelli, analizzando prima le misure inerenti alla valutazione dell'*offshoring* da parte dei soggetti intervistati, poi valutando l'atteggiamento nei confronti dell'impresa e infine il modo in cui svolgono azioni di passaparola.

Questo lavoro è stato svolto in modo da mettere in evidenze i diversi atteggiamenti e come questi subiscono delle modifiche in base al questionario che viene sottoposto ai consumatori.

### **3.2 Descrizione questionario**

Per raggiungere gli obiettivi di questo lavoro è stato opportuno sottoporre quattro differenti questionari ognuno dei quali poneva enfasi su un aspetto diverso dell'*offshoring*.

I questionari si distinguono in:

- *control*, nel quale viene raccontata la storia di una impresa che decide di delocalizzare l'attività di *call-center*, senza fare ulteriori affermazioni;
- *exploration*, dove oltre alla storia dell'azienda viene evidenziata la motivazione di delocalizzare legata alla disponibilità di personale qualificato non disponibile nel mercato interno;
- *exploitation*, lega la decisione di *offshoring* all'attrattiva dei mercati esteri;
- *efficiency*, che sottolinea la possibilità di effettuare un risparmio ingente sui costi.

Tutti i questionari hanno una parte che li accomuna che attiene alla presenta di un testo iniziale dove viene descritta l'azienda che si occupa di delocalizzare l'attività di *call-center*.

Il questionario controll presenta solo la parte del testo che i quattro questionari hanno in comune, mentre gli altri tre tipi presentano una parte del testo aggiuntiva, diversa per tutti e tre, che introduce delle manipolazioni per capire le diverse reazioni dei vari sottoscrittori.

I questionari sono stati sottoposti a soggetti con diverse caratteristiche e ognuno ha potuto compilare solo un tipo di questionario.

Il testo comune a tutti è il seguente:

*“Y&U Capital è un'importante impresa di servizi finanziari operante in Italia. La crescita costante degli ultimi 15 anni ha consentito a questo operatore di essere oggi un'impresa leader. Y&U Capital si propone di essere un operatore attento all'evoluzione del mercato, in grado di soddisfare al meglio la crescente domanda di prodotti finanziari dei propri clienti.*

*Il numero dei prodotti finanziari offerti da Y&U Capital è in continua crescita (ad esempio la gestione del risparmio o la concessione di credito). Y&U Capital desidera assicurare la migliore relazione possibile con i propri clienti lungo tutti i punti di contatto con l'Azienda.”*

Per quanto attiene alle tre manipolazioni, queste presentano le caratteristiche di seguito spiegate.

Il questionario da noi denominato *exploration* si mette in risalto la delocalizzazione all'estero del *call center*, spiegando che la motivazione è dovuta dalla non presenza di personale qualificato sul territorio nazionale.

*“Y&U Capital ha recentemente deciso di delocalizzare all'estero il proprio call centre (ossia il servizio che risponde ai clienti che desiderano chiarire dubbi o avere informazioni). Le chiamate di assistenza dei clienti non sono più gestite in Italia, ma sono dirottate e gestite da operatori localizzati in paesi esteri, fuori dall'Italia.*

*Y&U Capital ha dichiarato che la motivazione principale che l'ha spinta a delocalizzare all'estero il proprio call centre è stata quella di riuscire ad avere accesso ad operatori particolarmente qualificati e preparati, non facilmente reperibili sul territorio nazionale. Y&U Capital ha infatti spiegato la propria scelta con ragioni*

*principalmente legate alla disponibilità all'estero di personale con qualificazione professionale non disponibile in numero adeguato in Italia.”*

Nel questionario di tipo *exploitation* la motivazione della delocalizzazione verte su ragioni di attrattività dei mercati esteri, così esplicitata:

*“Y&U Capital ha recentemente deciso di delocalizzare all'estero il proprio call centre (ossia il servizio che risponde ai clienti che desiderano chiarire dubbi o avere informazioni). Le chiamate di assistenza dei clienti non sono più gestite in Italia, ma sono dirottate e gestite da operatori localizzati in paesi esteri, fuori dall'Italia.*

*Y&U Capital ha dichiarato che la motivazione principale che l'ha spinto a delocalizzare all'estero il proprio call centre è stata quella di riuscire ad avere accesso a mercati esteri particolarmente interessanti. Y&U Capital ha infatti spiegato la propria scelta con ragioni principalmente legate alla grande attrattività dei mercati esteri nei quali ha delocalizzato il proprio call centre, dichiarando esplicitamente che senza una presenza stabile su quei mercati non è pensabile potervi operare adeguatamente.”*

L'ultima manipolazione riguarda l'*efficiency* che viene trattata nel seguente modo:

*“Y&U Capital ha recentemente deciso di delocalizzare all'estero il proprio call centre (ossia il servizio che risponde ai clienti che desiderano chiarire dubbi o avere informazioni). Le chiamate di assistenza dei clienti non sono più gestite in Italia, ma sono dirottate e gestite da operatori localizzati in paesi esteri, fuori dall'Italia.*

*Y&U Capital ha dichiarato che la motivazione principale che l'ha spinta a delocalizzare all'estero il proprio call centre è stata quella di ottenere rilevanti riduzioni di costo (essenzialmente, un più basso costo del lavoro). Y&U Capital ha infatti spiegato la propria scelta con ragioni principalmente legate ai risparmi in termini di costi che riesce a garantirsi svolgendo all'estero, e non più in Italia, questo servizio.”*

I tre questionari in cui è presente la manipolazione presentano una prima parte dove viene chiesto all'interlocutore, a seguito della lettura del testo, di valutare la strategia di *offshoring* in base a delle affermazioni elencate e dando ad esse una valutazione da 1 a 7, dove 1 sta ad indicare “per nulla d'accordo” e 7 “del tutto d'accordo”.

	Per nulla d'accordo				Del tutto d'accordo		
	1	2	3	4	5	6	7
Consideri l'iniziativa intrapresa da <b>Y&amp;U CAPITAL NEGATIVA</b>							
Guardo all'iniziativa di delocalizzazione intrapresa da <b>Y&amp;U CAPITAL</b> in modo SFAVOREVOLE							
Valuto <b>POSITIVAMENTE</b> questa iniziativa di delocalizzazione di <b>Y&amp;U CAPITAL</b>							

Tutti e quattro i questionari presentano una parte attinente all'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa e una relativa al passaparola.

In merito al passaparola ti chiede di esprimere il livello di accordo o disaccordo di alcune affermazioni , secondo una scala da 1 a 7, dove 1 indica “per nulla d'accordo” e 7 “del tutto d'accordo”.

Parlarei bene di <b>Y&amp;U Capital</b> con amici, parenti e conoscenti								
Per nulla	1	2	3	4	5	6	7	Del tutto
Consiglierei l'acquisto del prodotto <b>Y&amp;U Capital</b> ad amici, parenti e conoscenti								
Per nulla	1	2	3	4	5	6	7	Del tutto
Valorizzerei <b>Y&amp;U Capital</b> agli occhi degli amici, parenti e conoscenti								
Per nulla	1	2	3	4	5	6	7	Del tutto

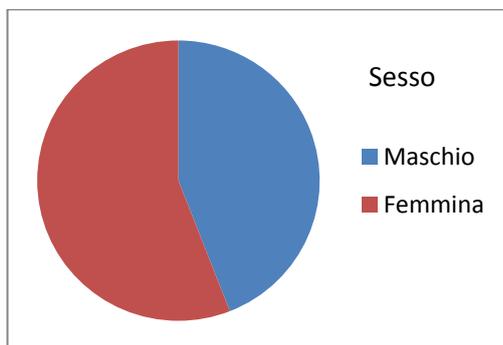
Nella parte relativa all'atteggiamento viene chiesto all'interlocutore di esprimere un giudizio generale nei confronti dell'impresa in esame, valutando tre elementi, scegliendo un valore da 1 a 7, dove 1 e 7 rappresentano due estremi.

Il giudizio generale che ho su <b>Y&amp;U Capital</b> è:								
cattivo	1	2	3	4	5	6	7	buono
sfavorevole	1	2	3	4	5	6	7	favorevole
negativo	1	2	3	4	5	6	7	positivo

### 3.3 Il campione considerato

Il campione a cui sono stati sottoposti i questionari è composta da 320 soggetti di entrambi i sessi, di diverse età e titolo di studio.

Figura 3.1: Grafico a torta del sesso della popolazione



Il numero di intervistati di sesso femminile è di 179 contro i 141 di sesso maschile, rappresentato così il 60% degli intervistati.

Per quanto attiene all'età l'abbiamo divisa in sei fasce:

- prima fascia 18-24;
- seconda fascia 25-34;
- terza fascia 35-44;
- quarta fascia 45-54;
- quinta fascia 55-64
- sesta fascia Sopra i 65.

La *Tabella 3.1* rappresenta in dettaglio i dati relativi all'età dei soggetti.

*Tabella 3.1: Distribuzione delle età*

Fasce	Frequenze	Percentuali
Prima fascia	59	18,4%
Seconda fascia	90	28,1%
Terza fascia	66	20,6%
Quarta fascia	75	23,4%
Quinta fascia	28	8,8%
Sesta fascia	2	0,6%

Tot	320	100%
-----	-----	------

La maggior parte degli intervistati sono risultati appartenenti alla seconda fascia con una percentuale del 28%, mentre solo 2 intervistati superano l'età di 60 anni. Inoltre gli intervistati sono stati raggruppati in base al titolo di studio. (Tabella 3.2).

*Tabella 3.2: Titolo di studio.*

Titolo di studio	Frequenze	Percentuali
Licenza elementare	2	0,6%
Licenza media	36	11,3%
Diploma superiore	164	51,6%
Laurea	105	33%
Master/ Dottorato	11	3,5%
Altro	2	0,6%
Totale	320	

Sulla base dei dati raccolti il 51% dei soggetti a cui è stato sottoposto il questionario risulta possedere il diploma superiore, il 33% la Laurea, 11% la licenza media e solo lo 0,6% la licenza media.

Per quanto riguarda i due soggetti inseriti sotto la voce altro i dati in merito a questa voce non sono stati evidenziati.

### 3.4 Le analisi statistiche.

All'inizio del capitolo abbiamo messo in evidenza gli obiettivi che intendiamo raggiungere con il nostro lavoro.

Per fare ciò la nostra analisi verterà su metodi statistici quantitativi, facendo un'analisi descrittiva e delle varianze, circa le variabili che intendiamo mettere in evidenza.

Nei seguenti paragrafi procederemo con l'analisi delle tecniche che utilizziamo e in seguito applicheremo i metodi di seguito descritti alle *variabili test* che sono rappresentate da:

- l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa che attua l'*offshoring*;
- il passa-parola (WOM) che i consumatori fanno circa le caratteristiche della suddetta impresa e delle considerazioni in merito ad essa;
- la valutazione del fenomeno *offshoring*.

*L'analisi descrittiva può essere definita come un complesso di metodi che comprendono la raccolta, la presentazione e la caratterizzazione di un insieme di dati con lo scopo di descriverne le varie caratteristiche in maniera appropriata.*<sup>62</sup>

Questa raccoglie le informazioni su una popolazione o una parte di essa e le sintetizza nei seguenti indici: valori medi, indici di variabilità, indici di forma, rapporti statistici e relazioni statistiche. L'obiettivo è quello di sintetizzare i dati in modo ordinato.

La tecnica ANOVA (ANalysis Of VAriance) è una analisi di tipo inferenziale, che permette di confrontare le medie tra più di due gruppi.

Questo confronto viene fatto attraverso l'analisi della variabilità interna ai gruppi e la variabilità tra i gruppi.

La varianza interna ai gruppi è anche detta *within*, mentre quella tra i gruppi la chiameremo *between*.

---

<sup>62</sup> Levine David M. ., Krebiel Timothy C ., Berenson Mark L (2002). *Statistica*, Apologeo, pag. 5.

Nel nostro lavoro vogliamo dimostrare se i gruppi sono significativamente diversi tra di loro o risultano essere omogenei usando la statistica test F di Fisher-Snedecor.

La F di Fisher è data dal rapporto tra la varianza *between* e la varianza *within*.

Si avranno valori maggiori di uno quando il valore al numeratore è maggiore di quello al denominatore.

### 3.4.1 L'atteggiamento dei consumatori

In questo paragrafo esplicitiamo i dati relativi all'atteggiamento dei consumatori nei confronti delle imprese che mettono in atto politiche di *offshoring*.

I primi dati ad essere analizzati sono quelli dati descrittivi .

La *Tabella 3.3* mostra i risultati ottenuti isolando le risposte che evidenziano gli atteggiamenti dei consumatori.

*Tabella 3.3: Analisi descrittiva relativa all'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa.*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
efficiency	82	2,6667	1,51173	,16694	2,3345	2,9988
exploration	82	3,1260	1,04840	,11578	2,8957	3,3564
exploitation	81	3,6667	1,10050	,12228	3,4233	3,9100
control	75	3,2489	1,38210	,15959	2,9309	3,5669
Total	320	3,1740	1,31755	,07365	3,0291	3,3189

All'interno della tabella sono rappresentate la media, la devianza, l'errore standard e gli intervalli di confidenza per ognuna delle situazioni proposte nei questionari.

I valori utilizzati per rispondere ai questionari, il più delle volte, sono compresi tra 1 e 7, le risposte più vicine ad 1 implicano valutazioni negative del fenomeno di *offshoring*, al contrario valori più vicini al 7 determinano una visione positiva del fenomeno.

Il calcolo della media aritmetica ci serve per identificare in un solo valore i dati raccolti.

Dai dati raccolti possiamo osservare che la media dei giudizi espressi in nessun caso supera il valore 3, potendo così affermare che in tutti i casi proposti il consumatore vede in maniera negativa le scelte di *offshoring* dell'impresa.

La media da sola non è sufficiente per la nostra analisi, in quanto è opportuno analizzare la variabilità dei dati raccolti, cioè capire in che misura i dati si discostano dalla media precedentemente trattata.

La devianza standard ci aiuta ad analizzare questo secondo aspetto.

Questo valore, confrontato con la media, risulta essere elevato, potendo così concludere che non c'è una omogeneità di risposte tra i soggetti a cui è stato sottoposto il questionario, ma ci sono casi in cui i valori sono positivi (dove per positivi intendiamo valori superiori a 4) e casi in cui hanno dato valori negativi (inferiori a 4).

L'intervallo di confidenza, rappresenta un intervallo di valori all'interno del quale i risultati risultano corretti.

In questo caso è preso in considerazione un intervallo del 95%, cioè con una presenza del 5% di errore all'interno dei valori.

Nella *Tabella 3.4* presenta i risultati dell'analisi ANOVA

*Tabella 3.4: Dati di correlazione relativi all'atteggiamento*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between groups	41,376	3	13,729	8,506	,000
Within groups	512,385	316	1,621		
Total	553,761	319			

La varianza *within* risulta essere più elevata rispetto a quella *between* questo mette in evidenza che la differenza tra i gruppi è dovuta ai diversi risultati delle varianze interne.

La significatività è pari a 0, questo dato ci dice che i nostri dati possono essere presi in considerazione in quanto rappresentano un predittivo per la nostra analisi. Il dato derivante dalla significatività insieme al valore elevato attribuito ad F ci dice che le variabili analizzate risultano significativamente differenti.

Rileggendo la *Tabella 3.3* in relazione ai dati studiati con l'analisi ANOVA, le medie tra i vari gruppi risultano significativamente differenti tra di loro.

L'analisi multipla condotta nella *Tabella 3.5* che segue ci aiuta meglio a capire la differenza esistente tra i *test*.

*Tabella 3.5: L'analisi multipla dell'atteggiamento dei consumatori*

	Mean difference	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
efficiency exploration	-,45935	,19887	,022	-,8506	-,0681
exploitation control	-1,00000	,19948	,000	-1,3925	-,6075
control	-,58222	,20345	,004	-,9825	-,1819
exploration efficiency	,45935	,19887	,022	,0681	,8506
exploitation control	-,54065	,19948	,007	-,9331	-,1482
control	-,12287	,20345	,546	-,5232	,2774

exploitation efficiency	1,00000	,19948	,000	,6075	1,3925
exploration	,54065	,19948	,007	,1482	,9331
control	,41778	,20405	,041	,0163	,8193
control efficiency	,58222	,20345	,004	,1819	,9825
exploration	,12287	,20345	<b>,546</b>	-,2774	,5232
exploitation	-,41778	,20405	,041	-,8193	-,0163

L'analisi evidenzia che i dati nella maggioranza dei casi sono statisticamente significativi.

I soggetti a cui abbiamo sottoposto il nostro questionario risultano più sensibili e quindi maturano atteggiamenti più critici nei confronti di imprese che fanno *offshoring* base per questioni legate all'efficienza dei costi e alla ricerca di personale maggiormente qualificato, mentre risultano maggiormente positivi verso l'*offshoring* per motivi legati all'attrattività di mercati esteri.

Questa motivazione è legata al grado in cui i soggetti risultano condizionati da queste decisioni.

Infatti, per quanto riguarda il risparmio dei costi i consumatori pensano che questo porti ad una minore efficienza del servizio facendo nascere in loro una minore soddisfazione.

Il problema della ricerca di dipendenti maggiormente qualificati porta minori soddisfazioni in merito alla perdita dei posti di lavoro sul territorio nazionale, che i consumatori leggono come un abbandono nell'azienda e ad una non sensibilità sui problemi sociali, ed ad un arricchimento ingiusto di paesi esteri.

Se invece focalizziamo la nostra attenzione sulla ricerca di mercati maggiormente attrattivi, i soggetti risultano maggiormente indifferenti poiché non si sentono minacciati poiché non reputano che questa motivazione possa avere ripercussioni sul proprio benessere.

### 3.4.2 WOM

Il passaparola è una variabile molto importante, che non deve essere trascurata all'interno delle scelte aziendali, poiché porta a conseguenze negative o positive esponenziali.

Nella *Tabella 3.6* viene fatta l'analisi descrittiva attinente WOM.

*Tabella 3.6: Dati correlati al WOM*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
efficiency	82	2,4756	1,64056	,18117	2,1151	2,8361
exploration	82	2,8537	1,10131	,12162	2,6117	3,0956
exploitation	81	3,4403	1,31532	,14615	3,1495	3,7312
control	75	2,5289	1,45719	,16826	2,1936	2,8642
Total	320	2,8292	1,43741	,08035	2,6711	2,9873

Anche in questo caso, in base all'analisi descrittiva, notiamo che i dati risultano piuttosto negativi, evidenziando che nella maggior parte dei casi non parlerebbero o consiglierebbero i prodotti offerti dall'azienda evidenziata nel testo.

Osservando le medie per ogni tipo di questionario, notiamo che i valori risultano ancora più bassi rispetto all'analisi relativa all'atteggiamento nei confronti dell'impresa, questo ci fa capire come i risultati negativi della precedente variabile analizzata si riversano in maniera esponenziale sul passa-parola ed, evidenziando il poco interesse per i consumatori a creare delle relazioni maggiormente durature e collaborative con l'impresa.

Come nel caso dell'atteggiamento nei confronti dell'impresa analizzata, risultati più elevati, ma comunque negativi, si hanno nel caso del *test exploitation*, al contrario risultano particolarmente negativi i risultati del *test efficiency*.

Secondo l'analisi descrittiva le variabili si muovono pressoché nello stesso modo. Nella tabella seguente viene fatta l'analisi ANOVA.

*Tabella 3.7: I dati della correlazione del WOM*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between groups	47,317	3	15,722	8,147	,000
Within groups	611,789	316	1,936		
Total	659,106	319			

Anche parlando del WOM la varianza *within* risulta essere maggiore di quella *between* e il valore di F è elevato.

Il valore della significatività ci conferma una differenza significativa anche in relazione alla variabile WOM.

La differenza tra le medie risulta significativa e per accertare la significatività tra i singoli *test* la tabella che segue si occuperà dell'analisi multipla del passa-parola.

*Tabella 3.8: L'analisi multipla del passa-parola*

	Mean difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
efficiency exploration	-,37805	,21730	,083	-,8506	,0495
exploitation	-,96472	,21797	,000	-1,3936	-,5359
control	-,05328	,22232	,811	-,4907	,3841

exploration efficiency	,3785	,21730	,083	-,0495	,8056
exploitation	-,58667	,21797	,007	-1,0155	-,1578
control	,32477	,22232	,145	-,1126	,7622
exploitation efficiency	,96472	,21797	,000	,5359	1,3936
exploration	,58667	,21797	,007	,1578	1,0155
control	,91144	,22297	,000	,4727	1,3501
control efficiency	,05328	,22232	,811	-,3841	,4907
exploration	-,32477	,22232	,145	-,7622	,1126
exploitation	-,91144	,22297	,000	-1,3501	-,4727

Le differenze tra i gruppi risultano in genere essere significative.

Nell'analisi dell'atteggiamento dei consumatori nei confronti dell'impresa abbiamo riscontrato una maggiore preoccupazione in merito alle politiche di *offshoring*. Questo si traduce nel passa-parola con una maggiore volontà dei soggetti di comunicare la propria insoddisfazione.

Nel caso in cui l'attività oggetto di *offshoring* è quella di call-center il consumatore si trova a doversi relazionare con un personale di un altro paese nel momento in cui chiede informazioni o vuole fare delle lamentele. Se ci sono delle difficoltà nella comunicazione, dovute da differenze linguistiche e culturali, quest'ultimo avvertirà una forte rabbia e insoddisfazione e avrà voglia di comunicarlo.

Anche nel caso in cui l'*offshoring* viene fatto per ricercare personale maggiormente qualificato il consumatore risulterà molto insoddisfatto, ma ciò è limitato dal fatto che il consumatore si trovi ad affrontare questa situazione. Poiché meno consumatori risultano aver affrontato quest'ultima situazione rispetto alla prima, il minor passa-parola negativo è dovuto dal minor verificarsi della situazione.

### 3.4.3 Valutazione fenomeno *offshoring*

In ultima analisi analizziamo le valutazioni complessive che vengono fatte nei confronti del fenomeno *offshoring*.

Nella Tabella 3.9 sono rappresentati i dati relativi all'analisi descrittiva del fenomeno analizzato.

*Tabella 3.9: Analisi descrittiva della valutazione del fenomeno offshoring*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
efficiency	82	5,2033	1,62690	,17996	4,8458	5,5607
exploitation	81	4,2058	1,29161	,14351	3,9202	4,4914
exploration	82	4,6992	1,36346	,15057	4,3996	4,9988
Total	245	4,7048	1,48625	,09495	4,5177	4,8918

L'analisi della valutazione del fenomeno segue la scia delle variabili dell'atteggiamento dei consumatori e del passaparola.

I valori in questo caso risultano tendenzialmente positivi, oscillando tra il 4,2 e il 5,2 solo perché in questo caso i valori prossimi ad 1 sono associati a valutazioni positive del fenomeno, mentre valori vicini a 7 considerano negativamente tale fenomeno.

Questi dati sono coerenti con quanto già analizzato nei due paragrafi precedenti.

Le motivazioni relative all'efficienza risultano preoccupare maggiormente il consumatore, mentre quelle legate all'apertura verso mercati esteri risultano destare meno preoccupazioni nel consumatore.

Nella *Tabella 3.10* proseguiamo con l'analisi delle varianze di tale variabili.

*Tabella 3.10: Analisi della varianze della valutazione dei consumatori*

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between groups	40,548	2	20,274	9,844	,000
Within groups	498,430	242	2,060		
Total	538,978	244			

Dall'analisi delle varianze possiamo osservare la differenza significative, che andremo meglio ad approfondire con l'analisi multipla (Tabella 3.11).

Questo tipo di risultato è confermato dall'analisi multipla, dove i dati della significatività sono inferiori allo 0,05.

Tabella 3.11: Analisi multipla delle valutazioni dei consumatori

	Mean difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval for Mean	
				Lower Bound	Upper Bound
<i>efficiency exploitation</i>	,99749	,22482	,000	,5546	1,4403
<i>exploreition</i>	,50407	,22413	,025	,0626	,9456
<i>exploitation efficiency</i>	-,99749	,22482	,000	-1,4403	,5546
<i>exploreition</i>	-,49343	,22482	,029	-,9363	-,0506
<i>exploreition efficiency</i>	-,50407	,22413	,025	-,9456	-,0626
<i>exploitation</i>	,49343	,22482	,029	,0506	,9363

Il valore della significatività è basso o nullo in tutte le relazioni analizzate, possiamo così dire che le differenze sono significative.

Qualsiasi sia il motivo per cui vengono fatte politiche di *offshoring* le conseguenze sono pressoché le stesse, in tutti i casi l'azienda si sposterà in un mercato estero togliendo posti di lavoro sul mercato locale e trasferendo ricchezza, il fatto che i consumatori rispondano in maniera diversa rispetto alle

motivazioni che gli vengono date ci aiuta a capire che le loro reazioni sono facilmente manovrabile e che un attento studio prima di praticare politiche di *offshoring* ci aiuta a diminuire la loro insoddisfazione e a migliorare la loro opinione nei confronti dell'impresa.

## Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato è quello di studiare le relazioni dei consumatori alle scelte della aziende di attuare strategie di *offshoring*.

I vantaggi che questo tipo di fenomeno porta nei paesi ospitanti è positivo stimolando l'economia di tale territori, trasferendo i propri investimenti e la propria conoscenza.

Gli effetti positivi che si riscontrano in questi paesi si trasformano in effetti negativi del paese di origine, portando alla non approvazione di questo fenomeno da tutti gli *stakeholder*, in particolare degli consumatori.

I sentimenti che nascono nei consumatori dipendono dal tipo di considerazione che hanno del paese in cui ha luogo la delocalizzazione, dalla considerazione del paese di origine e dalle caratteristiche ed esperienze personali.

La nostra analisi verte sullo studio della valutazione dei consumatore dell'*offshoring* dei servizi, in particolare della delocalizzazione dell'attività di call-center, cercando di capire da cosa sono scaturiti gli atteggiamenti nei confronti dell'impresa e le azioni di passaparola.

In questo lavoro abbiamo sottolineato come il diverso modo di considerare l'*offshoring* porta i consumatori ad atteggiamenti differenti, sottoponendo ai soggetti quattro tipi di questionari diversi in merito al fenomeno considerato, traendo da questi considerazioni sulla valutazione del fenomeno, sull'atteggiamento nei confronti dell'impresa che pratica questo tipo di strategia e sul fenomeno del passaparola che preoccupa sempre di più le aziende.

Valutazioni negative di questo fenomeno da parte dei consumatori, li porta ad essere avversi nei confronti dell'azienda ed a voler manifestare la loro insoddisfazione tramite un passa-parola negativo.

Questo tipo di comportamento si verifica di più nei casi in cui l'azienda motiva la sua scelta di *offshoring* con il risparmio dei costi, mentre risulta meno evidente se la decisione di delocalizzazione è stata presa con l'obiettivo di fare *offshoring* in mercati maggiormente attrattivi.

Il caso in cui l'impresa decide di svolgere azioni di *offshore* per avvalersi di manodopera più qualificata si interpone tra quelli precedentemente trattati.

I consumatori si sentono minacciati da questo fenomeno, ma rispetto al caso di *efficiency*, meno soggetti si sono trovati a scontrarsi con questo problema e quindi sono minori i consumatori che si sentono minacciati.

Lo studio di questi fenomeni è importante in quanto da questi scaturiscono azioni come quelle del passa-parola negativo, che unito allo sviluppo della comunicazione e dei social media, porta a conseguenze disastrose per l'impresa.

Per questo motivo il marketing assume un ruolo rivelante. Studiando il comportamento dei consumatori, aiuta a prevenire i loro sentimenti negativi, anticipando il consumatore nelle sue manifestazioni negative e monitorandolo, in modo da mettere in risalto gli aspetti che meno li preoccupano.

## **Bibliografia**

Baronchelli Gianpaolo (2008). *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli Ide all'offshoring* Edizione Universitaria do Lettere Economia Diritto.

Baldwin Richard (2006). *Globalisation: the great unbundling(s)*, Prime minister's office economic council of finland.

Blinder Alan S. (2006). *Offshoring: The Next Industrial Revolution?*, Foreign Affairs.

Caroli, M. (2011). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.

Clarkson (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, 20, 92-117.

Crinò Rosario. *Gli effetti dell'offshoring di servizi sulla produttività: Un'analisi empirica su dati italiani ed europei*, Institut d'Anàlisi Econòmica, CSIC.

De Ruyter, Ko van Birgelen, Marcel Wetzels, Martin (1998). *Consumer ethnocentrism in International service marketing*, International Business Review, 7, 185-202.

Di Romualdo Anthony e Guebaxsani Vijay (1998). *Strategic Intent For IT Outsourcing*, Sloan management review, 36, n. 4, 63-80.

Donaldson Thomas and Preston Lee E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, Academy of Management Review, 20.

Dong-Hoon, Yang Seongcheol Kim , Changi Nam, Ja-Won Min (2007). Developing a decision model for business process outsourcing, *Computers & Operations Research*, vol.34, issue 12, pag. 3769-3778.

Dunham Laura, Ereeman R. Edward e Liedtka Jeanne (2006). Enhancing Stakeholder Practice: a particularized exploration of community, *Business Ethics Quarterly*, 16, 23-42.

Durnell Cramton Catherine and J. Hinds Pamela (2005). *Subgroup dynamics in internationally distributed teams: ethnocentrism or cross-national learning?*, *Research in Organizational Behavior*, 26 , 231–263

Durvasula Srinivas e Lysonski Steven (2006). *Impedance to Globalization: The Impact of Economic Threat and Ethnocentrism*, *Journal of Global Marketing*, 19, 9-32

Durvasula Srinivas e Lysonski Steven (2009). *How Offshore Outsourcing is Perceived: Why Do Some Consumers Feel More Threatened?*, *Journal of International Consumer Marketing*, 21.

D’Orazio Emilio (2005). Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse, *notizie di POLITEIA* , 1128-2401, 11-58.

Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu and Torben Pedersen (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions, *Journal of Management Studies*, pag. 1418-1433.

Fassin Yves (2008). The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.

Freeman R. Edward, McVea John (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Darden School of Business Working Paper Series, 01-02, 228-241.

Friedman, M. (1985). *Consumer boycotts in the United States, 1970-1980: contemporary events in historical perspective*, *The Journal of Consumer Affairs*, 19, 96-117.

Funk Kirkegaard Jacob (2005). *Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model Over the Hill, Rather Than Of the Cliff!*, Institute of international economics, NUMBER WP.

Grossman Gene M. e Rossi-Hansberg Esteban (2008). Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, vol.98, no.5 .

Han Kunsoo e Mithas Sunil (2013). Information Technology Outsourcing And Non-IT Operating Costs: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, vol.37 no.1, pag. 315-331.

Hummels David, Ishii Jun, Yi Kei-Mu (2001). The nature and growth of vertical specialization in world trade,, *Journal Of International Economics*, vol.54, pag. 75-96.

Jill Gabrielle Klein, N. Craig Smith, & Andrew John (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation, *Journal of Marketing*, 68, 92-109.

Kogut Bruce (1988). Theoretical and Empirical Prorspectives; *Strategic Managemnet Journal*, vol.9, pag. 319-332.

Kotler Philip e Armstrong Gary (2010). *Principi di marketing*, Pearson Prenticr Hall, pag. 470.

Levine David M., Krebiel Timothy C., Berenson Mark L. (2002). *Statistica, Apologeo*, pag. 5.

Lewin Arie Y. e Peeters Carine (2006). *Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?*, Elsevier Ltd.

Mitchell, R. K, Agle B.R. and Wood D.J. (1997) ; *Towards a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22.

Mueller, R. D., Broderick, A. J., & Mack, R. (2001, May). Captious cues: The use of misleading, deceptive or ambiguous country-of- origin cues, *European Academy of Marketing Conference* (p. 53). Bergen: The Norwegian School of Economics and Business Administration.

Nijssen Edwin J., Douglas Susan P. (2004). *Examining the animosity model in country with a high level of foreign trade*, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 23-38.

Nyer, P.U. and Gopinath, M. (2005), *Effects of complaining versus negative word of mouth on subsequent changes in satisfaction: the role of public commitment*, *Psychology and Marketing*, 22 , 937-953.

Oshri Ilan, Kotlarsky Julia, Wilcocks Leslie P. (2011). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, Palgrave Macmillan, seconda edizione.

Phillips Robert, Freeman R. Edward, and Wicks Andrew C. (2003). *What stakeholder theory is not*, *Business Ethics Quarterly*, 13, 479-502.

Rai Arun, Keil Mark, Hornyak Robert, e Wüllenweber Kim (2012). *Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing*, Journal Of Management Information System, vol.29 issue 2, pag. 213-256.

Rama Yelkur, Subhra Chakrabarty, Soumava Bandyopadhyay (2006). Ethnocentrism and buying intentions: does economic development matter?, Marketing Management Journal, 16, 26-37.

Reganati Filippo. *L'impresa multinazionale: teorie, determinanti ed effetti*, Accademi.edu.

Robertson Christopher J., Lamin Anna, Livanis Grigorios (2010). *Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues*, Journal of Business Ethics, 95, 167–189.

Roggeveen Anne L., Bharadwaj Neeraj , Hoyer Wayne D. (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms, Journal of Retailing, 83, 403-410.

Shawn T. Thelen & Boonghee Yoo & Vincent P. Magnini (2010). *An examination of consumer sentiment toward offshored services*, J. of the Acad. Mark. Sci., 39, 270–289.

Steenkamp, J. E. B. M. (1993). Etnocentrisme by Europese Consumenten. Tijdschrift voor Marketing, 19–25.

Thelen, Shawn T (2012). Predicting negative consumer reactions to services offshoring, Journal of Services Marketing, 26, 181-193.

Venkatraman (2004). Offshoring Without Guilt, MIT Sloan Management Review, vol.45 Issue 3, pag. 14-16.

Whitaker Jonathan , Krishnan M.S. e Fornell Claes (2008). *Does Offshoring Impact Customer Satisfaction?*, available at Social Science Research Network <http://ssrn.com/abstract=1010457>.

Yiu Daphne e Makino Shige (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Istitutional Prospective; *Organization Science*, vol.13,No.6.

Young Bong Chang and Vijay Gurbaxani (2012). *Information Technology Outsourcing, Knowlege Transfer, and Firm Productivity: An Empirical Analysis*, Management Information Systems Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota 36, 1043-1063.

Zorzi Gianni (2009). Indicatori di riparto del valore aggiunto e rischio di default nelle imprese italiane, Dottorato di ricerca in Firenze presso l'Università di Trieste.