



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

## Riassunto

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.

Questo elaborato analizza il fenomeno dell'*offshoring* sotto diversi aspetti, prima facendo un'analisi teorica sulla storia del fenomeno, il modo in cui si è sviluppato e le varie teorie raccolte, e in seguito, un'analisi pratica basata sulla distribuzione di questionari che permettono di raccogliere le considerazioni dei consumatori in merito a tale fenomeno.

Nel primo capitolo viene analizzato come nasce il fenomeno, si analizzano le motivazioni che spingono le aziende a delocalizzare, le varie modalità con cui lo fanno, il modo in cui si evolve nel tempo e i rischi che corrono.

Il punto di vista cambia nel secondo capitolo, dove l'attenzione si sposta su tutti gli *stakeholder* aziendali e sul modo in cui questi intendono tali scelte.

Per analizzare al meglio questi comportamenti sono stati considerati varie teorie per capire chi sono gli *stakeholder*, in che modo condizionano le scelte aziendali e le caratteristiche che li contraddistinguono.

Al termine di questo capitolo viene in dettaglio studiata la figura del consumatore e tutti i sentimenti che scaturiscono dalle politiche di *offshoring*.

In questo capitolo vengono individuate tutte le variabili utili per l'analisi svolta nel capitolo terzo, in cui viene descritto il questionario che ci permette di capire il comportamento dei consumatori e vengono analizzati i dati raccolti.

Per capire meglio il fenomeno di *offshoring* dobbiamo partire dalla globalizzazione.

Questo processo porta ad uno stravolgimento dello scenario mondiale coinvolgendo paesi precedentemente emarginati dalla scenario economico-industriale come Cina, India, Brasile, Russia, Turchia, Malaysia e Perù.

L'ampliamento del mercato di riferimento rappresenta per le imprese delle opportunità, ma anche delle minacce.

All'interno di questo fenomeno di inserisce l' *outsourcing* che riguarda la ristrutturazione organizzativa di alcune attività e processi produttivi a terzi. Se questo tipo di attività oltre ad essere svolte da soggetti terzi all'azienda, vengono trasferite all'estero, allora parliamo di *offshore outsourcing*, che è il fenomeno che interessa il nostro lavoro e che da ora in poi identificheremo semplicemente con *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.

La ragioni che spingono l'impresa ad adottare una modalità piuttosto che un'altra riguarda 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*.

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 dal servizio, avere maggiori risorse finanziarie a disposizione e avere una maggiore flessibilità ai cambiamenti esterni.

L'*offshoring* inizialmente interessa il mercato manifatturiero per poi subire vari sviluppi ed estendersi a quello dei servizi, che è quello che rappresenterà l'oggetto di questo elaborato.

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*.

Questi step vengono identificati in: Information Technology Outsourcing (ITC),

Le imprese devono analizzare attentamente le funzioni che conviene delocalizzare e il modo in cui viene recepito dai consumatori, perché rischia di incorrere in diversi problemi.

Bisogna fare un'attenta analisi dei costi diretti e indiretti a cui l'impresa va incontro in quanto sono questi ultimi quelli che maggiormente determinano il vantaggio competitivo.

Possono insorgere nuovi costi come quelli di comunicazione e coordinazione per attenuare le differenze culturali e linguistiche.

Inoltre, molte imprese rischiano di diminuire la qualità dei propri prodotti o servizi e di portare alla diminuzione della soddisfazione degli *stakeholder*, portando alla nascita di atteggiamenti negativi nei confronti dell'impresa.

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*.

Questo soggetti sono stati i protagonisti di numerose teorie la più importa mete 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.

Freeman contrasta questo modello introducendone uno più dinamico costituito da vari *stakeholder* che interagiscono direttamente con l'azienda e che possono comunicare tra di loro.

Oltre a Freeman, numerosi studiosi si sono concentrati sullo studio degli *stakeholder* individuando criteri e variabili per identificare quali soggetti possono essere classificati come *stakeholder* dell'azienda e stabilire delle priorità all'interno di essi.

La teoria degli *stakeholder* viene rivista da Donaldson e Preston (1995) che identificano tre aspetti di questa teoria: descrittivo, strumentale e normativo.

Il primo si basa sulla descrizione della natura aziendale, il ruolo dei manager, gli interessi dell'impresa e come alcune imprese sono gestite.

L'aspetto strumentale dove gli *stakeholder* sono visti come uno strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali.

L'aspetto normativo tiene conto dei doveri morali che l'impresa ha nei confronti dei suoi interlocutori.

Un ulteriore aspetto viene sottolineato da Clarkson (1995) che si concentra sull'importanza che gli *stakeholder* attribuiscono alle questioni sociali e queste influenzano le proprie scelte. L'impresa deve non solo puntare al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma li deve anche adeguatamente comunicare al pubblico.

Il concetto di *stakeholder* è stato discusso da molti studiosi, che hanno evidenziato le caratteristiche di questi e il modo in cui contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Mitchell, Agle e Wood nel loro lavoro studio del 1997 intitolato *Towards a Theory of Stakeholder identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts* identificano tre attributi che caratterizzano gli *stakeholder*: potere, legittimità e urgenza. In base agli attributi che i soggetti posseggono si identificano vari tipi di *stakeholder*:

- latenti se posseggono un solo attributo;
- in attesa se ne posseggono due;
- definitivi se posseggono tutti e tre gli attributi.

Gli studi di Jones e Robertson si concentrano sull'importanza che il consenso morale ha sulle scelte aziendali.

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

Dall'analisi degli *stakeholder* in generale possiamo ad approfondire in particolare quella dei consumatori, studiando i sentimenti, le loro opinioni e i loro atteggiamenti circa il fenomeno dell'*offshoring*.

I sentimenti che nascono nei consumatori sono: etnocentrismo, animosità e rabbia, patriottismo e orgoglio.

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 ".*

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.

L'animosità è la rabbia intensa di un soggetto nei confronti di un paese straniero. Questo sentimento di animosità e rabbia nei confronti di determinati paesi, che spingono il consumatore a non consumare prodotti provenienti da esso.

Il concetto di patriottismo è legato all' etnocentrismo, ma 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.

La nascita di determinate convinzioni e sentimenti nei confronti dell'impresa porta il consumatore a valutare negativamente tale fenomeno, avere atteggiamenti negativi nei confronti dell'impresa che portano alla nascita di azioni come il boicottaggio e il passa-parola negativo.

Il boicottaggio è un'azione individuale o collettiva volta ad ostacolare o modificare l'attività di una società.

Questa azione viene posta in essere dal consumatore in base alla gravità del comportamento messo in atto dall'impresa, ai fattori personali e alle caratteristiche caratteriali che contraddistinguono il soggetto.

Il passa-parola è un canale di comunicazione personale e non formale con cui una persona dà il proprio giudizio e la propria esperienza in merito ai prodotti o servizi, trasmettendola ad amici, parenti o colleghi. Il passa-parola può essere positivo o negativo, per cui rappresenta una variabile significativa per le decisioni aziendali.

Le variabili fin qui descritte sono state analizzate e studiate in base ai risultati dei questionari sottoposti ai nostri interlocutori.

Il campione considerato è composta da 320 soggetti di entrambi i sessi, diverse età e titolo di studio.

I questionari sottoposti sono di quattro tipi:

- *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'attrattività 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 un 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.

L'analisi condotta è di tipo quantitativo, utilizza dati e modelli statistici e si distingue in: analisi descrittiva e analisi delle varianze.

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.

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*.

Le variabili analizzate sono:

- 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*.

Dall'analisi delle variabili precedentemente analizzate è emerso che i consumatori reagiscono diversamente, in base a come vengono giustificate le scelte aziendali di praticare strategie di *offshoring*.

Si hanno valutazioni negative di tale fenomeno maggiormente se la giustificazione è rappresentata da motivi di efficienza.

In questo caso i consumatori temono di ricevere prodotti o servizi di qualità inferiore, e avranno atteggiamenti negativi nei confronti dell'impresa e una forte voglia di esternalizzare la loro insoddisfazione tramite il passa-parola.

Se la giustificazione è rappresentata dalla ricerca di personale maggiormente qualificato, il consumatore si sentirà minacciato da questa scelta in termini di perdita del proprio posto di lavoro.

I consumatori maggiormente sensibili a questo tipo di situazione sono quelli che sono stati protagonisti di una situazione o che conoscono persone che sono state private del loro lavoro a causa di strategie di *offshoring*.

Nel caso in cui invece la motivazione è rappresentata dalla ricerca di mercati maggiormente attrattivi, i soggetti intervistati si sentono meno colpiti e coinvolti da questo tipo di situazione, ciò viene evidenziato da dati tendenzialmente più positivi rispetto alle situazioni precedenti.

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 manovrabili 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.

