

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Corso di laurea Economia e Direzione delle imprese*

**L'atteggiamento dei consumatori nei confronti  
delle strategie di offshoring delle imprese.  
Un'analisi empirica.**

RELATORE

Prof.ssa Simona Romani

CANDIDATO

Federica Sesta

Matr. 640391

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

Anno accademico 2013/2014

## **CAPITOLO PRIMO**

*Offshoring e creazione di valore: analisi della relazione*

### 1. Introduzione

1.1. Pianificazione strategica e off-shoring: considerazioni di carattere generale

1.2. Le motivazioni alla base delle strategie di offshoring

1.3. Gli effetti dell' offshoring sulla produttività aziendale e sulla produzione di valore.

1.4. I rischi connessi alla strategia di delocalizzazione produttiva

## **CAPITOLO SECONDO**

*Nuovi modelli di consumo, nuovi consumatori e nuovo marketing*

2.1. L'attenzione del moderno consumatore rispetto la mission aziendale e le scelte di mercato: il caso dell'offshoring

2.2. L'impatto dell'offshoring sulle scelte d'acquisto del consumatore

2.3. Il ruolo delle imprese nell'attenuazione della risposta del consumatore alle strategie di offshoring.

2.4. La rilevanza dell'aspetto sociologico nelle scelte di consumo: i problemi occupazionali legati alle strategie di offshoring e la percezione degli stessi da parte dei consumatori

2.5. L'importanza delle dinamiche sociali nella pianificazione strategica

## **CAPITOLO TERZO**

1.1. Obiettivo della ricerca

2. Aspetti metodologici

2.1. Il questionario

2.2. Il campione di dati. Aspetti socio-demografici

3. Analisi statistico-induttiva dei dati

3.1. Il modello di regressione

3.2. Analisi delle correlazioni

4. Interpretazione dei risultati

## INTRODUZIONE

Il momento storico che stiamo attraversando segnerà per sempre la storia economica dei paesi Europei e in generale del mondo industrializzato. Autorevoli commentatori hanno definito l'attuale congiuntura economica assimilabile in tutto e per tutto alla grande depressione del 1929. Occorre dire che attualmente molti Paesi Europei, così come gli Stati Uniti d'America stanno facendo registrare risultati incoraggianti anche se tanta è la strada da percorrere per parlare di vera e propria ripresa economica. In Italia la situazione attuale è decisamente complicata. La pressione fiscale ha raggiunto livelli ben al di sopra della media europea, gli istituti bancari – anch'essi in crisi- non erogano la liquidità necessaria a sostenere le strategie produttive delle imprese, la disoccupazione altissima e l'incertezza dello scenario economico bloccano i consumi. In tale contesto le imprese italiane sono spesso costrette ad operare delle scelte drastiche e strumentali alla permanenza all'interno del mercato. I costi del lavoro e la sua tassazione favoriscono quindi una pianificazione strategica volta a considerare la variabile del trasferimento produttivo in paesi a fiscalità privilegiata e a basso costo di manodopera come alternativa probabile e strumentale al conseguimento di vantaggi di costo importantissimi. L'offshoring produttivo così come definito e studiato all'interno del presente elaborato rappresenta una strategia adoperata dalle imprese proprio per ridurre i costi di produzione, sfruttare sinergie produttive riscontrabili all'interno di un determinato territorio e quindi raggiungere una migliore economicità nella gestione dell'attività imprenditoriale. Ultimamente, come accennato, per tantissime imprese è una strategia di sopravvivenza in quanto le condizioni

economico politiche generali non consentono di pianificare, come nel caso italiano, strategie di uscita da una stagnazione senza precedenti come quella attuale.

Tuttavia, proprio la scelta strategica legata all'offshoring nasconde delle insidie importantissime. Senza una adeguata pianificazione e valutazione dei rischi connessi a tale prassi l'esperienza della delocalizzazione produttiva può portare a provocare danni sia in termini strettamente economici, sia in termini reputazionali. L'aspetto reputazionale è quello analizzato all'interno di questo elaborato, o meglio le ripercussioni che l'offshoring ha sulla immagine dell'azienda e dei prodotti che la stessa commercializza. Spostare la produzione all'estero risulta essere una decisione drastica per le imprese soprattutto se fortemente radicate nel territorio così come sono le Piccole e Medie Imprese o le grandi imprese manifatturiere. La delocalizzazione è avvertita come una sorta di tradimento delle prerogative tipiche delle imprese e potrebbe anche pregiudicare la buona riuscita dei prodotti percepiti di qualità inferiore proprio perché prodotti all'estero. Le variabili da considerare risultano essere quindi diverse ai fini della valutazione della strategia di offshoring e non sempre le valutazioni portano a delle percezioni chiare in grado di supportare decisioni univoche. Queste le problematiche affrontate nel corso del presente elaborato. Nella prima parte è stata definita da un punto di vista teorico la pratica dell'offshoring. Sono state prese in considerazione le riflessioni teoriche più importanti e più recenti prodotte dalla letteratura aziendalistica. La seconda parte è stata invece dedicata a studiare l'impatto che l'offshoring ha sui consumatori cercando di ragionare sugli effetti che la stessa produce sulle decisioni di acquisto. L'ultima parte è

stata interamente dedicata a sintetizzare ed analizzare le risultanze empiriche di una analisi condotta sul campo al fine di valutare l'orientamento del consumatore a seguito di una strategia di offshoring adottata da una determinata impresa con una distinta immagine all'interno del mercato

## CAPITOLO PRIMO

### *Offshoring e creazione di valore: analisi della relazione*

#### **1.1. Introduzione**

Il processo di pianificazione organizzativa che obbligatoriamente caratterizza il fenomeno imprenditoriale è profondamente mutato nel corso degli ultimi anni<sup>1</sup>. La velocizzazione dei processi economici, l'instabilità dei mercati, la maggiore concorrenza, figlia della globalizzazione, e la ininterrotta evoluzione delle tecnologie e delle società, hanno chiesto al mondo imprenditoriale una flessibilità ed una capacità di riorientamento delle *strategies*, prima impensabili. Ciò ha costretto le aziende a reinventarsi e riorganizzarsi<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> SCHULTZE C. L., *Off-shoring, Import Competition and the Jobless Recovery*, Brookings Institution, 2009, p. 145 e ss.

<sup>2</sup>In questo contesto il manager ha il compito di "motivatore", spetta a lui "fare squadra", essere il modello di riferimento in termini di credibilità, trasparenza, integrità, coscienziosità. Si parla a tal proposito di leadership "diffusa" che spetta al manager attivare per affrontare nella maniera più performante possibile quelle imprevedibili situazioni del mercato che necessitano una risposta tanto rapida quanto efficace. Partecipazione, collaborazione, comunicazione sono nelle "nuove" imprese dei valori aggiunti che la "nuova" categoria di leader hanno il compito di coordinare e valorizzare in un processo di semplificazione della complessità che si trasforma in una prassi dell'efficacia finalizzata ad indirizzare nella giusta direzione le energie. Cfr. DAVERI F., LASINIO C., *Off-Shoring and Productivity Growth in the Italian Manufacturing Industries*, in *Oxford Journals*, 2010, p. 235

In tale mutato contesto si inserisce l'offshoring, spesso considerato dalla letteratura economica<sup>3</sup> come un aspetto connesso direttamente all'internazionalizzazione dei mercati e quindi dell'attività di impresa, ma che presenta delle caratteristiche specifiche soprattutto riguardo all'analisi degli stadi produttivi dell'impresa stessa, alle ripercussioni sul tessuto industriale di determinati Paesi ed anche nei complessi meccanismi che regolano le scelte del consumatore e quindi sulle strategie di marketing.

---

<sup>3</sup> BERTOLDI S., The impact of Material Offshoring on Employment in the Italian Manufacturing Industries: the Relevance of Intersectoral Effectes, Centro Studi Luca d'Agliano, Development Studies Working Papers n. 244, 2010 2b p. 93 e ss.

## **1.1. Pianificazione strategica e off-shoring: considerazioni di carattere generale**

Per certi aspetti il termine internazionalizzazione contiene al suo interno, anzi ingloba in modo pieno l'offshoring della produzione anche se tale ultimo termine deve essere preso in considerazione in termini di riorganizzazione degli stadi produttivi e degli scenari competitivi all'interno del quale le imprese operano. Se, in effetti, la letteratura economica<sup>4</sup> risalente alla fine del secolo scorso, in Italia come nei maggiori Paesi industrializzati, vedeva l'internazionalizzazione come una variabile strategica tra le tante possibili per lo sviluppo, il cambiamento, la crescita delle imprese attualmente il dibattito scientifico colloca la scelta di operare all'estero (nei suoi molteplici significati) come un qualcosa di essenziale per qualsiasi realtà produttiva che voglia essere competitiva e creare valore. L'off-shoring, argomento centrale all'interno del presente elaborato, si configura quindi come una sorta di specificazione del concetto di internazionalizzazione d'impresa intesa in senso strategico. Tale processo consente, infatti, all'impresa di espandere e quindi delocalizzare la produzione a livello internazionale beneficiando, all'interno del Paese prescelto a tale funzione, di

---

<sup>4</sup> BALDWIN R., VENABLES A., Relocating the value chain: off-shoring and agglomeration in the global economy, Discussion Paper. Department of Economics (University of Oxford), 2011, P. 156 E SS.

più adeguate condizioni di mercato e quindi anche di redditività. Con tale affermazione si intende sostenere che innumerevoli studi aziendalistici<sup>5</sup> descrivono tale processo come uno degli unici, nell'odierna situazione di mercato, in grado di far ridurre i costi di produzione soprattutto con riferimento alla manodopera e all'approvvigionamento e quindi le forniture di materie prime.

Nel caso delle aziende Europee occorre sottolineare che proprio la pratica dell'offshoring sia concentrata nei settori tradizionali<sup>6</sup>. Proprio in questi settori tale strategia è diventata indispensabile dato che gli stadi produttivi sono diventati sempre più diversi in termini di intensità dei fattori produttivi ed in cui in almeno uno stadio di lavoro non specializzato è il fattore di produzione principale. Senza, nei fatti, fare riferimento all'incremento registrato negli ultimi dieci anni dalle strategie di offshoring nei Paesi asiatici come Cina o India, occorre sottolineare come in Italia il settore che storicamente ha fatto maggiore ricorso all'offshoring, nella sua variabile dell'offshore outsourcing, è stato il settore dell'abbigliamento<sup>7</sup> in quanto gran

---

<sup>5</sup> CRISCUOLO C., GARICANO L., Offshoring and Wage Inequality: Using Occupational Licensing as a Shifter of Offshoring Costs, *American Economic Review*, 2010, p. 499

<sup>6</sup> ROZA M., FRANS A.J., VAN DEN BOSCH, HENK W. V., Offshoring strategy: motives, functions, locations, and governance modes of small, medium sized and large firm.,

<sup>7</sup> CANIATO F., CARIDI M., CASTELLI C., GOLINI R., Supply chain management in the luxury industry: a first classification of companies and their strategies, *International Business Review*, 2011,20,314 e ss.

parte della produzione veniva delocalizzata in paesi dell'Est o in Paesi del Mediterraneo<sup>8</sup>.

Se il settore dell'abbigliamento risulta essere quindi particolarmente votato a mettere in atto delle strategie di offshoring occorre dire che anche nei settori ad alta specializzazione<sup>9</sup> e quindi più avanzati tale fenomeno non è assolutamente da considerare nuovo, nei termini con i quali si presenta oggi, ovvero con strategie orientate a sfruttare le possibilità offerte dalla globalizzazione dei mercati. Sempre con riferimento all'Italia occorre citare settori come quello delle macchine per ufficio o degli strumenti di precisione che hanno progressivamente spostato la produzione nei Paesi dell'Est, creando in alcuni casi dei veri e propri poli industriali all'estero come nel caso della Polonia e della Romania<sup>10</sup>. Attualmente tale processo risulta essere

---

International Journal of Production Economics, 2011,I,133

<sup>8</sup> L'Albania, la Tunisia hanno da sempre rappresentato una sorta di giacimento di forza lavoro a basso costo in territori molto simili e relativamente vicini agli stabilimenti localizzati in patria per le imprese attive nel settore dell'abbigliamento in Italia. Tali scelte hanno avuto, del resto, da sempre delle ripercussioni importanti sul mercato del lavoro italiano, sulla redditività dell'attività imprenditoriale oltre che sulla percezione del prodotto da parte dei consumatori, i quali, almeno in Italia, hanno sempre percepito ed apprezzato la qualità del prodotto italiano rispetto alle produzioni provenienti dall'estero. Il settore dell'abbigliamento è quindi uno dei settori che ha scelto offshore outsourcing per incrementare la propria redditività e nello stesso tempo creare valore.

<sup>9</sup> MASSINI S., NIDTHUDA PERM AJCHARIYAWONG, LEWIN A Y., Role of Corporate Wide Offshoring Strategy in Offshoring Drivers, Risk and Performance, 2010,\$, 179 e ss.

<sup>10</sup> LIZA J., Slicing the Value Chain' Internationally: Empirical Evidence on the Offshoring Strategy by French Firms, The World Economy, 2012,35, 1417 e ss.

notevolmente amplificato dalle condizioni economiche e politiche nel quale versa l'Italia che causano perdite di competitività e di efficienza di molteplici mercati obbligando allo spostamento delle attività produttive<sup>11</sup>.

L'offshoring deve essere in inteso, stando a quanto potrebbe evincersi dall'analisi sino a questo momento condotta, come la conseguenza della scelta di sfruttare le opportunità di sviluppo racchiuse nelle dinamiche economiche e produttive dei mercati esteri. Attraverso tale scelta la stessa impresa rende manifesta la costante ricerca di flessibilità oltre alla capacità di cogliere nuove opportunità, ma dall'altro rischia di affrontare senza la dovuta preparazione questo passo. Per altro verso e sempre a livello strategico l'internazionalizzazione d'impresa e quindi anche l'offshoring risultano essere la chiara manifestazione della volontà di ampliare la propria quota di mercato, poiché quello interno non solo non le consente una crescita, ma ne mette in discussione la sua stessa sopravvivenza<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> BERTOLDI S., The impact of Material Offshoring on Employment in the Italian Manufacturing Industries: the Relevance of Intersectoral Effectes, Centro Studi Luca d'Agliano, Development Studies Working Papers n. 244, 2010 2b p. 93 e ss.

<sup>12</sup> SCHULTZE C. L., Off-shoring, Import Competition and the Jobless Recovery, Brookings Institution, 2009, p. 145 e ss.

## **1.2. Le motivazioni alla base delle strategie di offshoring**

In realtà, diversi studi<sup>13</sup> dimostrano come non ci sia una teoria generale che possa condurre ad una schematizzazione delle strategie di offshoring. Dinamiche diverse, soprattutto nel moderno contesto competitivo, risultano essere la causa della scelta di giungere ad una strategia di offshoring.

Volendo arrivare a tracciare una sorta di ricostruzione teorica delle motivazioni e delle giustificazioni rispetto la strategia di offshoring occorre sottolineare che alla base di tutto si colloca la teoria del vantaggio comparato. Nel caso delle imprese italiane, soprattutto, la spinta a mettere in atto una strategia di offshoring va sicuramente ricercata nella differenza esistente nelle dotazioni fattoriali. Questo ad esempio è stato il caso in settori tradizionali come quello dell'abbigliamento e della manifattura a scarsa intensità tecnologica<sup>14</sup> che delocalizzano in Europa dell'Est e nei paesi del Mediterraneo, o di comparti della produzione di macchine elettriche in cui la produzione fa un uso intensivo di lavoro non specializzato. La base di qualsiasi riflessione di natura teorica risiede quindi nelle differenze nei

---

<sup>13</sup> BERTOLDI S., The impact of Material Offshoring on Employment in the Italian Manufacturing Industries: the Relevance of Intersectoral Effectes, Centro Studi Luca d'Agliano, Development Studies Working Papers n. 244, 2010 2b p. 93 e ss.

<sup>14</sup> CANIATO F., CARIDI M., CASTELLI C., GOLINI R., Supply chain management in the luxury industry: a first classification of companies and their strategies, International Business Review, 2011,20,314 e ss.

prezzi dei fattori ed in particolare nel costo del lavoro<sup>15</sup>. Tale teoria consente di interpretare i processi di frammentazione internazionale della produzione. Ulteriore riflessione deve essere condotta rispetto la ricerca, attraverso i processi di offshoring di sfruttamento delle differenze tecnologiche tra paesi in grado di generare economie di scala considerevoli che non possono essere realizzate all'interno dei confini del Paese all'interno del quale si opera tradizionalmente. Le differenze tecnologiche consentono di giungere ad una differenziazione in termini di prodotto.

La letteratura di riferimento individua diverse motivazioni alla base dell'offshoring. In particolare esistono delle motivazioni definite positive, quando ci si trova di fronte ad un comportamento proattivo, ad esempio, quando la ricerca di nuovi mercati è motivata dalla vendita di prodotti che presentano reali vantaggi competitivi<sup>16</sup>. Situazioni di questo genere dimostrano che l'azienda intraprende un processo di crescita partendo da una situazione di forza<sup>17</sup>; in questa situazione il reale problema è la messa a punto di un'efficace strategia che permetta di sfruttare i punti di forza che l'azienda già possiede. Anche la volontà di controllare la concorrenza

---

<sup>15</sup> MASSINI S., NIDTHUDA PERM AJCHARIYAWONG, LEWIN A Y., Role of Corporate Wide Offshoring Strategy in Offshoring Drivers, Risk and Performance, 2010, \$, 179 e ss.

<sup>16</sup> MUDAMBI R., VENZIN M., The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, Journal of Management Studies, 2010, 47, 1510 E SS.

<sup>17</sup> MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, International Management, 2012, III, 789 e ss.

ostacolandone l'ingresso nel mercato passa spesso dalla scelta di internazionalizzazione dell'impresa. In questa situazione si cerca di tenere sotto controllo la concorrenza con la minaccia di possibili politiche di ritorsione, creando una tattica di gioco fra le varie aziende che operano negli stessi paesi con posizioni competitive diverse. A tal proposito si parla di investimenti *market seeking* sono motivati dalla conquista dei mercati. Tale motivazione spinge verso l'insediamento diretto sui mercati di sbocco collegata alla necessità di adattare il prodotto/servizio alle specifiche esigenze del mercato e dei clienti locali e quindi ricorre all' off – shoring. Allo stesso modo, un'ulteriore configurazione strategica della scelta di internazionalizzare attraverso l'offshoring potrebbe aversi nel momento in cui si vuole arricchire la produzione di adeguati servizi post vendita, di elevato livello ai propri clienti.

In conclusione si può affermare come le motivazioni strategiche che impongono il ricorso all'offshoring siano diverse e poco catalogabili in modo categorico, si può affermare<sup>18</sup> che molto spesso l'insediamento produttivo rappresenta l'unica possibilità di entrata su determinati mercati, ad esempio,

---

<sup>18</sup> LEVINSON A., Offshoring pollution: Is the U.S. increasingly importing polluting goods?" Review of Environmental Economics and Policy 4(1) Winter 2011, pp. 63-83

quando sono presenti forti barriere di tipo tariffario e/o non tariffario<sup>19</sup>. L'internazionalizzazione può risultare assai vantaggiosa anche per coltivare ed acquisire conoscenze, soprattutto nei settori in cui la tecnologia ed i know-how costituiscono fattori critici di successo per la crescita e la competitività dell'impresa.

In questo contesto , spesso, l'offshoring risulta essere assimilabile a livello strategico ad un investimento diretto estero, realizzato con l'impresa che ha sviluppato una certa tecnologia/competenza, rappresenta il meccanismo più efficace per accedere ad essa. Attraverso la presenza diretta è infatti possibile godere di effetti di apprendimento, imitazione e persino sfruttare sinergie tecnologiche attraverso lo scambio coordinato di informazioni e/o la specializzazione su specifici aspetti dell'attività innovativa. I vantaggi dell'internazionalizzazione finalizzata a favorire l'accesso a nuove conoscenze non si limitano tuttavia all'ambito tecnologico.

---

<sup>19</sup> BELSO-MARTINEZ J.A., Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process, in «European Planning Studies», vol. 14, n. 6, 2006, p. 791

### **1.3. Gli effetti dell'offshoring sulla produttività aziendale e sulla produzione di valore.**

Diversi studi<sup>20</sup> hanno sottolineato come il risultato e le ripercussioni della strategia di offshoring si differenzia a seconda della tipologia di offshoring considerato<sup>21</sup>. L'offshoring può far crescere la produttività consentendo alle imprese di riorganizzare il processo produttivo se questo viene trasferito all'estero con costi minori e con la possibilità di soffermarsi su altre fasi della produzione. Riferendosi al settore degli elettrodomestici, dei quali abbiamo parlato in precedenza, occorre sottolineare come trasferendo all'estero la produzione l'impresa potrebbe soffermarsi sul perfezionamento dei servizi post vendita o dello stesso marketing realizzando un guadagno di efficienza sia in termini di riduzione dei costi, dovuti al basso costo della manodopera, sia attraverso il miglioramento dei servizi di vendita che generano valore e quindi accrescono la forza di un brand nel mercato di riferimento.<sup>22</sup>

Studi condotti negli Stati Uniti d'America hanno dimostrato come diversi siano stati gli effetti dell'offshoring di materiali e di servizi sul comparto

---

<sup>20</sup> ROBERTSON, C. J., LAMIN, A., & LIVANIS, G. Stakeholder perceptions of offshoring and outsourcing: The role of embedded Issues. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 2010, 167-189.

<sup>21</sup> MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, *International Management*, 2012, III, 789 e ss.

<sup>22</sup> ROGGEVEEN, A. L., BHARADWAJ, N., & HOYER, W. D. . How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. *Journal of Retailing*, 83 (4), 2007, 403-410

manifatturiero<sup>23</sup>. In particolare si è dimostrato come l'offshoring di servizi strumentali alle imprese manifatturiere ha contribuito alla crescita della produttività del lavoro per circa l'11-13%. L'offshoring di materiali, invece, ha contribuito alla crescita della produttività del lavoro per circa il 3-6%<sup>24</sup>.

In Europa studi condotti<sup>25</sup> su un campione di imprese operanti nel settore dell'elettronica in Italia ed in Irlanda ha dimostrato come l'offshoring di materiali porta ad un beneficio in termini di ricavi ed abbattimento di costi considerevole mentre l'offshoring riferito ai servizi ha degli effetti decisamente molto contenuti e non genera valore nell'immediato<sup>26</sup>. Con riferimento specifico all'offshoring di materiali, recenti studi hanno messo in evidenza come questo ha degli effetti positivi sulla produttività: in particolare un incremento di un punto percentuale dell'offshoring di materiali aumenta la produttività del lavoro dello 0.53% nel lungo periodo<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> AMIY M, WEI S.J., Fear of Outsourcing is it justified, *Economic Policy*, 20, II, P. 308 e ss.

<sup>24</sup> HELPMAN E., Trade, FDI, and the Organization of Firms, *Journal of Economic Literature*, 44, p. 580 e ss.

<sup>25</sup> BELSO-MARTINEZ J.A., Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process, in «*European Planning Studies*», vol. 14, n. 6, 2006, p. 791

<sup>26</sup> HELPMAN E., Trade, FDI, and the Organization of Firms, *Journal of Economic Literature*, 44, p. 580 e ss.

<sup>27</sup> MUDAMBI R., VENZIN M., The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, *Journal of Management Studies*, 2010, 47, 1510 E SS.

L'analisi della letteratura più recente<sup>28</sup> è concorde nell'affermare che sia l'offshoring di servizi che l'offshoring di materiali è in grado di apportare innumerevoli vantaggi alle imprese.

L'offshoring, almeno in termini teorici, consente di realizzare delle economie di scala crescenti<sup>29</sup> se pensato in funzione della propria attività economica e quindi in grado di generare competitività soprattutto in termini di riduzione di costi fissi e quindi della rigidità aziendale. Delocalizzare la produzione all'estero, anche se il termine non aderisce in modo totale ad una eventuale traduzione del termine offshoring<sup>30</sup>, consente di guadagnare competitività internamente abbattendo, nella maggior parte dei casi, i costi di manodopera e quindi procurando benefici sia nel breve che nel lungo periodo. Tale strategia risulta essere obbligata nel moderno contesto competitivo soprattutto se i competitors sfruttano la leva dell'internazionalizzazione per ridurre i prezzi di vendita. Le imprese di grandi dimensioni, i grandi gruppi

---

<sup>28</sup> THELEN, S. T., & SHAPIRO, T. Predicting negative consumer reactions to service offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26 (3), 2012 181-193

<sup>29</sup> BALDWIN R., VENABLES A., Relocating the value chain: off-shoring and agglomeration in the global economy, Discussion Paper. Department of Economics (University of Oxford), 2011, P. 156 E SS.

<sup>30</sup> DE ARCANGELI G., PADONA P. C., RICCI L., Unconventional Analuses and Policies for the International Economy, *Review of international Economics* 2012, III, 145 e ss.

internazionali applicano, chiaramente, tale strategia da ormai lungo periodo o quanto meno dall'accentuarsi del fenomeno globalizzante<sup>31</sup>.

A livello empirico è interessante sottolineare come, sebbene siano percepibili i vantaggi dell'offshoring non esistano, almeno da un punto di vista teorico, delle relazioni in grado di formalizzare una relazione omogenea tra offshoring e produttività del lavoro. I risultati degli innumerevoli studi condotti dimostrano come l'offshoring di servizi professionali, di comunicazione, e d'assicurazione e finanza è positivamente correlato alla produttività del lavoro, mentre l'offshoring di servizi informatici è negativamente correlato; royalties e licenze, infine, sono anch'esse negativamente correlate alla produttività del lavoro<sup>32</sup>.

Le imprese di media dimensione stanno progressivamente cercando degli sbocchi all'interno degli stessi mercati in quanto la crisi economica mondiale riducendo i consumi e imponendo la progressiva compressione dei ricavi di vendita obbliga a ricercare soluzioni che generino competitività. Diversa e più critica appare invece la situazione della piccola impresa difficilmente propensa all'internazionalizzazione sia per motivi strutturali, legati al contesto italiano – ad esempio - al forte attaccamento al territorio e alla

---

<sup>31</sup>

<sup>32</sup> MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, *International Management*, 2012, III, 789 e ss.

gestione familiare della stragrande maggioranza delle entità produttive, sia perché la piccola dimensione è chiaramente svantaggiata nella complessa, varia e variabile dinamica internazionale.

Proprio la localizzazione degli impianti è uno dei passaggi più delicati nella realizzazione del processo di offshoring che pone degli interrogativi soprattutto attraverso l'analisi dei rischi chiaramente presenti in tale tipologia di operazione. Solo per fare un rapido accenno, anche se i rischi e le minacce provenienti da tale scelta strategica saranno oggetto di opportuno approfondimento, le possibilità che tale strategia non vada a buon fine sono consistenti soprattutto con riferimento alla stabilità politica, economica e sociale dei paesi all'interno dei quali si effettuano le delocalizzazioni e quindi gli investimenti. Del resto l'organizzazione della produzione a livello internazionale e quindi la ricerca di maggiore competitività è frutto della tendenza, connessa alla più generale strategia di internazionalizzazione, che punta allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente rilevante.

Proprio lo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente competitivo costituiscono l'espansione verso l'espansione internazionale dell'impresa

anche se non la causano in maniera diretta ed in questo caso alla localizzazione della produzione all'estero<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> RAVINSHANKAR M.N., PAN S., MYERS D., Information technology offshoring in India: a postcolonial perspective, *European Journal of Information Systems* (2013) 22, 387–402. doi:10.1057/ejis.2012.32; published online 17 July 2012, P. 178 E SS.

#### **1.4. I rischi connessi alla strategia di delocalizzazione produttiva**

Gli studi citati nel corso del presente elaborato dimostrano come i processi di offshoring conducano, nella maggior parte dei casi, ad un recupero in termini di efficienza ed efficacia dei processi produttivi ma soprattutto a dei risparmi in termini di costo dei fattori produttivi ed in particolare di costo del lavoro. Tali processi diventano indispensabili al fine di realizzare gli obiettivi previsti e promuovere anche la trasformazione del proprio business. Studi empirici<sup>34</sup> hanno dimostrato come spesso la scelta del luogo dove localizzare non è solamente legata alle condizioni politiche del Paese obiettivo, ma soprattutto nell'offshoring di servizi per le imprese di grandi dimensioni, ma alla possibilità di gestire lo staff locale e di inserirlo nel network aziendale sparso in tutto il mondo. Studi recenti hanno sottolineato come su campioni di imprese di grandi dimensioni operanti nel settore manifatturiero a bassa intensità di tecnologia il fattore della gestione della comunicazione con le unità localizzate all'estero rappresenti un fattore di rischio decisamente molto importante al fine di raggiungere obiettivi comuni alla strategia aziendale<sup>35</sup>. Due terzi delle persone che hanno risposto a un'indagine che ha coinvolto duecento dirigenti americani le cui aziende

---

<sup>34</sup> ACCENTURE, RUEDA B., HAVILAND K., Un approccio innovativo al global sourcing, 2013, p. 3 e ss.

<sup>35</sup> MUDAMBI R., VENZIN M., The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, Journal of Management Studies, 2010, 47, 1510 E SS.

hanno esternalizzato processi operativi o funzioni – dall’information technology alla finanza e alla contabilità – hanno detto di aver avuto problemi di comunicazione nelle loro esperienze<sup>36</sup>. Da qui la necessità prioritaria di includere all’interno dei meccanismi decisionali alla base del processo, l’adeguata selezione del Paese obiettivo all’interno del quale delocalizzare. In effetti, problemi legati alla cultura dei nuovi collaboratori derivanti da strategie di offshoring possono comportare problemi specifici in termini di condivisione di alcuni principi alla base della strategia aziendale. Ecco alcuni dei problemi specifici identificati: diversi stili di comunicazione e diversi approcci all’esecuzione dei compiti , approcci dissimili alla gestione del conflitto, e stili decisionali suscettibili di cambiamento nel passaggio da una cultura all’altra. La letteratura analizzata dimostra come le preoccupazioni rispetto l’impatto negativo sull’occupazione e sulla qualità dei prodotti e la percezione dei consumatori del fenomeno siano compatti, ma difficilmente schematizzabili e quindi in grado di scaturire delle criticità con ripercussioni importanti sulla redditività aziendale. Il fenomeno dell’offshoring, quindi, dovrebbe essere trattato come una rivisitazione di quelli che possono essere considerati i fondamenti teorici di questo processo, vale a dire i principi di Ricardo sulla specializzazione produttiva e livello

---

<sup>36</sup> ACCENTURE, RUEDA B., HAVILAND K., Un approccio innovativo al global sourcing, 2013, p. 3 e ss.

internazionale: ciascun paese si deve specializzare su quello che è in grado di produrre meglio in termini di efficacia ed efficienza realizzando quantità maggiori di prodotto finito che possono essere scambiate garantendo ricchezza aggiuntiva.

L'offshoring, quindi, riconducibile prevalentemente al secondo obiettivo che abbiamo enucleato poc'anzi realizzerebbe molteplici finalità all'interno della dinamica imprenditoriale in termini di flessibilizzazione della produzione attraverso una compressione dei costi e quindi generando valore sia dal lato interno che esterno, attraverso una migliore competitività nei mercati di sbocco<sup>37</sup>.

Occorre sottolineare che i rischi connessi all'offshoring sono da considerare speculari rispetto a tale tipologia di vantaggi. Diverse sono le criticità associate a tale processo rischioso tanto quanto portatore di profitto per le imprese di ogni dimensione. L'impresa di piccole dimensioni risulta essere forse quella più esposta a tale tipologia di rischi. Scarso potere contrattuale, poca conoscenza dei mercati di riferimento e soprattutto limitate risorse finanziarie in grado di far fronte alla variabilità del contesto globale. Investimenti orientati all'interno di mercati poco conosciuti potrebbero comportare, ad esempio, un allungamento dei tempi di rientro creando

---

<sup>37</sup> HELPMAN E., MELITZ M.J., Rubinstein Y. , Estimating Trade Flows: Trading Partners and Trading Volumes, in «Quarterly Journal of Economics», forthcoming, 2012, p. 137 e ss.

quindi degli scompensi a livello finanziario che potrebbero bloccare la produttività e quindi pregiudicare la competitività dell'impresa stessa. Ci riferiamo, per esempio, all'utilizzo di mercati del lavoro instabili o ad improvvisi cambiamenti a livello politico quali quelli intervenuti nel nord Africa e in tutto il mondo arabo. Tale tipologia di eventi può rapidamente portare a sconvolgimenti radicali nell'impostazione e la gestione delle politiche economiche e quindi mettere in difficoltà l'impresa delocalizzata, soprattutto di piccola dimensione. Sempre con riferimento all'impresa di piccola dimensione ulteriori rischi sono da indicare nella scarsa flessibilità organizzativa interna della direzione dell'impresa stessa. La tipica piccola e media impresa italiana a conduzione familiare difficilmente potrebbe operare in diversi mercati senza riformare l'organizzazione interna troppo vincolata all'elemento familiare<sup>38</sup>. Produrre all'estero potrebbe generare confusione in termini direzionali in quanto i componenti della famiglia difficilmente potrebbero essere presenti in diverse parti del globo contemporaneamente. Tutto ciò potrebbe generare modificazioni interne troppo forti e quindi pregiudicare il processo di delocalizzazione<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> MUDAMBI R and VENZIN M., The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *Journal of Management Studies* 47(8), 1510–1533, 2010, p. 79 e ss.

<sup>39</sup> HUY Q., How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal* 32, 2011, p. 1387–1410

Per le imprese di grandi dimensioni il discorso appare ancora più complesso. Delocalizzare gli impianti di un'impresa di grandi dimensioni comporta l'assunzione di decisioni importanti. Non si parla del singolo stabilimento produttivo o della piccola produzione di semilavorati così come per le imprese di piccola o media dimensione, ad esempio attive nel settore manifatturiero. Una grande impresa che decide di delocalizzare deve dotarsi di una struttura organizzativa articolata in grado di supportare l'attività produttiva; deve quindi attivare quei processi di apprendimento delle dinamiche territoriali importantissime al fine di gestire il personale e di orientarlo verso la produzione di valore e quindi perseguire quel vantaggio competitivo difficilmente raggiungibile nel Paese di provenienza. Da qui i maggiori rischi. A rilevare è quindi la qualità della forza lavoro, non solamente riferita all'attività principale dell'impresa stessa, ma il livello del capitale umano presente all'interno di un determinato Paese. Risulterebbe troppo complicato per le imprese di grandi dimensioni dover basare le decisioni organizzative solamente utilizzando delle risorse umane già collaudate e provenienti da aree geografiche non direttamente legate a quelle prescelte per attuare la strategia di offshoring. A ciò devono poi sommarsi i contrasti organizzativi interni che potrebbero pregiudicare, almeno nei primi

tempi, gli obiettivi di redditività e produttività ricercati attraverso una strategia di offshoring.

## CAPITOLO SECONDO

*Nuovi modelli di consumo, nuovi consumatori e nuovo marketing*

### **2.1. L'attenzione del moderno consumatore rispetto la mission aziendale e le scelte di mercato: il caso dell'offshoring**

A partire dalla seconda metà dello scorso secolo, gli studi sul consumo hanno progressivamente abbandonato un'ottica di analisi incentrata sulla strumentalità dello stesso alla produzione per riscoprirne un valore nuovo. Da mezzo di persuasione dell'industria, il consumo ha acquisito inedita centralità affermando finalità proprie<sup>1</sup>. Il consumatore riesce a selezionare rispetto al passato beni dei quali conosce molto spesso le caratteristiche intrinseche, vista la enorme mole di informazioni che provengono dai nuovi strumenti di comunicazione, riesce a confrontare lo stesso bene commercializzato in paesi diversi oltre a formulare le sue preferenze in modo decisamente complesso facendosi influenzare da molteplici variabili. Ne consegue che molto spesso se nella teoria economica la scelta d'acquisto era

---

<sup>1</sup> E' interessante soffermarsi sul concetto di mancanza di soddisfazione personale nell'abbondanza dei beni che è il paradosso da cui partono Sacco e Viviani per tentare di proporre un rovesciamento teorico nel paradigma economico dominante di analisi del consumo e del benessere. Tutta la loro costruzione teorica si regge sull'idea che vi sia stata una svolta epocale, da collocarsi grosso modo nel secondo dopoguerra, nell'economia e nella società tale da rendere obsoleta la teoria neoclassica della domanda che invece avrebbe svolto efficacemente il proprio ruolo normativo e descrittivo nelle economie più "semplici", quelle basate sulla scarsità da un lato e sulla fissità delle gerarchie sociali dall'altro. Nel nuovo contesto economico la propria identità anziché a soddisfare dei bisogni elementari e, per questo, è sia più facilmente vittima dell'industria culturale e di promozione delle merci, sia più impegnato nel monitorare i propri gusti. Cfr. LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

direttamente legata alla volontà di soddisfare un bisogno attualmente tale relazione non risulta essere lineare. Ai fini della nostra trattazione si può affermare che molto spesso la decisione di realizzare una strategia di offshoring comporta modificazioni importanti dal lato della domanda a causa della variazione del valore simbolico di un determinato bene<sup>2</sup>. Per valore simbolico si intende l'insieme degli attributi intangibili. Per ipotesi potrebbe considerarsi il caso di imprese che si caratterizzano per produzioni di elevata qualità alle prese con strategie di offshoring<sup>3</sup>.

La decisione di delocalizzare la produzione è sentita in modo drammatico dalla collettività, consumatori compresi. Delocalizzare provoca clamore anche da un punto di vista dell'opinione pubblica in quanto i sindacati e le associazioni dei lavoratori chiaramente innescano proteste nei confronti dell'azienda stessa. Diversi studi<sup>4</sup> dimostrano come il vantaggio perseguito attraverso l'offshoring spesso è oggetto di negoziazione all'interno dell'azienda. L'impresa, nella maggior parte dei casi, si trova a dover prendere una decisione riguardante, da una parte il peggioramento della reputazione all'interno del territorio e del mercato di riferimento e dall'altra il conseguimento di un vantaggio in termini di costi di produzione. I lavoratori d'altro canto, percepito il rischio di delocalizzazione, possono

---

<sup>2</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

<sup>3</sup> Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K. e Pedersen, T.. *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011, p. 158 e ss.

<sup>4</sup> KING, B. G., 'A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism', *Administrative Science Quarterly* 2008, 53 395-421.

scegliere la strada della rimostranza e rivendicazione del diritto ad essere garantiti oppure accettare delle riduzioni salariali per consentire all'impresa di conseguire un vantaggio in termini di costo e redditività. La scelta di permanere all'interno di un determinato territorio è quindi possibile attraverso lo sforzo dei lavoratori che rinunciano a determinate pretese e dall'impresa che preferisce una soluzione che possiamo definire di "*second best*" in virtù della quale pur non arrivando al risparmio offerto dall'offshoring ma permane nel territorio e non pregiudica la sua immagine sul mercato. Evidenze empiriche<sup>5</sup> hanno dimostrato come all'interno della dinamica di mercato sia decisamente importante l'aspetto reputazionale o meglio la buona percezione dell'azienda all'interno del mercato del lavoro soprattutto quando si tratta di aziende radicate all'interno del territorio e nello stesso tempo con una storia importante alle spalle. Il caso di Reinard Tehnwolder<sup>6</sup> amministratore della omonima società risulta essere emblematico in tal senso. Agitazioni sindacali caratterizzavano l'impresa, storicamente votata al dialogo con le forze impiegate e nello stesso tempo molto unita dal management, alla proprietà ad ogni singolo lavoratore. I conflitti sorti con i lavoratori potevano condurre ad una rottura importante sia con la forza lavoro che con la clientela decisamente attaccata alla storia dell'impresa. I conflitti si chiuse con un cedimento da parte della proprietà alle richieste dei lavoratori oltre alla distribuzione simbolica agli stessi

---

<sup>5</sup> FARRELL, D., 'Smarter Offshoring', in D. Farrell and McKinsey Global Institute (eds) *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006, p. 863 e ss.

<sup>6</sup> GROSS, N., 'A Pragmatist Theory of Social Mechanisms', *American Sociological Review*, 2009, 74: 358-79

lavoratori di simbolico benefit costituito da una bottiglia di vino ed un bicchiere da utilizzare per affogare nel vino la rabbia che li aveva caratterizzati. In questo modo l'impresa ha potuto beneficiare della creazione di valore legata direttamente al recupero in termini di immagine all'interno del tessuto sociale di riferimento.

L'elemento della fiducia non è altresì da tenere in bassa considerazione. Con riferimento alla forza lavoro eventuali comportamenti scorretti da parte del management conducono, come dimostrato da recenti evidenze empiriche, a comportamenti demotivanti delle risorse umane.

Nascondere la strategia di offshoring, nonostante la stessa sia stata decisa e messa in attuazione, conduce inevitabilmente a demotivare le risorse umane e a compromettere la produzione. Operai demotivati mettono in atto comportamenti atti a sabotare in modo definitivo la produzione. Gli stessi clienti percepiscono tale atteggiamento e quindi si allontanano in modo graduale dall'azienda in quanto in generale peggiora in modo il servizio offerto al mercato.

Occorre poi sottolineare come la percezione da parte del mercato che un determinato bene, considerato di elevato valore e con caratteristiche uniche, possa essere prodotto a basso costo e da manodopera poco qualificata e poco pagata rappresenta una chiara perdita di valore dell'immagine di un determinato brand. L'impatto occupazionale e la perdita di posti di lavoro potrebbe, nel caso di produzioni fortemente legate storicamente ad un determinato Paese, determinare una forte reazione all'interno di un mercato

scaturendo delle perdite importanti in termini reputazione od anche reazioni sociali importanti. Importanti ripercussioni si hanno nel momento in cui si colloca a livello strategico in modo diretto contro i lavoratori. Se la strategia viene attuata attraverso posizioni drastiche e poco rispettose delle opinioni delle parti sociali l'azienda distrugge la sua immagine. La situazione peggiora nel momento in cui concorrenti dell'azienda parteggiano per l'opinione pubblica utilizzando i mezzi di comunicazioni per esaltare le conseguenze negative di probabili strategie di delocalizzazione. L'azienda rischia di divenire un capro espiatorio per l'opinione pubblica per i disagi, in termini occupazionali, provocati anche da altre aziende che improntando una adeguata strategia di comunicazione riescono a mitigare eventuali elementi negativi.

Schroder<sup>7</sup> schematizza le possibili reazioni ad una strategia di offshoring in tre possibili azioni da parte dei portatori di interessi interni (lavoratori) ed esterni dell'impresa: la prima è quella orientata a distruggere l'immagine pubblica dell'impresa che delocalizza la produzione, invitando a boicottarne i prodotti e determinando a livello interno importanti cambiamenti anche nella struttura organizzativa tale da far incrementare i costi di produzione; la seconda è la strategia orientata direttamente a distruggere il capitale sociale e tale strategia risulta essere orientata a demotivare i dipendenti e quindi diminuire la produttività; la terza è invece la strategia orientata a indirizzare

---

<sup>7</sup> SCHRÖDER M., How moral arguments influence economic decisions and organizational legitimacy: case of offshoring production, *Organization* 2013 20: 551

gli individui verso particolari status magari totalmente contrari alla visione aziendale e per questo capaci di comportare delle perdite importanti all'interno dell'azienda.

Per quanto riguarda la prima strategia occorre sottolineare che ha luogo solamente se colui il quale è stimolato dal comportamento imprenditoriale, quindi il lavoratore o il consumatore, è fortemente sensibile alla percezione sociale e alle conseguenze di alcune scelte in termini economici. La seconda strategia ha invece delle implicazioni quasi esclusivamente a livello interno. Ciò è dovuto all'esistenza di accordi non scritti tra datore di lavoro e imprenditore. I lavoratori si aspettano di essere trattati bene e tenuti in grande considerazione mentre gli imprenditori hanno delle aspettative riguardo la produttività dei soggetti coinvolti nel disegno imprenditoriale.

Deludere tale tipologia di aspettativa incrementa i costi di transizione interni e genera un calo nella produttività. I lavoratori delusi e consapevoli del fatto che uno stabilimento sarà sacrificato a causa dell'offshoring conduce a diminuire la produttività sia in termini di quantità che di qualità. La terza strategia implica una delegittimazione totale dell'operato aziendale all'interno del contesto di riferimento. Se una determinata strategia produttiva è giudicata oggettivamente contro determinate convinzioni e dinamiche sociali consolidate allora la disapprovazione di tale comportamento sarà generalizzata. Spesso tale tipologia di distruzione dell'immagine dell'azienda passa attraverso i media che enfatizzano

determinati avvenimenti creando una sensibilizzazione decisamente molto negativa nei confronti dell'azienda<sup>8</sup>.

Da qui la necessità, per molte imprese, di realizzare adeguate campagne di responsabilizzazione. Tali strategie, come vedremo, rappresentano un vantaggio competitivo importante in grado di generare valore sia all'interno di un determinato mercato, a causa della rilevanza dei valori trasmessi attraverso la valorizzazione di principi e tematiche sociali all'ordine del giorno. Del resto l'incremento dell'utilità legata al consumo di un bene, è fortemente dipendente anche alla riduzione delle asimmetrie informative che caratterizzano qualsiasi dinamica competitiva e che pongono l'impresa sempre in una posizione di vantaggio rispetto al consumatore in posizione debole<sup>9</sup>. Globalizzazione dei mercati e cambiamenti nei metodi di diffusione delle informazioni hanno quindi posto in primo piano l'esigenza di valorizzare l'immagine dell'impresa. Questo non solo in termini di valorizzazione degli elementi distintivi e quindi con riferimento al marchio o alle caratteristiche intrinseche dei beni commercializzati. L'impresa che appare socialmente responsabile ovvero sensibile, almeno apparentemente, alle problematiche maggiormente connesse alla sua attività produttiva o alle tematiche sensibili all'interno dell'opinione pubblica è in grado di generare valore attraverso una migliore collocazione all'interno del mercato. Il

---

<sup>8</sup> SCHRÖDER M., How moral arguments influence economic decisions and organizational legitimacy: case of offshoring production, *Organization* 2013 20: 551

<sup>9</sup> CONTRACTOR, F. J., KUMAR, V., KUNDU, S. K. E PEDERSEN, T. . *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011, p. 151

consumatore nei fatti è maggiormente soddisfatto se acquista un prodotto pensato per non generare inefficienza da un punto di vista ambientale, da un punto di vista produttivo rispetto alle tecniche di produzione e soprattutto, come nel caso delle produzioni di alta qualità riconducibili alla particolare specializzazione di una area geografica, valorizzi il territorio di appartenenza da un punto di vista anche occupazionale. Del resto anche se naturalmente orientate al profitto, le imprese possono però contribuire a realizzare obiettivi di carattere sociale e farsi soggetti attivi della salvaguardia dell'ambiente, integrando nel quadro della propria strategia commerciale, negli strumenti di gestione e nelle operazioni quotidiane, la responsabilità sociale come investimento potenzialmente idoneo a migliorarne l'immagine e la reputazione e, al contempo, ad accrescere la competitività. Con riferimento all'offshoring, strategia sempre più diffusa in Italia, adottata principalmente per sfruttare il minore costo del lavoro e minimizzare l'incidenza della tassazione si può affermare che tale scelta, soprattutto con riferimento alle produzioni ad elevata specializzazione produttiva e legate al territorio, provoca un impatto negativo in termini di scelta del consumatore<sup>10</sup>. Diversi studi affermano che l'offshoring<sup>11</sup> presenta delle problematiche importanti sia da un punto di vista di reputazione dell'impresa, e quindi di percezione della qualità di un determinato prodotto acquistato, sia da un punto di vista prettamente sociale con riferimento all'impatto occupazione che tale strategia

---

<sup>10</sup> DOH, J. P. . Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 2005 695– 704.

<sup>11</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

inevitabilmente porta con se<sup>12</sup>. La scelta di delocalizzare parti più o meno estese della catena del valore di una impresa può infatti determinare esuberi di personale ed indurre le imprese ad assumere la decisione di ricorrere a licenziamenti. In questi casi, in una ottica di responsabilità sociale, si dovrebbe privilegiare la ricerca di soluzioni che consentano la continuità d'impresa e la gestione delle situazioni di criticità, nell'ottica della massima salvaguardia possibile dei livelli occupazionali e del rispetto dei lavoratori. In tal senso il rischio di natura esterna che i configura attraverso la realizzazione di una strategia di offshoring produttiva consiste nella diffusione di una percezione negativa da parte del mercato soprattutto con riferimento alla riduzione dell'occupazione nel Paese madre. Ciò porta direttamente ad una contrazione di vendite in ambito domestico. Si possono verificare delle reazioni xenofobiche tali per cui i clienti evitano di relazionarsi con imprese che effettuano offshoring o magari con imprese che realizzano offshoring in determinate località. Poster ha individuato che spesso la clientela americana non gradisce imprese delocalizzate in India ma non ha alcun problema nel caso in cui la delocalizzazione avvenisse in Irlanda<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> DOH, J. P. . Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 2005 695– 704.

<sup>13</sup> POSTER, W. Who's On the Line? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.- Outsourced Firms. *Industrial Relations*, 46 (2), 2008, 271-304.

## 2.2. L'impatto dell'offshoring sulle scelte d'acquisto del consumatore

Le riflessioni che precedono mostrano come una nuova figura cattura l'attenzione nella pianificazione strategica e di marketing delle imprese, animando i dibattiti sul tema del consumo, alimenta forme alternative di partecipazione ed ha trovato cittadinanza nel sistema della pubblicità e nelle strategie del management: il consumatore responsabile.

Primo attore di quella che abbiamo definito *cultura della responsabilità*, l'osservazione, la quantificazione, la possibile misurazione del consumatore responsabile ci consente di mostrare i tratti di questa cultura che andiamo esplorando. Oggetto d'interesse crescente, seppure maggiormente diffusi nel Nord Europa<sup>14</sup> e nell'America settentrionale i comportamenti di consumo ad orientamento etico anche in Italia sembrano essere usciti dall'ambito ristretto della nicchia di mercato, strutturandosi come realtà consolidata e non più emergente<sup>15</sup>.

Nello specifico caso dell'offshoring ricerche dimostrano come proprio i consumatori siano in grado di caricare di forte valore simbolico l'acquisto di determinati beni e di essere sensibili ad eventuali effetti negativi derivanti dallo spostamento della produzione in paesi a bassa specializzazione tecnica e con costi della manodopera molto minori. Molteplici studi<sup>16</sup> dimostrano come, con riferimento alle strategie di offshoring, i consumatori preferiscono

---

<sup>14</sup> VAALAND T.I., MORTEN H., Corporate social responsibility: investigating theory research in the marketing context., *European Journal of Marketing*, 2008, 42, 927 e ss.

<sup>15</sup> Shuili d., bhattacharya c.b., Sankar s., Reaping rational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning, *Research of Marketing*, 2007, 24, 224

<sup>16</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

differenziare i propri acquisti seguendo precise convinzioni rispetto le ricadute in termini economici ed etici delle proprie scelte. Tali comportamenti sono assunti in generale da soggetti dotati di capitale culturale (i laureati raggiungono il 22%), con redditi superiori alla media (oltre i 2.580 Euro)<sup>17</sup> e collocati nelle posizioni apicali del mercato del lavoro, (dirigenti, funzionari o quadri)<sup>18</sup>. Un minore impatto di un eventuale strategia di offshoring si manifesta in gruppi di soggetti con capitale culturale inferiore e quindi non troppo attenti alle scelte d'acquisto. La variabile culturale dei consumatori risulta essere strettamente correlata all'attenzione alle strategie di offshoring soprattutto con riferimento a beni radicati nella cultura di un determinato territorio. Per quanto concerne poi i soggetti a basso reddito tale tipologia di attenzione negli acquisti non si riscontra con molta frequenza. Su un campione di 1580 soggetti oggetto dell'indagine citata<sup>19</sup> le scelte di consumo responsabile si annidano soprattutto nella fasce a reddito più elevato e con capitale culturale maggiore. I soggetti, in totale 350, appartenenti alla prima fascia con reddito minore uguale a 975 Euro, assumono decisioni di acquisto influenzate direttamente dal fattore prezzo. Con riferimento alla risposta alle strategie delle imprese innumerevoli studi<sup>20</sup> dimostrano come la reazione del consumatore a strategie orientate a curare l'aspetto etico e sociale di

---

<sup>17</sup> Ibidem, p. 242

<sup>18</sup> In tal senso si veda la ricerca dell'European Social Survey 2006/2007, e le ricerche presentate in Harrison, Newholm, Shaw (2005)

<sup>19</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

<sup>20</sup> Ibidem, p. 247 e ss.

determinate scelte non sempre produce risultati immediatamente percepibili. Per le industrie alimentari e per le manifatturiere ad alta specializzazione produttiva l'impatto risulta essere maggiore, ma per le imprese che producono materiali di consumo o prodotti a bassa specializzazione tecnica tale impatto risulta essere più modesto<sup>21</sup>. In generale si può affermare che la relazione tra la realizzazione di iniziative orientate a valorizzare le scelte dell'azienda e le sue ricadute in ambito sociale non sempre conducono ai medesimi risultati.

I consumatori mossi da principi etici e sociali importanti promuovono nel caso dell'attuazione di strategie di offshoring una riappropriazione del linguaggio degli oggetti, fondata su azioni tattiche, nel tentativo di esercitare un'azione di pressione verso le istituzioni economiche e sensibilizzarle sia per la perdita di importanti caratteristiche qualitative di prodotti considerati di elite sia per la ricaduta all'interno del mondo del lavoro.<sup>22</sup> Tali tipologia di consumatori fortemente critici e animati da spirito di appartenenza ad un determinato territorio, anche a causa dell'elevato grado di capitale culturale e con reddito medio alto<sup>23</sup>, assumono comportamenti ispirati al principio di sobrietà e boicottano in maniera significativa. Sono poi consumatori informati, in grado di reperire le informazioni tramite fonti attendibili, ed alla ricerca di un'autonomia decisionale che consenta loro di scardinare i

---

<sup>21</sup> Ibidem, p, 248 e ss.

<sup>22</sup> BHATTACHARYA C.B., SANKAR S., Doing Better at Doing Good: When, Why and how consumers respond to corporate social initiatives., *California Management Review*, 2004, 47, 2 e ss.

<sup>23</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011 241-251.

tentativi di manipolazione in atto da parte delle imprese attraverso gli strumenti del marketing e della pubblicità.

Da qui la duplice natura dell'impatto sui consumatori della strategia di *offshoring* che agisce all'interno sul consumatore diminuendo la sua soddisfazione nell'atto di acquisto e nello stesso tempo aumenta la visibilità negativa dell'impresa attuando processi contrari alla fidelizzazione della clientela. In effetti anche nelle fasce a basso reddito, l'acquisto da una impresa collocata in cattiva luce da una strategia di *offshoring* sebbene vincolato da questioni di natura economica diminuisce il livello di soddisfazione generale. A tale problematica le imprese che attuano strategie di *offshoring* devono assolutamente sopperire con adeguate campagne di responsabilità sociale tali a valorizzare altri aspetti della produzione oppure a fidelizzare la clientela.

Esistono quindi dei costi indiretti importanti riguardo la strategia di *offshoring*. Nel calcolo dei benefici derivanti da una eventuale strategia di internazionalizzazione produttiva attraverso delocalizzazione occorre prendere atto del fatto che tale tipologia di fenomeno può comportare la nascita di costi importanti e nascosti all'interno dell'impresa. E' questa la convinzione della letteratura<sup>24</sup> specifica rispetto l'argomento in esame. Recenti studi condotti negli Stati Uniti d'America hanno dimostrato che circa la metà dei soggetti intervistati crede che l'economia nazionale sia stata

---

<sup>24</sup> WARDEN, C. A., LIU, T.-C., HUANG, C.-T., & LEE, C.-H., Service failures away from home: benefits in intercultural service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 2003, 436-457.

danneggiata dalla delocalizzazione produttiva<sup>25</sup>. Tale risultato fa riflettere soprattutto se incrociato da un ulteriore dato proveniente da ricerche analoghe condotte da Blinger <sup>26</sup>il quale segnala che la percezione dell'offshoring all'interno dei consumatori americani è di un evento negativo o meglio come una vera e propria disgrazia per la forza lavoro. Da qui la tendenza da parte dell'opinione pubblica di preferire o sostenere forze politiche in grado di limitare gli investimenti all'estero e quindi adottare delle misure protezionistiche visto lo scenario di crisi attuale e quindi l'incremento dell'insicurezza sulle condizioni lavorative future. La conseguenza è una riduzione di scambio commerciale con l'estero così come una progressiva chiusura nella concessione di appalti ad organizzazione straniera. Del resto già nel 2007, quindi nella fase iniziale della crisi economico finanziaria che ha prodotto situazioni negative all'interno dei Paesi maggiormente industrializzati Pew Survey indicava come il 68 per cento degli italiani, il 55 per cento degli americani, il 52 per cento dei canadesi, e il 50 per cento degli spagnoli erano d'accordo con l'affermazione: "Il nostro popolo non è perfetto, ma la nostra cultura è superiore ad altri. Tale tipologia di convinzione ha contribuito a rendere più rigida qualsiasi tipologia di apertura verso gli investimenti transnazionali delle imprese localizzate all'interno di un determinato territorio. Gli studi di Taylor e Bain<sup>27</sup> hanno dimostrato come soprattutto nella esternalizzazione dei servizi i

---

<sup>25</sup> Studio condotto da EASTON N.. Make the world go away. Fortune, 157, 2008, 104-108.

<sup>26</sup> METTERS, R. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. Journal of Operations Management, 26, 2008, 198-211.

<sup>27</sup> TAYLOR, P., & BAIN, P., India calling to the far away towns. Work, Employment & Society, 19, 2005 261-282.

consumatori, trovando dinanzi un soggetto con accento straniero percepiscono la qualità del servizio inferiore rispetto a soggetti che svolgono determinate funzioni internamente. Avere soggetti ai quali si commissiona la gestione di alcuni servizi all'estero crea, secondo la percezione di alcuni consumatori degli stessi servizi, dei problemi di comunicazione importanti che si eviterebbe con la gestione domestica.

Ricerche effettuate da Rao<sup>28</sup> nel 2004 dimostrano come alle difficoltà di comunicazione alcuni consumatori associano anche difficoltà culturali e di approccio alla risoluzione di determinate problematiche. A ciò deve aggiungersi il costante riferimento, riscontrato durante i colloqui informali alla base dello studio che stiamo citando, ad un sentimento di risentimento verso l'azienda che ha preferito soggetti esteri nello svolgimento di determinati servizi che potrebbero essere portati avanti da lavoratori nazionali in modo molto migliore. Diffusa è la convinzione che tale scelta sia derivata dall'esigenza di tagliare i salari e di destinare il maggiore profitto non al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla remunerazione normale dei fattori produttivi, compreso il lavoro, ma a premiare la produttività dei dirigenti i quali attraverso l'offshoring raggiungono produttività e risultati in modo più facile. Questa la convinzione raccolta presso i fruitori di servizi esternalizzati all'estero.

Tali tipologie di affermazioni e di risultati possono condurre ad una schematizzazione importante. Nell'acquisto di prodotti l'offshoring è

---

<sup>28</sup> RAO, M. T. Key issues for global IT sourcing: country and individual factors. *Information Systems Management Journal*, 21, 2004, 16–21.

valutato negativamente o positivamente rispetto la qualità del prodotto importato. Nell'offshoring di servizi la valutazione della strategia delocalizzante accentua una sorta di difesa dei lavoratori nazionali, i quali sono letteralmente traditi dalle aziende che per risparmiare forniscono dei servizi che possono essere considerati di qualità inferiore rispetto a quelli prestati dai lavoratori nazionali.

Lo studio condotto da Shawn T. Thelen & Boonghee Yoo & Vincent P. Magnini<sup>29</sup> ha dimostrato che non sempre l'offshoring dei servizi si limita a provocare una situazione di ansia nei consumatori. Ciò conduce a delle reazioni importanti in quanto si cerca spesso di punire in modo diretto l'impresa. Tale tipologia di atteggiamento comporta il boicottaggio dei prodotti e dei servizi dell'impresa che ha preferito i lavoratori stranieri rispetto quelli nazionali. Tale atteggiamento viene ad essere più marcato per i servizi ad alta specializzazione. Si parla proprio a proposito dell'offshoring<sup>30</sup> di effetto "alone". L'effetto alone è l'allargamento di una valutazione sulle altre. In sostanza, il giudizio su uno specifico aspetto influenza i giudizi su altri aspetti del candidato e il giudizio complessivo. Il consumatore, come dimostrano studi autorevoli su tale tipologia di fenomeno, deve conoscere le finalità della campagna di responsabilità sociale e nello stesso tempo essere consapevoli che le scelte di offshoring che stanno

---

<sup>29</sup> SHAWN T. THELEN & BOONGHEE YOO & VINCENT P. MAGNINI, An examination of consumer sentiment toward offshored services, *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2011) 39:270–289

<sup>30</sup> BUNYARATAVEJ K., HAHN E. D., DOH J. P., Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring, *Journal of World Business.* 43, 2009, p. 227-242.

effettuando vengono compiute non per esaltare la company image<sup>31</sup>, quanto più per delle ferme convinzioni della necessità di comportarsi in modi socialmente responsabili, e della imprescindibilità degli stessi nella società odierna<sup>32</sup>.

A livello manageriale occorre sottolineare come l'offshoring venga percepito come una occasione importante per arrivare a determinati obiettivi. Tuttavia essere in grado di realizzare una strategia di delocalizzazione all'estero risulta essere decisamente molto difficile perché oggettivamente l'impresa non riesce a soddisfare mai totalmente il consumatore che è sempre scettico nei confronti dell'offshoring di servizi. Da qui la necessità di effettuare una sorta di segmentazione dei clienti ai quali proporre dei servizi delocalizzati. Alcuni clienti, infatti, possono sopportare meglio determinate scelte rispetto ad altre. Tale strategia potrebbe limitare l'impatto della delocalizzazione e quindi renderla maggiormente efficace.

E' chiaro che spesso una stessa strategia può avere delle implicazioni molto diverse a seconda da chi è il soggetto valutatore. Un investitore valuterà, in ogni caso, sempre meglio l'offshoring rispetto altre strategie più costose in quanto proprio la delocalizzazione persegue obiettivi importanti in termini di costi<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011 241-251.

<sup>32</sup> KLEIN J., DAWAR N., *Corporate Social Responsibility and consumers attributions and brand evaluations in a product harm – crisis.*, Richard Ivey School of Business, London, 2004, 21, 203-217

<sup>33</sup> ROBERTSON J., LAMIN A., LIVANIS G., *Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues*, *Journal of Business Ethics* (2010) 95:167–189

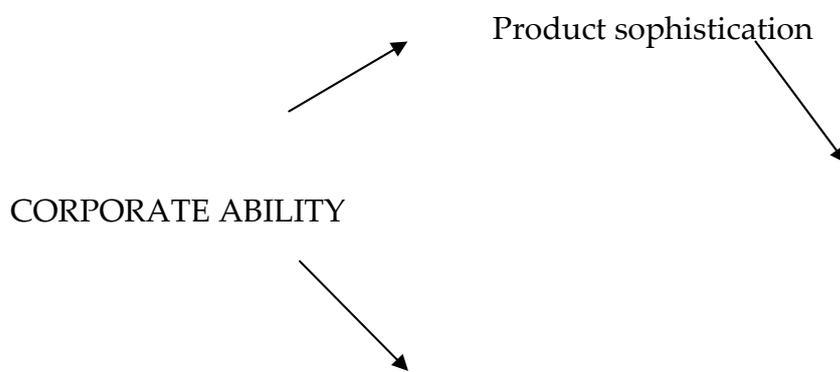
### 2.3. Il ruolo delle imprese nell'attenuazione della risposta del consumatore alle strategie di offshoring.

L'effetto delle campagne di responsabilità sociale risulta essere positivo per un'impresa che avvicina la sua mission e la sua identità alla causa sociale che sta sostenendo .

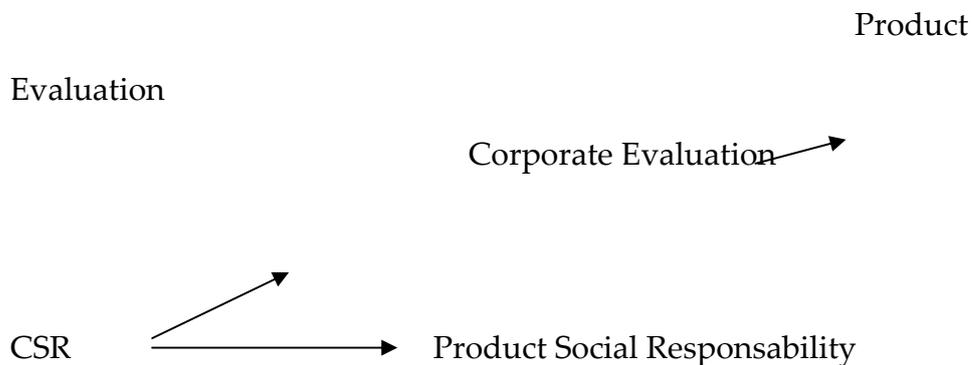
I meccanismi associativi durante le scelte di acquisto influenzano in modo fondamentale la scelta del consumatore che sarà influenzata dagli attributi e dalle caratteristiche di un determinato prodotto e sicuramente anche dall'immagine aziendale.

Come affermato più volte le associazioni provenienti dalle iniziative di responsabilità sociale sono positive e influenzano direttamente la valutazione della società e a catena la decisione d'acquisto del consumatore e la sua valutazione sul prodotto che come abbiamo detto è la somma delle particolari caratteristiche tecniche dello stesso e della forza del brand<sup>34</sup>.

Figura 1. Influence od Corporate Associations on New product Evaluations. Fonte BROWN J, DACIN P.A., 1997.



<sup>34</sup> BROWN J, DACIN P.A., The company and the product: Corporate Associations and Consumers Product Responses, Journal of Marketing, 1997, 61, p. 68 e ss.



L'influenza sulle strategie di mercato della reputazione aziendale e delle iniziative volte a rafforzarla è chiaramente da tenere in considerazione nella predisposizione della strategia commerciale. In caso di lancio di un nuovo prodotto, per esempio con caratteristiche di mercato reputati dai consumatori inferiori proprio perché associate a produzioni offshoring rispetto alla media dell'impresa, gode di un giudizio negativo che si accentua nel momento in cui la stessa gode di una reputazione molto positiva. La commercializzazione dello stesso comporta un calo di stile e genera delusione all'interno del mercato e dei consumatori che sono abituati ad associare al brand determinati standard qualitativi e una distinta immagine aziendale.

Del resto come affermato in precedenza le iniziative di Responsabilità Sociale si ottiene quindi una sorta di collaborazione e consenso da parte dei consumatori. Un'azienda ben inserita nel proprio contesto sociale e economico riesce a svolgere meglio la propria missione. Si contribuisce in questo caso a rendere operativo un giudizio diffuso e sedimentato nel tempo

che i diversi interlocutori danno della credibilità delle sue affermazioni, della qualità e affidabilità dei suoi prodotti, delle responsabilità delle sue azioni. L'adesione dell'impresa a cause sociali e il sostegno a campagne di sensibilizzazione, ad esempio, su tematiche molto vicine ai consumatori, sebbene non direttamente riconducibili agli specifici eventi negativi correlati alle strategie di offshoring all'interno dell'immaginario della clientela, può essere un paracadute nei momenti di crisi in quanto bilanciano la perdita di reputazione connessa all'evento dannoso<sup>35</sup>. Studi<sup>36</sup> dimostrano che in caso di crisi le credenze diffuse in passato attraverso adeguate campagne di comunicazione si attivano in modo immediato e bilanciano l'effetto negativo che viene considerato più esterno<sup>37</sup> all'impresa stessa. La responsabilità sociale e i suoi strumenti sono quindi considerati dei mediatori rispetto la "colpa" dell'impresa in uno specifico caso<sup>38</sup>. Il nodo cruciale da risolvere è quindi quello, proprio in funzione di quanto detto, di come, i consumatori, riescano a percepire l'iniziativa. In particolare se valutano positivamente ed in modo sincero l'iniziativa da parte dell'impresa. Si parla in effetti di diffidenza nella sincerità dell'iniziativa. In questo caso la scelta della causa

---

<sup>35</sup> LEWIN, A.Y., MASSINI, S. & PEETERS, C. Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 2009 901-925

<sup>36</sup> LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011 241-251.

<sup>37</sup> KLEIN J., DAWAR N., Corporate Social Responsibility and consumers attributions and brand evaluations in a product harm – crisis., Richard Ivey School of Business, London, 2007, 21, 203-217

<sup>38</sup> KLEIN J., DAWAR N., Corporate Social Responsibility and consumers attributions and brand evaluations in a product harm – crisis., Richard Ivey School of Business, London, 2007, 21, 203-217

da sostenere diventa rilevante. Occorre abbinare al profilo dell'impresa la causa da sostenere in quanto la percezione dell'impresa all'interno del mercato non deve far trapelare la finalità del profitto che potrebbero vanificare le motivazioni alla base delle iniziative di responsabilità sociale a favore del profitto.

Ad alleviare questo rischio è sicuramente la tradizione dell'impresa e la volontà di conciliare con il business le finalità sociali. La riuscita e la reazione del consumatore è decisamente correlata a tale tipologia di fattore. Ciò è testimoniato dal fatto che la responsabilità sociale ha un effetto fidelizzante notevole. Influenza in modo decisivo la decisione d'acquisto del consumatore finale che sceglie di sostenere un determinato progetto in modo ripetuto e continuato.

Tale fiducia nei confronti dell'azienda è mantenuta anche nel momento in cui l'azienda è coinvolta in qualche scandalo. La reazione del consumatore dimostra come la responsabilità sociale d'impresa sia una riserva di valore che può salvare la reputazione del consumatore.

Se l'area dei consumi, come dimostrano gli studi socio-antropologici si caratterizza per la capacità simbolica che essa è in grado di esprimere, la novità va ricercata nel ruolo chiave che il consumo dimostra di avere nelle nuove forme di partecipazione sociale, per la capacità che essa dimostra di essere un'arena in cui i confini della sfera privata e pubblica si sfumano, così come quelli esistenti tra livello individuale e collettivo. Il consumerismo politico va di pari passo con la progressiva *politicizzazione del mercato*, cioè con il tentativo di rendere questa istituzione un luogo ove poter mutare gli

equilibri esistenti tra produttori e consumatori<sup>39</sup>. Esso si sostanzia nell'*azione collettiva individualizzata* e rappresenta una forma alternativa di partecipazione che individua nel mercato, e non nella società e nelle forme tradizionali della politica, il proprio *locus* e negli attori, *in primis* le imprese, seppure non ci si possa limitare ad esse, i bersagli della propria azione.

---

<sup>39</sup> MICHELETTI M., FOLLESDAL A., STOLLE S. (eds.) , *Politics, Products and Markets*, Transaction Publisher, New Brunswick, 2007, p. 596 e ss.

#### **2.4. La rilevanza dell'aspetto sociologico nelle scelte di consumo: i problemi occupazionali legati alle strategie di offshoring e la percezione degli stessi da parte dei consumatori**

Abbiamo accennato nel corso dei paragrafi precedenti che le scelte di consumo risentono sempre di più dei condizionamenti sociali che caratterizzano la modernità. La globalizzazione economica ha contribuito a rendere desiderabili alcuni beni sino a poco tempo fa decisamente lontani dalle preferenze degli individui e nello stesso tempo il nuovo modo di diffusione delle informazioni attraverso i nuovi media ha forgiato nuove generazioni di consumatori. Lo stesso concetto di responsabilità sociale d'impresa si è diffuso all'interno del mondo della produzione e del consumo grazie alle maggiori informazioni disponibili all'interno dei contesti di mercato e quindi dell'ambiente competitivo.

Se gli anni Ottanta hanno condotto alla scoperta del valore simbolico dei beni, i quali divengono capaci di definire identità individuali, gli sviluppi più recenti della letteratura ne evidenziano il carattere profondamente sociale<sup>40</sup>. Se fino al secolo precedente le merci identificavano degli status sociali, marcando le differenze tra una classe e l'altra, oggi esse svolgono un ruolo di primaria importanza nel veicolare le relazioni interpersonali e fungono da collante sociale. Il consumo si allarga, diviene polimorfico, capace di riscoprire tutte le valenze simboliche del bene, le sue componenti "soft"<sup>41</sup>. Il

---

<sup>40</sup> YOUNGDAHL, W., RAMASWAMY, K. (. Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 2010, 26: 212,

<sup>41</sup> SATHYANARAYAN, M., *Offshore Development. Proven Strategies and Tactics for Success*. Cupertino: GlobaDev Publishing, 2003, p. 147 e ss.

rapporto con l'oggetto permette la costituzione di un insieme di significati, di un linguaggio sociale, che consente di scambiare informazioni, e di dare ordine e senso all'ambiente socio-culturale<sup>42</sup>.

Attraverso il linguaggio simbolico, il consumo può dar vita a pluralità di identità individuali ed intersoggettive, rispettando le differenze, codificando e ricodificando gli stili di vita<sup>43</sup>. Del resto, la crescente frammentazione sociale e l'accentuata domanda di personalizzazione nelle scelte di consumo sono ben lungi dal disporsi casualmente o dal dipendere soltanto da fattori psicologici individuali.

Tendono, infatti, a generare pattern relativamente omogenei al loro interno e relativamente diversi e distanti tra di loro. I nuovi aggregati sociali si distinguono per peculiarità che li rendono profondamente diversi dalle classi sociali del passato. Un tempo le omogeneità dei comportamenti e degli atteggiamenti erano funzione dell'appartenenza di classe; costituivano una sorta di variabile dipendente dell'identificazione di classe<sup>44</sup>. Uno dei problemi più avvertiti in ambito sociale è sicuramente, nel caso dell'offshoring, quello dell'arbitraggio all'interno del mercato del lavoro in ambito nazionale ed internazionale.

L' offshoring sta comportando una serie di cambiamenti organizzativi interni all'impresa, al mondo del lavoro, per i Paesi in via di sviluppo e per la

---

<sup>42</sup> LEVY, D. L. . Offshoring in the New Global Political Economy. Journal of Management Studies 42,3, 2004

<sup>43</sup> SALEM E., Che cos'è la comunicazione d'impresa, Lupetti, Milano,1998, p. 25 e ss..

<sup>44</sup> SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD, S., Consumer behavior: a European perspective, Prentice-Hall, 2012, p. 96 e ss.

capacità innovativa dei Paesi occidentali. I cambiamenti organizzativi interni che si stanno affrontando implicano una situazione particolarmente critica da gestire anche per le imprese, le quali devono essere in grado di gestire risorse umane a grandi distanze e in particolare lo sviluppo dell'innovazione a livello globale. Nel mondo del lavoro proprio l'offshoring sta provocando delle profonde modificazioni. Le compagnie attualmente si spostano alla ricerca di manodopera e non è la forza lavoro ad emigrare come un tempo. Ciò sta avendo effetti drastici nei paesi industrializzati, stiamo assistendo a una netta riduzione del livello occupazionale nei Paesi occidentali con forti ripercussioni a livello sociale. La contrazione del numero di lavoratori impiegati comporta una perdita di competitività strutturale, giacché se prima delocalizzare significava solo dare all'esterno funzioni semplici attualmente si delocalizzano funzioni importanti che vanno sicuramente a incidere negativamente sul sistema economico e sociale. Quello a cui si assiste è una sorta di arbitraggio sul mercato internazionale del lavoro andando a comprimere sempre di più i salari e quindi provocando malcontento all'interno dei mercati con conseguenza perdita di credibilità all'interno dei mercati di riferimento. Da qui la costante dipendenza dei Paesi in Via di Sviluppo da parte dei paesi sviluppati.

## 2.5. L'importanza delle dinamiche sociali nella pianificazione strategica

Una riflessione sulle forme sociali del consumatore-produttore non può esimersi dal riflettere sulle implicazioni proattive e prosociali degli atti di consumo. Esse rappresentano, infatti, una modulazione specifica della dimensione *produttiva* del processo di consumo, alla quale la sociologia ha dedicato attenzione in questi ultimi anni.

È innegabile che, nel dibattito contemporaneo sulla società della globalizzazione, le più innovative riflessioni sul consumo ne sottolineino la dimensione etica. Comportamenti ad orientamento etico, a livello micro, ed etica del consumo, a livello macro, rappresentano le direttrici lungo le quali si muove la discussione nella comunità scientifica nazionale ed internazionale. Le riflessioni che precedono mettono in evidenza come spesso la dicotomia Razionalità/irrazionalità è sempre stata centrale nello studio del consumo<sup>45</sup>.

L'economia, seppur con qualche variazione, continua a ispirarsi all'idea di una ragione di tipo costruttivista, basata sul binomio mezzo/fine. Elabora dunque una teoria normativa della decisione fondata su tre assiomi: transitività, dominanza, invarianza. Perciò i consumatori si comporterebbero come programmati verso un unico fine: la massimizzazione dell'utilità.

In psicologia è prevalsa, invece, un'accezione di ragione di tipo "ecologico", legata al contesto, sia esso uno stimolo, una situazione, uno stato affettivo. Si è cercato di fondare tale accezione su base sperimentale, concentrandosi sui

---

<sup>45</sup> BHATTACHARYA C.B., SANKAR S., Doing Better at Doing Good: When, Why and how consumers respond to corporate social initiatives., California Management Review, 2004, 47, 2 e ss.

meccanismi mentali ed endogeni all'individuo che ne alterano il processo decisionale. Il contributo della psicologia allo studio delle decisioni d'acquisto s'inserisce lungo il sentiero tracciato dallo stesso Simon<sup>46</sup>. L'individuo è quindi per l'impresa un pensatore flessibile capace di utilizzare sia processi razionali, consapevoli e costosi, sia strategie cognitive rapide ed economiche, dette euristiche, inconsapevoli e influenzate da fattori percettivi. Il concetto di *bounded rationality*, evidenzia come gli individui tendano a sviluppare nel tempo euristiche decisionali basate su automatismi più veloci, non coscienti e fallaci, dette *bias*, connaturate ai meccanismi di funzionamento della mente umana. Gli studi sociologici introducono invece il concetto di *ragionevolezza sociale* per cui è il gruppo a cui si appartiene che definisce ciò che è ragionevole e ciò che non lo è. Del resto, frutto della realtà in cui viviamo, l'assunzione di responsabilità, per sé, per gli altri, per l'ambiente, da parte dei consumatori sembra essere l'esito di quel processo di riflessività a cui sono chiamate le soggettività oggi <sup>47</sup>favorita, tra l'altro, dall'intensificarsi e contemporaneamente decentrarsi dei processi dell'informazione che sono resi possibili dal processo della globalizzazione. Esiste un'opinione condivisa sul fatto che il consumatore responsabile è un prodotto del nostro tempo: il frutto di una società globale ed individualizzata, nella quale, gli individui non sono passivi riflessi delle circostanze, ma artefici attivi della propria vita. Le fonti di significato dell'identità collettiva e di gruppo tipiche della società industriale, come

---

<sup>46</sup> MICHELETTI M., FOLLESDAL A., STOLLE S. (eds.) , Politics, Products and Markets, Transaction Publisher, New Brunswick, 2004, p. 47 e ss.

<sup>47</sup> MICHELETTI M., FOLLESDAL A., STOLLE S. (eds.) , Politics, Products and Markets, Transaction Publisher, New Brunswick, 2004, p. 47 e ss.

potavano essere le identità etniche, la coscienza di classe, la fede nel progresso, i cui stili di vita e le cui idee di sicurezza hanno rappresentato i pilastri delle democrazie occidentali hanno perso la mistica che le sorreggeva, lasciando spazio a biografie individuali nelle quali sono più che mai presenti elementi di una forma narrativa individualistica ed attiva.

## CAPITOLO TERZO

### 1.1. Obiettivo della ricerca

L'offshoring rappresenta il processo di trasferimento di attività intangibili verso un altro Paese finalizzato alla ricerca del vantaggio in termini di nuove competenze, generalmente, a un costo contenuto. La logica conseguenza vede come meta preferita di questo processo i Paesi in via di sviluppo o con un basso costo del lavoro. È molto difficile trovare all'interno di una impresa tutte le competenze e le conoscenze necessarie al corretto svolgimento delle attività, così è necessario rivolgersi all'esterno, o individuando il partner, locale o estero, migliore col quale instaurare una profittevole collaborazione, o creando una struttura interna, locale o estera, che abbia gli strumenti per lo svolgimento di queste attività.

L'offshoring rappresenta quindi un'opportunità di sviluppo per l'impresa che si dovrebbe manifestare sotto forma di un miglioramento del proprio vantaggio competitivo nei confronti delle concorrenti. Tuttavia, la scelta di ricorrere ai mercati esteri per l'approvvigionamento dei fattori produttivi, o la delocalizzazione della produzione, porta con se problemi di disoccupazione interna; inoltre, anche la qualità del prodotto, effettiva e/o percepita dagli acquirenti, potrebbe risentirne con le relative conseguenze reddituali dell'impresa.

Lo scopo di questa ricerca riguarda l'approfondimento dell'impatto dell'offshoring sul giudizio dei consumatori. In particolare si vuole indagare su quali fattori contribuiscono alla formazione dell'atteggiamento dei

consumatori verso il fenomeno dell'offshoring. Si vuole quindi capire se l'atteggiamento dei consumatori circa il fenomeno oggetto di studio abbia delle caratteristiche socio-economiche, distinguendo quali di queste hanno un peso maggiore.

Identificati tali aspetti, l'impresa, che già conosce gli effetti attesi dell'offshoring sulla produzione, potrebbe venire a conoscenza del giudizio dei consumatori sull'argomento, elemento fondamentale per la scelta finale tra praticare l'offshoring oppure rivolgersi ai mercati domestici per la ricerca di determinati fattori produttivi.

## **2. Aspetti metodologici**

### **2.1. Il questionario**

Al fine di indagare circa gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dell'offshoring, è stato somministrato un questionario anonimo disponibile in rete<sup>1</sup> con Item relativi all'identificazione degli aspetti sociali ritenuti importanti per capire quale atteggiamento hanno i consumatori verso l'offshoring. Il questionario immergeva l'intervistato nell'ambiente di studio attraverso la seguente premessa: *“Y&U Capital è un'importante impresa di servizi finanziari operante in Italia. La crescita costante degli ultimi 15 anni ha*

---

<sup>1</sup>

[https://docs.google.com/forms/d/125hxB1eC1f14uE\\_uJcBoy3GBT\\_xWyIYvJJ6BP265L4U/viewform](https://docs.google.com/forms/d/125hxB1eC1f14uE_uJcBoy3GBT_xWyIYvJJ6BP265L4U/viewform)

*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.*

*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".*

Tale premessa spiega le motivazioni oggettive che hanno portato l'azienda a praticare l'offshoring; riassumendo in poche parole, Y&U Capital afferma che, per migliorare le proprie performance e fornire un servizio più efficiente, ha preferito delocalizzare il call center abbassando i costi e migliorando la propria offerta grazie ad un capitale umano di formazione specifica migliore.

Attraverso tale premessa, il questionario cerca di far emergere le reazioni dei consumatori in merito alla decisione presa dall'azienda, facendo così

emergere i fattori chiave che caratterizzano il pensiero del consumatore verso la pratica dell'offshoring.

Le domande poste nel questionario riguardano particolari aspetti sull'offshoring, poste in modo che l'intervistato debba attribuire un punteggio basato su una scala di Likert a sette stadi; i punteggi, quindi, sono inseriti in un intervallo che va da 1, nel caso in cui il giudizio sul relativo argomento sia massimamente negativo, a 7, nel caso in cui il giudizio sia estremamente positivo.

Il complesso dei quesiti proposti alle unità statistiche è stato suddiviso in 6 sottogruppi in modo da ricavare dal questionario le 6 variabili oggetto di studio della regressione e delle correlazioni analizzate nei successivi paragrafi. Le sei variabili così ottenute riguardano quei fattori socio-economici che sintetizzano il pensiero e quindi l'atteggiamento dei consumatori verso l'offshoring. Le 6 variabili sono finalizzate alla sintesi dei seguenti concetti:

- 1) Atteggiamento verso l'offshoring;
- 2) Eco threat;
- 3) Animosity;
- 4) Etnocentrismo;
- 5) Apertura culturale;
- 6) Altruismo.

Per ogni concetto sono quindi state poste le seguenti domande:

<b>ATTEGGIAMENTO verso OFFSHORING</b>								
<b>La scelta di trasferire in un Paese estero il lavoro prima svolto in Italia penso sia....</b>								
Dannoso	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Benefico
Non necessario	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Necessario
Non importante	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Importante
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
Senza valore	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Di valore

<b>ECO THREAT</b>	Per nulla del tutto
La diffusa concorrenza estera può condurre il nostro Paese in recessione	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
La sicurezza del posto di lavoro di una persona o di un'intera azienda è fortemente influenzata dalla concorrenza estera	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
La concorrenza estera è alla base delle difficoltà economiche del nostro paese	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

<b>ANIMOSITY</b>	per	nulla
Alcuni Paesi esteri sono ingiustamente avvantaggiati rispetto al nostro a causa di differenze in termini di costo del lavoro	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Alcuni Paesi esteri sfruttano in modo scorretto i loro vantaggi in termini di minori costi di produzione, offrendo prodotti e servizi a prezzi capaci di mettere i Paesi "sviluppati" fuori dal mercato	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Ritengo che il modo di commerciare dei Paesi "sviluppati" con i Paesi "emergenti" sia più equo di quello dei Paesi "emergenti" con i Paesi "sviluppati"	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

<b>ETNOCENTRISMO</b>		
Un buon italiano NON compra prodotti/servizi stranieri		
Per nulla d'accordo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Del tutto d'accordo
Non è corretto acquistare prodotti/servizi stranieri perché questo toglie posti di lavoro agli italiani		
Per nulla d'accordo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Del tutto d'accordo
Noi dovremmo comprare prodotti/servizi progettati e realizzati in Italia invece di permettere ad altre nazioni di arricchirsi a danno nostro		
Per nulla d'accordo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Del tutto d'accordo
Noi dovremmo comprare prodotti/servizi stranieri solo se questi non		

possono essere prodotti in Italia		
Per nulla d'accordo	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Del tutto d'accordo

<b>APERTURA CULTURALE</b>	per	nulla
Mi piacerebbe avere la possibilità di incontrare persone di altri Paesi	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	⑦
Mi piacerebbe informarmi e conoscere il modo di vivere di persone di altri Paesi	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	⑦
Mi piacerebbe assistere a eventi culturali organizzati da persone di altri Paesi	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	⑦

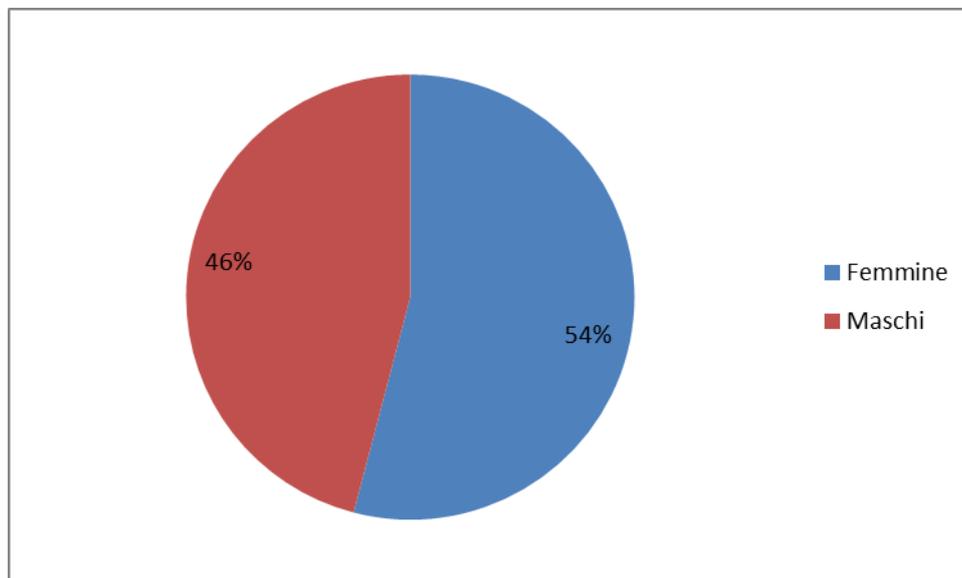
<b>ALTRUISMO</b>	per nulla	del
<b>Uguaglianza:</b> uguali opportunità per tutti	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Pace:</b> un mondo libero da guerre e conflitti	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Giustizia sociale:</b> correggere le ingiustizie, prendersi cura dei deboli	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Aiuto:</b> agire per il benessere altrui	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Cooperazione:</b> tendenza ad aumentare i ritorni positivi per la collettività	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

I paragrafi successivi analizzeranno prima di tutto le caratteristiche socio-demografiche delle unità statistiche selezionate casualmente nel campione, per poi passare all'analisi descrittiva/induttiva dei dati ottenuti.

## 2.2. Il campione di dati. Aspetti socio-demografici

Il campione di dati è stato estrapolato proponendo il questionario indicato nelle pagine precedenti a 209 unità statistiche; di queste 113 sono risultate femmine e 96 maschi, mostrando quindi un elevato grado di eterogeneità di genere (figura 1).

**Figura 1: Distribuzione del sesso. Dati percentuali**

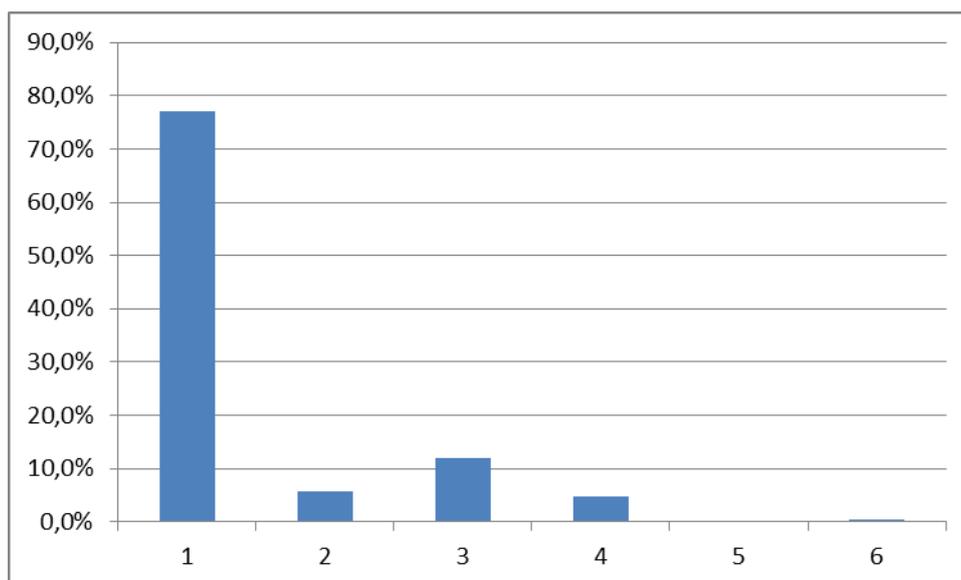


L'indagine statistica è stata effettuata su un campione molto giovane (figura 2). Infatti, circa il 95% degli intervistati ha un'età appartenente alle prime tre classi di età.

Di questi il 77% appartiene alla classe 1 e il 17.7% alle due classi successive. Tale dato certifica la forte simmetria della distribuzione della variabile età, visto che i tre quartili coincidono ( $Q1 = \text{Mediana} = Q3 = 1$ ). Inoltre, l'indice di

entropia relativa è risultato pari a 0.49, evidenziando una decisa omogeneità del carattere<sup>2</sup>.

**Figura 2: Distribuzione dell'età. Dati percentuali**

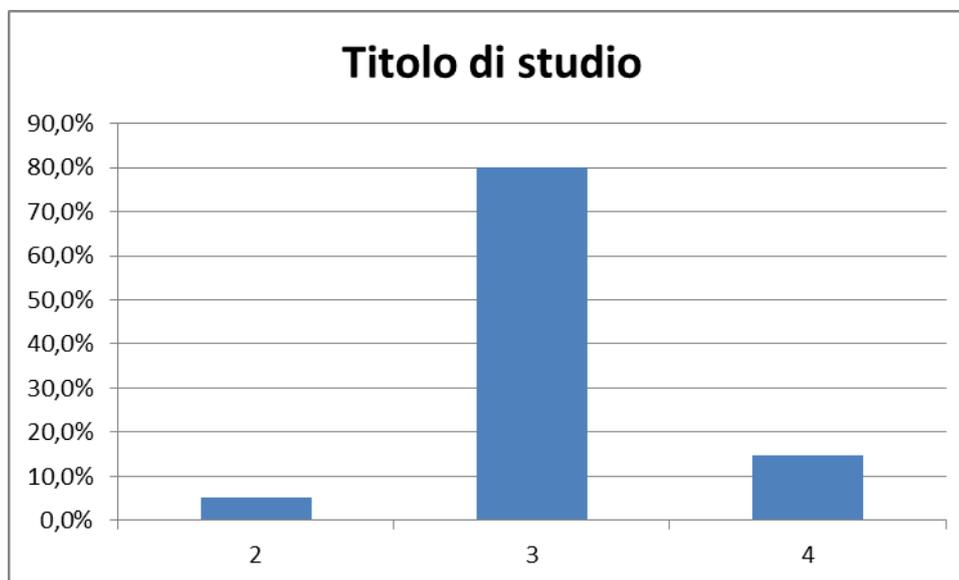


Il titolo di studio si presenta con caratteristiche distributive simili a quelle della variabile età e mostra un campione con un medio livello di istruzione. Circa l'80% delle unità statistiche del campione ha conseguito la maturità, mentre il 15% possiede una laurea. Di conseguenza solo il 5.3% possiede un titolo di studio relativo alle scuole primarie o non lo possiede affatto (Figura 3). Anche in questo caso i tre quartili coincidono sulla seconda modalità, ma la variabile è maggiormente eterogenea rispetto all'età visto che l'entropia relativa è di 0.56.

---

<sup>2</sup> L'indice di entropia relativa è un coefficiente che varia tra 0 e 1. Misura il grado di eterogeneità del carattere di studio. Quando vale 0 la variabile è completamente omogenea (si manifesta con una sola modalità); quando vale 1 la variabile è completamente eterogenea (minimamente omogenea) e ogni modalità si manifesta con la stessa frequenza.

**Figura 3: Distribuzione del titolo di studio. Dati percentuali**



La tabella 1 riassume le distribuzioni delle variabili Sesso, Età e Titolo di studio finora analizzate.

**Tabella 1: Sesso, Età, Titolo di studio**

n.	Frequenze percentuali		Entropia
<b>Sesso</b>			
<b>Femmine</b>	113	54,1%	1,00
<b>Maschi</b>	96	45,9%	
<b>Totale</b>	<b>209</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Età</b>			
<b>1</b>	161	77,0%	0,49
<b>2</b>	12	5,7%	
<b>3</b>	25	12,0%	

4	10	4,8%	
5	0	0,0%	
6	1	0,5%	
<b>Totale</b>	<b>209</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Titolo di studio</b>			
2	11	5,3%	
3	167	79,9%	0,56
4	31	14,8%	
<b>Totale</b>	<b>209</b>	<b>100,0%</b>	

### 3. Analisi statistico-induttiva dei dati

#### 3.1. Il modello di regressione

L'analisi che segue prevede l'utilizzo di un modello di multiregressione capace di mettere in relazione la variabile dipendente "Atteggiamento verso l'Offshoring" (AttoffM) con cinque variabili esplicative di seguito elencate (tabella 2).

**Tabella 2: Variabili del modello di regressione**

Variabili	Etichetta
<i>Variabile dipendente</i>	
Y = Atteggiamento verso l'Offshoring	AttoffM
<i>Variabili esplicative</i>	

X <sub>1</sub> = Eco threat	EcothreatM
X <sub>2</sub> = Apertura culturale	CulturalM
X <sub>3</sub> = Etnocentrismo	Ethno
X <sub>4</sub> = Animosity	Animos
X <sub>5</sub> = Altruismo	Altruism

Le variabili oggetto di studio nell'analisi di regressione e sintetizzate nella tabella precedente hanno presentato le seguenti statistiche descrittive (tabella 3):

**Tabella 3: Statistiche descrittive delle variabili del modello di regressione**

Variabili	Media	Dev. Standard	Coefficiente di variazione
<b>AttoffM</b>	3,523	1,031	0,293
<b>EcothreatM</b>	3,850	1,471	0,382
<b>CulturalM</b>	5,781	1,192	0,206
<b>Ethno</b>	3,110	1,600	0,514
<b>Animos</b>	4,309	1,385	0,321
<b>Altruism</b>	5,522	1,153	0,209

Considerando la scala di Likert a 7 stadi utilizzata per gli Item del questionario, le medie delle variabili risultano essere abbastanza elevate. Tra tutte si evidenziano CulturalM e Altruism con punteggi medi pari rispettivamente a 5,78 e 5,52. In altri termini, considerato che il punteggio massimo attribuito a ciascuna domanda è 7, le unità statistiche intervistate nel campione si ritengono molto aperte agli scambi culturali con realtà

appartenenti ad altri Paesi e contemporaneamente soggetti a spinte altruistiche verso terzi. La pace, l'uguaglianza, la giustizia sociale e la cooperazione tra gli individui della collettività emergono come valori irrinunciabili per l'armonia tra le persone.

La variabile che presenta il punteggio medio più basso è Ethno: tale dato indica la tendenza degli intervistati a preferire beni e servizi di produzione italiana. Tuttavia, l'analisi della variabilità mostra come la variabile esplicativa Ethno, oltre a presentare punteggi medi inferiori rispetto alle altre variabili, sia anche quella che presenta maggiore variabilità. Tale considerazione deriva dal valore assunto dal coefficiente di variazione<sup>3</sup>. Per cui, le unità statistiche sembrano essere poco concordi tra loro in merito alla scelta dei beni e servizi di produzione nazionale.

Di particolare interesse risulta essere l'analisi descrittiva della variabile dipendente AttoffM: il punteggio medio si attesta proprio al centro della scala di Likert (3,523) con un coefficiente di variazione che si attesta tra i più bassi (0,293). In altri termini, data anche la bassa variabilità, gli intervistati mostrano un atteggiamento non ben definito rispetto alla scelta di delocalizzare la produzione. Infatti, un atteggiamento ben definito si sarebbe manifestato se la media fosse stata molto bassa (giudizio negativo) o molto alta (giudizio positivo).

Alle stesse conclusioni porta l'analisi descrittiva della variabile Ethno caratterizzata, però da un grado di variabilità maggiore.

---

<sup>3</sup> La variabilità di una distribuzione di dati viene misurata dalla deviazione standard della variabile. Tuttavia, tale indice non permette il confronto tra la variabilità di distribuzioni diverse. Tale limite viene superato attraverso il coefficiente di variazione, dato dal rapporto tra la deviazione standard e la media aritmetica. La variabile che presenta variabilità più elevata sarà quella caratterizzata dal coefficiente di variazione più elevato.

Il modello di regressione è rappresentato dalla seguente equazione:

$$AttoffM = \beta_0 + \beta_1 EcothreatM + \beta_2 Animos + \beta_3 Ethno + \beta_4 CulturalM + \beta_5 Altruism + \varepsilon$$

In forma più compatta:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad \text{con } \varepsilon \sim N(0; \sigma^2) \quad [1]$$

dove  $\varepsilon$  rappresenta l'errore stocastico di previsione. Si ipotizza a priori che  $\varepsilon$  si distribuisca con un andamento gaussiano di valore atteso nullo e varianza pari a  $\sigma^2$ .

Stimare un modello di regressione equivale alla stima dei parametri di regressione  $\beta_i$ . Tale stima viene effettuata attraverso il Metodo dei Minimi Quadrati Generalizzati (OLS) che restituisce la stima parametrica minimizzando gli errori quadratici commessi dal modello. In altri termini, il metodo OLS stima i parametri  $\beta_i$  minimizzando la varianza residua del modello, cioè, massimizzando la devianza spiegata.

La tabella 4 mostra le stime dei minimi quadrati fornite dal software, mentre la tabella 5 riguarda l'analisi della varianza del modello di regressione (test ANOVA):

**Tabella 4: Output dei coefficienti di regressione.**

Variabili	Beta	errore	Beta	Statistica	Sig.
-----------	------	--------	------	------------	------

		standard	standardizzati	pivot	
<b>Costante</b>	4,225	0,497	0	8,50	0,000*
					**
<b>Ecothreat</b>	0,017	0,052	0,024	0,33	0,751
<b>M</b>					
<b>Cultural</b>	0,054	0,061	0,062	0,89	0,380
<b>M</b>					
<b>Ethno</b>	-	0,049	-0,324	-4,27	0,000*
	0,209				**
<b>Animos</b>	-	0,054	-0,049	-0,67	0,498
	0,036				
<b>Altruism</b>	-0,05	0,064	-0,055	-0,78	0,437

\* Significatività al 10%; \*\* Significatività al 5%; \*\*\* Significatività al 1%.

**Tabella 5: Analisi della varianza (Test ANOVA).**

	Devianza	df	Varianza	F	Sig.
<b>Regressione</b>	25,011	5	5,0022	5,192577	0,000***
<b>Residua</b>	188,814	196	0,963337		
<b>Totale</b>	213,825	201			

\* Significatività al 10%; \*\* Significatività al 5%; \*\*\* Significatività al 1%.

Il test ANOVA riguarda l'analisi della varianza del modello di regressione. La varianza della variabile dipendente viene scomposta in due parti: la varianza di regressione e la varianza residua. Quest'ultima rappresenta quella parte della variabilità di Y che il modello non è riuscito a spiegare; di contro quella di regressione rappresenta quella parte di variabilità che il modello è riuscita a spiegare. In formule:

$$\text{devianza (Y)} = \text{Devianza di regressione} + \text{devianza residua} \quad [2]$$

$$\text{varianza di regressione} = \frac{\text{devianza di regressione}}{dfR} \quad [3]$$

$$\text{varianza residua} = \frac{\text{devianza residua}}{dfE} \quad [4]$$

dove dfR e dfE rappresentano rispettivamente i gradi di libertà della varianza di regressione e della varianza residua.

Come già accennato in precedenza, la stime dei parametri di regressione viene effettuata attraverso il metodo OLS. Nonostante il metodo minimizzi il residuo della variabilità del modello, non è detto che la varianza residua, pur essendo stata minimizzata, sia effettivamente bassa.

Un buon modello di regressione deve presentare elevati valori della varianza di regressione (anche detta varianza spiegata) e bassi livelli di varianza residua. Il rapporto tra la varianza di regressione e la varianza residua dà una particolare variabile aleatoria conosciuta come F di Fisher; proprio attraverso l'utilizzo della F di Fisher si determina la significatività statistica del modello di regressione:

$$F = \frac{\text{varianza di regressione}}{\text{varianza residua}} \quad [5]$$

Dalla tabella 5 emerge una elevata varianza di regressione (5,00) e una bassa varianza residua (0,96) che porta ad un valore della F pari a 5,19. Tale livello della F di Fisher garantisce la significatività del modello ad un livello di significatività  $\alpha = 1\%$ . In altri termini, il modello stimato può essere considerato altamente significativo rispetto all'analisi effettuata.

Il modello di regressione della [1] può quindi essere scritto come segue:

$$\text{AttoffM} = 4,225 + 0,017 \cdot X_1 + 0,054 \cdot X_2 - 0,209 \cdot X_3 - 0,036 \cdot X_4 - 0,050 \cdot X_5$$

L'analisi dei parametri di regressione  $\beta_i$  (tabella 4) mostra la variazione subita dalla variabile dipendente (AttoffM) al variare unitario di ciascuna delle variabili esplicative. Nello specifico, all'aumentare unitario del punteggio della variabile esplicativa Ecothream, il punteggio della variabile AttoffM aumenta di 0,017 punti, mentre quest'ultima aumenta di 0,054 punti all'aumentare unitario del punteggio assunto dall'esplicativa CulturalM. Quindi queste due variabili sono connesse positivamente con l'atteggiamento verso la delocalizzazione dell'attività produttiva: nel campione, gli individui che danno maggiore valore alle integrazioni culturali e che ritengono dannoso l'offshoring in termini concorrenziali, sono anche propensi a dare punteggi più elevati alla variabile offshoring. Tuttavia va sottolineato che entrambi i parametri analizzati finora ( $\beta_1$  e  $\beta_2$ ) risultano non significativi qualsiasi sia il livello di significatività scelto; infatti, il p-value di entrambi i parametri è molto elevato, rispettivamente 0,751 e 0,380 (tabella 4).

Di contro, le variabili esplicative *Animos* e *Altruism* sono correlate negativamente con la variabile oggetto di studio *AttoffM*. All'aumentare unitario del punteggio assunto dalle due esplicative la variabile *AttoffM* diminuisce rispettivamente di 0.036 e 0.05 punti. Ma anche in questo caso i due parametri stimati dal modello non risultano essere significativi.

L'unico parametro risultato significativo all'1% di significatività è  $\beta_3$  legato alla variabile esplicativa *Ethno*. Il valore assunto dal parametro di regressione è -0,209, che manifesta come *AttoffM* diminuisca di 0,209 punti all'aumentare di un punto di *Ethno*. Il dato mette in luce la tendenza a considerare maggiormente benefico l'offshoring da parte di coloro che reputano l'etnocentrismo un fattore importante del sistema produttivo, in linea con quanto ci si poteva aspettare. Maggiore sarà la propensione a considerare l'acquisto di prodotti nazionali come elemento fondamentale per il tessuto economico italiano, minore sarà la propensione a considerare benefico l'atteggiamento verso l'offshoring.

A conclusione dell'analisi del modello di regressione stimato si noti che l'indice di determinazione del modello è  $R^2 = 0,117$ , che evidenzia come il modello stima solo l'11,7% della variabilità della variabile dipendente.

### 3.2. Analisi delle correlazioni

La tabella 6 riassume i coefficienti di correlazione lineare di Pearson tra le coppie di variabili analizzate ( $r_{xy}$ ). Tale indice è dato dal rapporto tra la covarianza tra le due variabili e il prodotto tra le due deviazioni standard, e assume valori compresi tra -1 e +1:

$$r_{xy} = \frac{\text{Cov}(x,y)}{\sigma_x \sigma_y} \quad -1 \leq r_{xy} \leq +1 \quad [6]$$

Attraverso la [6] si studia il grado di dipendenza lineare diretta o inversa tra una coppia di variabili, sottoposti in seguito ad un'analisi induttiva tramite la significatività statistica. Ovviamente i risultati ottenuti devono essere in linea con l'analisi di regressione svolta al paragrafo precedente.

La tabella evidenzia bassi livelli di correlazione tra la variabile dipendente AttoffM e le variabili esplicative prese singolarmente. La correlazione maggiore si ha con la variabile Ethno (-0.333) ed è inversa: al crescere del punteggio attribuito a Ethno decresce il punteggio di AttoffM. Tale considerazione assume ancora più valore considerando l'elevata significatività statistica del risultato ottenuto. Un elevato grado di significatività può essere attribuito anche alla correlazione inversa tra AttoffM e Animos (-0.139, significativa al 5%). Le correlazioni analizzate finora mostrano risultati coerenti con l'analisi di regressione.

**Tabella 6: Coefficienti di correlazione**

Coefficients di correlazione lineare di Pearson						
	AttoffM	EcothreatM	CulturalM	Ethno	Animos	Altruism
AttoffM	1,000	-0,127**	0,059	-0,333***	-0,139**	-0,032
EcothreatM	-0,127**	1,000	-0,076	0,405***	0,254***	0,039
CulturalM	0,059	-0,076	1,000	-0,052	0,030	0,304***
Ethno	-0,333***	0,405***	-0,052	1,000	0,316***	0,002
Animos	-0,139***	0,254***	0,030	0,316***	1,000	-0,073
Altruism	-0,032	0,039	0,304***	0,002	-0,073	1,000

**Significatività**

	AttoffM	EcothreatM	CulturalM	Ethno	Animos	Altruism
AttoffM		0,036	0,201	0,000	0,024	0,324
EcothreatM	0,036		0,141	0,000	0,000	0,291
CulturalM	0,201	0,141		0,231	0,338	0,000
Ethno	0,000	0,000	0,231		0,000	0,490
Animos	0,024	0,000	0,338	0,000		0,150
Altruism	0,324	0,291	0,000	0,490	0,150	

\* Significatività al 10%; \*\* Significatività al 5%; \*\*\* Significatività al 1%.

Un risultato interessante emerge dall'analisi della correlazione tra AttoffM e EcothreatM; infatti, mentre nel modello di regressione tale correlazione sembrava essere diretta tra le due variabili ma priva di significatività statistica, l'analisi della correlazione mostra una debole correlazione inversa significativa al 5%. Si può pertanto desumere che al crescere del punteggio attribuito a EcothreatM decresce il punteggio di AttoffM.

EcotreatM risulta praticamente incorrelata con Cultural e Altruism, mentre assume valori significativi sia con Animos che con Ethno. In entrambi i casi la correlazione è diretta; inoltre il grado di correlazione tra EcotreatM e Ethno risulta essere più alto rispetto a tutti gli altri (+0.405, con significatività all' 1%).

La variabile Cultural non risulta correlata con Ethno e Animos, mentre mostra una correlazione diretta con Altruism (0,304). Infine, anche tra Animos e Ethno sussiste un medio livello di correlazione diretta (0.316, con significatività all' 1%).

#### **4. Interpretazione dei risultati**

L'analisi svolta attraverso il modello di multiregressione mostra in modo inequivocabile che l'unica variabile significativa che può essere considerata un fattore determinante per l'interpretazione dell'atteggiamento dei consumatori verso l'offshoring è l'Etnocentrismo. La relazione tra le due variabili è inversa, in quanto il  $\beta$  standardizzato tra le due variabili è risultato pari a -0.324; tale risultato può essere interpretato come la tendenza di coloro che presentano una spiccata propensione all'acquisto di beni e servizi di produzione nazionale a considerare l'offshoring come un aspetto dannoso e non auspicabile per gli equilibri socio economici dal tessuto economico nazionale. Di contro, i consumatori maggiormente esterofili in merito alle scelte di consumo, hanno un atteggiamento verso l'offshoring più propositivo. Considerando la bassa media della variabile Ethno, di poco superiore a 3, gli intervistati nel campione non sembrano preferire i prodotti

di provenienza estera e per questo hanno un atteggiamento poco propositivo verso l'offshoring.

Le considerazioni appena espresse trovano certificazione dall'analisi delle correlazioni che mostra un coefficiente di correlazione tra l'atteggiamento verso l'offshoring e l'etnocentrismo pari a  $-0.33$ , mettendo in evidenza una media correlazione inversa tra i due aspetti considerati

Basandosi su tali risultati, l'azienda che si trova davanti alla scelta di intraprendere o meno un riassetto produttivo impostato sull'offshoring, dovrebbe certamente avviare un'indagine statistica relativa alla ricerca di quali beni compongano il paniere di consumo dei propri clienti, con lo scopo di identificare con quale proporzione si presentano i beni di produzione esclusivamente nazionale. Maggiore sarà l'apporto dei fattori produttivi esteri nei beni del paniere, migliore sarà l'atteggiamento dei propri clienti verso l'offshoring.

Il modello di regressione stimato non ha fornito ulteriori variabili significative capaci di spiegare l'atteggiamento dei consumatori verso l'offshoring. Tuttavia, l'analisi delle correlazioni mostra qualche legame con le restanti variabili del modello. Infatti, sia la variabile Animosity che Ecothreat presentano una significativa correlazione inversa con l'atteggiamento verso l'offshoring, anche se di natura molto lieve.

La correlazione inversa tra AttoffM e Ecothreat può essere interpretata come la tendenza dei consumatori maggiormente preoccupati dalla concorrenza delle imprese estere verso quelle nazionali ad avere atteggiamenti pessimistici verso la scelta delle imprese di praticare l'offshoring. Senza entrare nel merito economico-accademico di tale considerazione, il risultato

era facilmente pronosticabile. L'individuo che non vede di buon occhio la competitività con le imprese estere, considerazione generata dalla paura di spinte recessive, non sarà certo favorevole alla ricerca di fattori produttivi esteri negli apparati produttivi delle imprese nazionali. Tali individui, inoltre, ritengono che l'Italia sia svantaggiata rispetto agli altri Paesi sotto il profilo del costo del lavoro e, più in generale, dei costi di produzione. Questa considerazione scaturisce dalla correlazione inversa, lieve, tra *AttoffM* e *Animosity*, nonché dalla significativa correlazione diretta tra *Animosity* e *Ecothreat*.

Per questi motivi, l'impresa in procinto di operare scelte produttive basate sull'*offshoring* farebbe bene a considerare che tipo di considerazione hanno i propri clienti in merito alle difficoltà dell'Italia a competere con le imprese estere e se tali considerazioni trovano genesi nella convinzione di una minore competitività delle imprese nazionali.

## CONCLUSIONI

E' recentissima la notizia secondo la quale la casa automobilistica di Torino, un simbolo italiano nel mondo, la Fiat cambierà nome e avrà la sede legale in Olanda, la residenza a fini fiscali nel Regno Unito e sarà quotata a New York, oltre che a Milano, entro la fine dell'anno. Sebbene gli attuali stabilimenti, almeno per ora, rimarranno impiantati anche in Italia con il mantenimento dei livelli occupazionali esistenti la notizia ha scosso i mercati finanziari e l'opinione pubblica italiana. Storicamente il marchio torinese è visto dagli italiani come parte del patrimonio culturale oltre che industriale della nazione. Vetture storiche, motociclette hanno segnato i momenti della vita di intere generazioni e sono divenute delle icone dello stile italiano nel mondo. La decisione di spostarsi, per ora con sede legale e residenza ai fini fiscali è stata quindi avvertita dall'opinione pubblica alla stregua di una diserzione, un voler approfittare di migliori condizioni presenti all'estero e quindi lasciare quel territorio che la ha visto nascere e progredire anche attraverso il sacrificio di tanti operai e degli infiniti contributi pubblici che nel tempo sono stati trasferiti al marchio torinese.

Questa breve riflessione, sebbene non perfettamente aderente a quelli che sono gli argomenti teorici ed empirici analizzati nel corso di questo breve elaborato è strumentale a sottolineare che i risultati ottenuti attraverso l'analisi dei dati della indagine empirica proposta sono decisamente significativi. Esterofilia ed etnocentrismo sono le variabili più rilevanti ai fini dell'analisi proposta.

L'offshoring impatta sulle coscienze e sulle percezioni di un determinato consumatore a seconda di quanto sia esterofilo ed etnocentrico e in base a quanto una determinata azienda risulta essere radicata nel territorio e nelle coscienze di quanti, durante il tempo, ne hanno sostenuto la produzione sia da un punto di vista produttivo che da un punto di vista del consumo. Il particolare momento storico attraversato dall'Italia e in generale da quei Paesi che dieci anni orsono erano protagonisti di uno sviluppo quasi inarrestabile impone quindi delle riflessioni importanti al fine di acquisire informazioni e intraprendere strategie a livello aziendale che possano produrre i risultati attesi. Spostare la produzione all'estero o utilizzare stratagemmi societari per poter ridurre la pressione fiscale potrebbe, infatti, dare dei benefici nell'immediato in termini di redditività di breve periodo a causa della contrazione dei costi e delle spese per le imposte, ma potrebbe nel lungo periodo portare a risultati poco incoraggianti a causa del cambiamento delle decisioni di acquisto dei consumatori che potrebbero avvertire come poco edificante il comportamento assunto. Tale tipologia di fenomeno è chiaramente molto più verificabile in momenti storici caratterizzati da alti tassi di disoccupazione.

L'offshoring oltre a cambiare l'immagine di una determinata azienda all'interno del mercato ha delle conseguenze occupazionali molto forti. Occorre quindi che una determinata impresa pianifichi al meglio una determinata strategia di offshoring prendendo atto del fatto che spesso in momenti storici particolari come quelle attuali la reazione del consumatore potrebbe essere decisamente incontrollabile. I moderni mezzi di comunicazione diffondono spesso notizie ad effetto, magari anche poco

dettagliate, ma in grado di raggiungere in qualsiasi momento il grande pubblico. Nel caso della Fiat, ad esempio, la decisione appena accennata ha provocato la reazione indignata di una serie di imprenditori e tali reazioni sono state propagate attraverso i moderni mezzi di comunicazione in modo rapido. Tale effetto può quindi danneggiare l'impresa torinese e vanificare il risparmio ottenuto dal trasferimento all'estero compensato da una reazione dei consumatori in termini di preferenza di altre case automobilistiche.

Tuttavia l'offshoring, allo stato attuale, rappresenta una scelta obbligata per tantissime imprese. Spetta ai soggetti economici attivi all'interno delle aziende assumere delle decisioni in grado di valorizzare gli effetti di tale scelta e bilanciarne le ricadute, in termini di immagine, negative sia da un punto di vista economico che sociale.

### *Bibliografia prima parte*

SCHULTZE C. L., Off-shoring, Import Competition and the Jobless Recovery, Brookings Institution, 2009, p. 145 e ss.

DAVERI F., LASINIO C., Off-Shoring and Productivity Growth in the Italian Manufacturing Industries, in Oxford Journals, 2010, p. 235

BERTOLDI S., The impact of Material Offshoring on Employment in the Italian Manufacturing Industries: the Relevance of Intersectoral Effectes, Centro Studi Luca d'Agliano, Development Studies Working Papers n. 244, 2010 2b p. 93 e ss.

BALDWIN R., VENABLES A., Relocating the value chain: off-shoring and agglomeration in the global economy, Discussion Paper. Department of Economics (University of Oxford), 2011, P. 156 E SS.

CRISCUOLO C., GARICANO L., Offshoring and Wage Inequality: Using Occupational Lincensing as a Shifter of Offshoring Costs, American Economic Review, 2010, p. 499

ROZA M., FRANS A.J., VAN DEN BOSCH, HENK W. V., Offshoring strategy: motives, functions, locations, and governance modes of small, medium sized and large firm.,

CANIATO F., CARIDI M., CASTELLI C., GOLINI R., Supply chain management in the luxury industry: a first classification of companies and their strategies, International Business Review, 2011,20,314 e ss.

International Journal of Production Economics, 2011,I,133

MASSINI S., NIDTHUDA PERM AJCHARIYAWONG, LEWIN A Y., Role of Corporate Wide Offshoring Strategy in Offshoring Drivers, Risk and Performance, 2010,\$, 179 e ss.

LIZA J., Slicing the Value Chain' Internationally: Empirical Evidence on the Offshoring Strategy by French Firms, The World Economy, 2012,35, 1417 e ss.

MASSINI S., NIDTHUDA PERM AJCHARIYAWONG, LEWIN A Y., Role of Corporate Wide Offshoring Strategy in Offshoring Drivers, Risk and Performance, 2010,\$, 179 e ss.

MUDAMBI R., VENZIN M., The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, Journal of Management Studies, 2010, 47, 1510 E SS.

MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, International Management, 2012, III, 789 e ss.

LEVINSON A., Offshoring pollution: Is the U.S. increasingly importing polluting goods?" Review of Environmental Economics and Policy 4(1) Winter 2011, pp. 63-83

- BELSO-MARTINEZ J.A., Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs' Internationalization Process, in «European Planning Studies», vol. 14, n. 6, 2006, p. 791
- ROBERTSON, C. J., LAMIN, A., & LIVANIS, G. Stakeholder perceptions of offshoring and outsourcing: The role of embedded Issues. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 2010, 167-189.
- MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, *International Management*, 2012, III, 789 e ss.
- ROGGEVEEN, A. L., BHARADWAJ, N., & HOYER, W. D. . How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. *Journal of Retailing*, 83 (4), 2007, 403-410
- AMIY M, WEI S.J., Fear of Outsourcing is it justified, *Economic Policy*, 20, II, P. 308 e ss.
- HELPMAN E., Trade, FDI, and the Organization of Firms, *Journal do Economic Literature*, 44 , p. 580 e ss.
- MUDAMBI R., VENZIN M., The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions, *Journal of Management Studies*, 2010, 47, 1510 E SS.
- THELEN, S. T., & SHAPIRO, T. Predicting negative consumer reactions to service offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26 (3), 2012 181-193
- BALDWIN R., VENABLES A., Relocating the value chain: off-shoring and agglomeration in the global economy, Discussion Paper. Department of Economics (University of Oxford), 2011, P. 156 E SS.
- DE ARCANGELI G., PADONA P. C., RICCI L., Unconventional Analuses and Policies for the International Economy, *Review of international Economics* 2012, III, 145 e ss.
- MANNING S., PEDERSEN T., The hidden costs of offshoring: the impact of complexity, design orientation and experience, *International Management*, 2012, III, 789 e ss.
- RAVINSHANKAR M.N., PAN S., MYERS D., Information technology offshoring in India: a postcolonial perspective, *European Journal of Information Systems* (2013) 22, 387-402. doi:10.1057/ejis.2012.32; published online 17 July 2012, P. 178 E SS.
- ACCENTURE, RUEDA B., HAVILAND K., Un approccio innovativo al global sourcing, 2013, p. 3 e ss.
- HELPMAN E., MELITZ M.J., Rubinstein Y. , Estimating Trade Flows: Trading Partners and Trading Volumes, in «Quarterly Journal of Economics», forthcoming, 2012, p. 137 e ss.

HUY Q., How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal* 32, 2011, p. 1387–1410

*Bibliografia seconda parte*

BHATTACHARYA C.B., SANKAR S., Doing Better at Doing Good: When, Why and how consumers respond to corporate social initiatives., *California Management Review*, 2004, 47, 2 e ss.

BROWN J, DACIN P.A.,The company and the product: Corporate Associations and Consumers Product Responses, *Journal of Marketing*, 1997, 61, p. 68 e ss.

BUNYARATAVEJ K., HAHN E. D., DOH J. P., Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring, *Journal of World Business*. 43, 2009, p. 227-242.

CONTRACTOR, F. J., KUMAR, V., KUNDU, S. K. E PEDERSEN, T.. *Global Outsourcing and Offshoring: An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011, p. 158 e ss.

DOH, J. P. . Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 2005 695– 704.

EASTON N.. Make the world go away. *Fortune*, 157, 2008, 104–108.

FARRELL,D., 'Smarter Offshoring', in D. Farrell and McKinsey Global Institute (eds) *Offshoring. Understanding the Emerging Global Labor Market*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006, p. 863 e ss.

GROSS, N., 'A Pragmatist Theory of Social Mechanisms', *American Sociological Review*, 2009, 74: 358–79

KING, B. G.,'A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement

Activism', *Administrative Science Quarterly* 2008, 53 395–421.

LEWIN, A.Y. E VOLBERDA, H.W. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International business review*. 20, 2011, p. 241-251.

METTERS, R. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of Operations Management*, 26, 2008, 198–211.

POSTER, W. Who's On the Line? Indian Call Center Agents Pose as Americans for U.S.-Outsourced Firms. *Industrial Relations*, 46 (2), 2008, 271-304.

RAO, M. T. Key issues for global IT sourcing: country and individual factors. *Information Systems Management Journal*, 21, 2004, 16–21.

ROBERTSON J., LAMIN A., LIVANIS G., Stakeholder Perceptions of Offshoring and Outsourcing: The Role of Embedded Issues, *Journal of Business Ethics* (2010) 95:167–189

SALEM E., *Che cos'è la comunicazione d'impresa*, Lupetti, Milano, 1998, p. 25 e ss..

SATHYANARAYAN, M., *Offshore Development. Proven Strategies and Tactics for Success*. Cupertino: GlobaDev Publishing, 2003, p. 147 e ss.

SCHRÖDER M., How moral arguments influence economic decisions and organizational legitimacy: a case of offshoring production, *Organization* 2013 20: 551

SHAWN T. THELEN & BOONGHEE YOO & VINCENT P. MAGNINI, An examination of consumer sentiment toward offshored services, *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2011) 39:270–289

SOLOMON M., BAMOSSY G., ASKEGAARD, S., *Consumer behavior: a European perspective*, Prentice-Hall, 2012, p. 96 e ss.

TAYLOR, P., & BAIN, P., India calling to the far away towns. *Work, Employment & Society*, 19, 2005 261–282.

VAALAND T.I., MORTEN H., *Corporate social responsabilit : investigating theory reserarch in the marketing context.*, *European Journal of Marketing*, 2008, 42, 927 e ss.

WARDEN, C. A., LIU, T.-C., HUANG, C.-T., & LEE, C.-H., Service failures away from home: benefits in intercultural service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 2003, 436–457.

YOUNGDAHL, W., RAMASWAMY, K. (. Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 2010, 26: 212,