

# POLITECNICO DI MILANO

SCUOLA DI INGEGNERIA DEI SISTEMI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE



## Offshoring: Un'analisi del comportamento di piccole, medie e grandi imprese

Relatore: Prof. Lucia Piscitello

Tesi di laurea di:

Cosimo Decicco

Matr. 740271

Anno Accademico 2010/2011







# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>6</b>
<b>2. IL FENOMENO DELL'OFFSHORING</b>	<b>15</b>
2.1 Definizioni	15
2.1.1 <i>Offshoring e Outsourcing</i>	15
2.1.2 <i>Dall'integrazione verticale alla deverticalizzazione</i>	19
2.1.3 <i>La teoria dei costi di transazione (TCE)</i>	21
2.2 La rassegna della letteratura	24
2.3 I fattori determinanti	26
2.3.1 <i>La riduzione dei costi</i>	26
2.3.2 <i>La ricerca di talenti</i>	30
2.3.3 <i>La strategia globale</i>	35
2.4 Diverse dimensioni, diverse risorse e diverse opportunità	41
<b>3. L'analisi empirica</b>	<b>49</b>
3.1 L'origine del database	50
3.1.1 <i>La struttura del questionario</i>	53
3.2 La metodologia	54
3.3 La demografia del campione	57
3.4 Il confronto di piccole, medie e grandi aziende	64
3.4.1 <i>Stato di offshoring</i>	64
3.4.2 <i>La rilevanza dei fattori</i>	66
3.4.3 <i>Le funzioni delocalizzate</i>	70
3.4.4 <i>La scelta della località</i>	72
3.4.5 <i>Nearshoring vs Offshoring</i>	74
3.4.6 <i>La percezione dei rischi</i>	76
<b>4. CONCLUSIONI</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>

## INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1. LA MATRICE DI OFFSHORING E OUTSOURCING.....	16
FIGURA 2. LE FASI DELL'EVOLUZIONE VERSO L'OUTSOURCING .....	20
FIGURA 3. I FATTORI CHE INFLUENZANO LE STRATEGIE DI <i>SOURCING</i> .....	22
FIGURA 4. LA RICERCA DI UNA STRUTTURA DI COSTO PIÙ EFFICIENTE .....	28
FIGURA 5. LA RICERCA GLOBALE DI TALENTI.....	33
FIGURA 6. IL LIVELLO OTTIMALE DI DISAGGREGAZIONE E DISPERSIONE GEOGRAFICA.....	38
FIGURA 7. LA RICLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI.....	40
FIGURA 8. LA RISTRUTTURAZIONE AZIENDALE .....	41
FIGURA 9. L'IMPORTANZA DEI FATTORI CHE DETERMINANO L'OFFSHORING PER PICCOLE E GRANDI IMPRESE .....	44
FIGURA 10. LE TIPOLOGIE DI FUNZIONI DELOCALIZZATE DA PICCOLE E GRANDI IMPRESE .....	45
FIGURA 11. LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA SCELTA DELLA DESTINAZIONE PER PICCOLE E GRANDI IMPRESE .....	47
FIGURA 12. LA STRUTTURA DEL QUESTIONARIO .....	53
FIGURA 13. LA DISPERSIONE GEOGRAFICA DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE .....	57
FIGURA 14. I PAESI DI ORIGINE E LE DESTINAZIONI DEI PROGETTI DI OFFSHORING ANALIZZATI.....	62

## INDICE DELLE TABELLE

TABELLA 1. LA RICLASSIFICAZIONE DEI SETTORI DI APPARTENENZA DELLE AZIENDE PARTECIPANTI ALL'INDAGINE .....	56
TABELLA 2. L'ELENCO DELLE DESTINAZIONI DEI PROGETTI DI OFFSHORING ANALIZZATI.....	63
TABELLA 3. LE DESTINAZIONI DI OFFSHORING SCELTE DA PICCOLE, MEDIE E GRANDI AZIENDE STATUNITENSI ED EUROPEE .....	75

## INDICE DEI GRAFICI

GRAFICO 1. LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE.....	58
GRAFICO 2. LO STATO DI OFFSHORING DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE .....	58
GRAFICO 3. LA DIMENSIONE DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE.....	59
GRAFICO 4. LE FUNZIONI DELOCALIZZATE DALLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE .....	59
GRAFICO 5. IL SETTORE DI APPARTENENZA DELLE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE .....	60
GRAFICO 6. L'IMPORTANZA DELLE MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA SCELTA DELLA LOCALITÀ PER LE AZIENDE PRESENTI NEL CAMPIONE .....	63
GRAFICO 7. LO STATO DI OFFSHORING DELLE PICCOLE AZIENDE .....	64
GRAFICO 8. LO STATO DI OFFSHORING DELLE MEDIE AZIENDE .....	65
GRAFICO 9. LO STATO DI OFFSHORING DELLE GRANDI AZIENDE .....	65
GRAFICO 10. L'IMPORTANZA DEI FATTORI CHE SPINGONO LE AZIENDE A INTRAPRENDERE PROGETTI DI OFFSHORING .....	66
GRAFICO 11. L'IMPORTANZA DEI FATTORI CHE SPINGONO LE PICCOLE AZIENDE A INTRAPRENDERE PROGETTI DI OFFSHORING .....	67
GRAFICO 12. L'IMPORTANZA DEI FATTORI CHE SPINGONO LE MEDIE AZIENDE A INTRAPRENDERE PROGETTI DI OFFSHORING .....	68
GRAFICO 13. L'IMPORTANZA DEI FATTORI CHE SPINGONO LE GRANDI AZIENDE A INTRAPRENDERE PROGETTI DI OFFSHORING .....	69
GRAFICO 14. LE FUNZIONI DELOCALIZZATE DALLE PICCOLE AZIENDE.....	70
GRAFICO 15. LE FUNZIONI DELOCALIZZATE DALLE MEDIE AZIENDE.....	71
GRAFICO 16. LE FUNZIONI DELOCALIZZATE DALLE GRANDI AZIENDE .....	71
GRAFICO 17. LE MOTIVAZIONI CHE INFLUENZANO LE PICCOLE AZIENDE NELLA SCELTA DELLA LOCALITÀ ...	72
GRAFICO 18. LE MOTIVAZIONI CHE INFLUENZANO LE GRANDI AZIENDE NELLA SCELTA DELLA LOCALITÀ....	73
GRAFICO 19. I RISCHI PERCEPITI DALLE PICCOLE AZIENDE.....	76
GRAFICO 20. I RISCHI PERCEPITI DALLE MEDIE AZIENDE.....	77
GRAFICO 21. I RISCHI PERCEPITI DALLE GRANDI AZIENDE .....	77







## ABSTRACT

*L'offshoring è un importante e complesso fenomeno economico e sociale che negli ultimi anni sta attirando l'attenzione di media, istituzioni politiche e ricercatori per la rapidità con cui si sta sviluppando ed evolvendo. Con il termine offshoring si intende la delocalizzazione di un processo, di una funzione aziendale o di un'attività produttiva, e dell'occupazione associata, da una sede nazionale a una sede estera. Lo scopo di questo lavoro è quello di studiare come le caratteristiche legate alle dimensioni aziendali influenzano i comportamenti delle imprese nelle tipiche decisioni di offshoring come la scelta delle destinazioni e delle funzioni da delocalizzare.*



# 1. INTRODUZIONE

Il progresso tecnologico nei campi dell'informazione e delle telecomunicazioni ha modificato radicalmente la natura del commercio internazionale, portando a una rapidissima crescita dello scambio di servizi e alla possibilità per le imprese di considerare nuove strategie d'internazionalizzazione.

Le aziende dei paesi industrializzati hanno quindi avuto la possibilità di adottare nuove configurazioni e riorganizzare il processo produttivo, delocalizzando un insieme sempre più vasto di attività in altri paesi emergenti a un diverso stadio dello sviluppo economico, dove generalmente si sostengono costi più bassi.

A partire dalla delocalizzazione di attività semplici a supporto della produzione, come l'apertura di un contact center, la tendenza si è estesa fino ad arrivare alla delocalizzazione di attività ad alto valore aggiunto e ben più complesse, come i servizi legali, la contabilità, le risorse umane, la ricerca e sviluppo, la progettazione e il design di prodotto, la consulenza manageriale e lo sviluppo di software applicativi.

Come vedremo più avanti, le pratiche di delocalizzazione sono diffuse tanto nelle grandi, quanto nelle piccole aziende, ma spesso le motivazioni che hanno spinto a intraprenderle sono differenti. L'obiettivo di questo lavoro è quindi quello di individuare e spiegare eventuali divergenze tra comportamenti, rischi percepiti e obiettivi di piccole e grandi imprese.

Il lavoro è organizzato come segue: nel secondo capitolo verranno definiti i concetti chiave di offshoring e outsourcing, verrà spiegato il rapido sviluppo del fenomeno con l'ausilio della teoria dei costi di transazione, e verranno introdotti i fattori più importanti che spingono le aziende a delocalizzare. Verranno inoltre individuate alcune caratteristiche tipiche delle piccole e delle grandi aziende, e verrà ipotizzato come queste possano influenzare i comportamenti delle imprese in ambito di offshoring.

Nel terzo capitolo si procederà con l'analisi di un campione di aziende proveniente dall'Offshoring Research Network, con lo scopo di individuare le differenze

nelle scelte di piccole, medie e grandi aziende in merito a stato di offshoring, importanza dei fattori, funzioni delocalizzate, scelta della destinazione e rischi percepiti.

L'ultimo breve capitolo è dedicato alle conclusioni dello studio.

## **2. IL FENOMENO DELL'OFFSHORING**

### **2.1 Definizioni**

#### **2.1.1 Offshoring e Outsourcing**

L'offshoring è un importante e complesso fenomeno economico e sociale che negli ultimi anni sta attirando l'attenzione di media, istituzioni politiche e ricercatori per la rapidità con cui si sta sviluppando ed evolvendo. Con il termine offshoring s'intende la delocalizzazione di un processo, di una funzione aziendale o di un'attività produttiva, e dell'occupazione associata, da una sede nazionale a una sede estera.

Il concetto di offshoring è spesso confuso e sostituito nel linguaggio comune con quello di outsourcing, ma i due fenomeni, anche se strettamente correlati, sono ben differenti. Con il termine outsourcing si fa, infatti, riferimento all'insieme di pratiche adottate da un'impresa che ricorre a un'altra impresa per lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo. Entrambi i termini indicano un approvvigionamento esterno, ma si riferiscono a due dimensioni distinte: il primo fa riferimento a un confine di tipo geografico e indica il ricorso a un fornitore localizzato all'estero che può essere un provider internazionale autonomo o una propria filiale; il secondo fa invece riferimento a un confine aziendale, indipendentemente dal fatto che il provider del prodotto o del servizio sia nazionale o internazionale.

## Localizzazione geografica

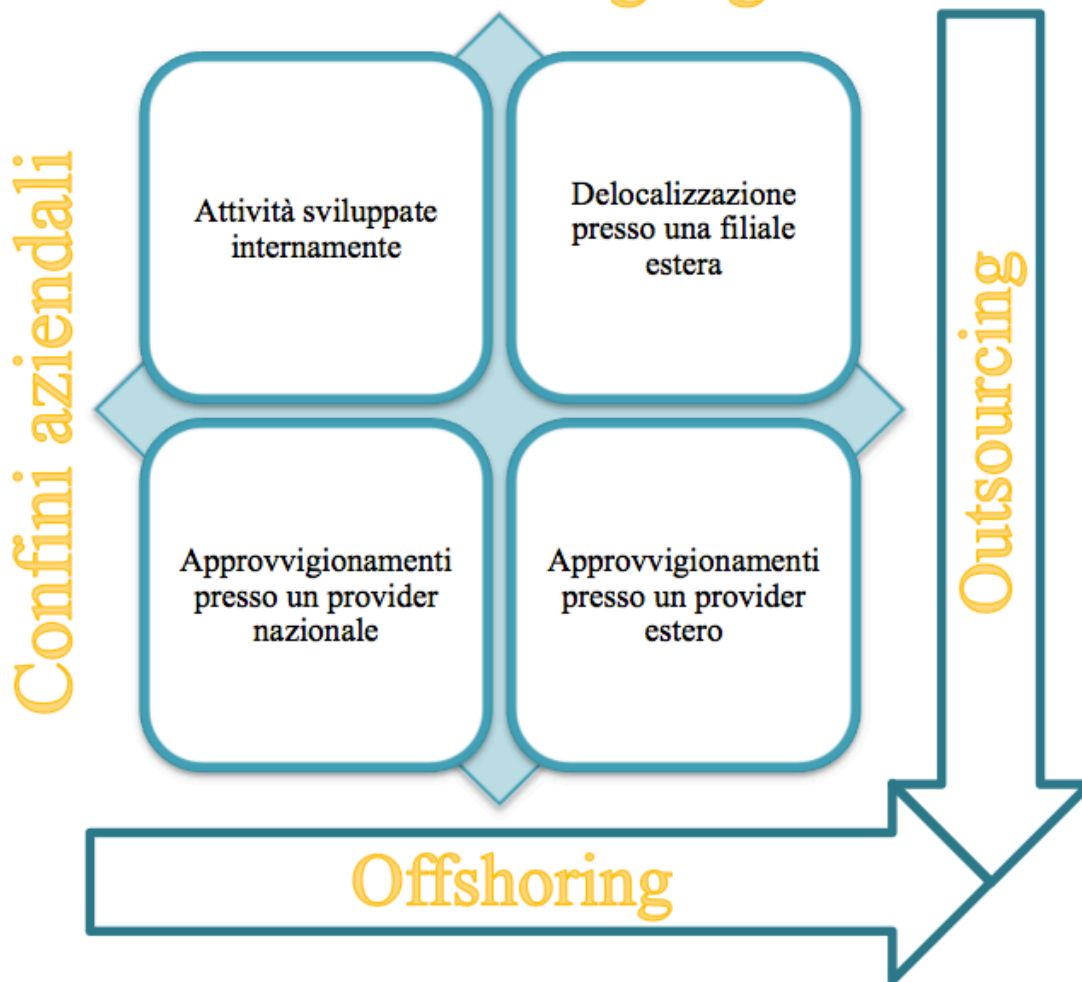


Figura 1. La matrice di Offshoring e Outsourcing

Nella Figura 1 sono descritti i quattro scenari possibili per lo stato di offshoring e/o outsourcing. Il quadrante in alto a sinistra corrisponde al caso base, ossia un'azienda nazionale che sviluppa tutte le attività al suo interno senza ricorrere a terzi. Il quadrante in alto a destra è relativo a un'azienda che affida alcuni processi o attività a una filiale estera di proprietà (*captive offshoring*). Il quadrante in basso a sinistra rappresenta il caso di un'azienda che ricorre a un provider esterno all'azienda che ha sede sul territorio nazionale (*outsourcing*). Il quadrante in basso a destra corrisponde ad un'azienda che ricorre a un fornitore estero, attuando congiuntamente le strategie di *offshoring* e di *outsourcing*.



Sebbene l'offshoring sia considerato uno degli aspetti più importanti della recente ondata di globalizzazione e internazionalizzazione, il fenomeno non è del tutto nuovo e affonda le sue radici in un concetto più ampio di frammentazione internazionale della produzione che, fino agli anni Novanta, interessava quasi esclusivamente fasi come la produzione e l'assemblaggio di componenti o beni intermedi (Feenstra, 1998).

Ciò che oggi ha riportato sotto i riflettori l'offshoring, risvegliando l'interesse generale verso tali temi, è stata senza alcun dubbio la forte tendenza delle aziende a delocalizzare non necessariamente processi strettamente produttivi, ma soprattutto servizi professionali o attività di supporto.

Il progresso tecnologico nei campi dell'informazione e delle telecomunicazioni ha, infatti, modificato radicalmente la natura del commercio internazionale, portando da una parte a una rapidissima crescita del commercio dei servizi, e dall'altra alla possibilità delle imprese di considerare nuove strategie d'internazionalizzazione.

La maggior parte dei servizi è tradizionalmente ritenuta non scambiabile perché il consumo deve avvenire nel medesimo punto di produzione (si pensi ad esempio a un ristorante, ai camerieri, a un taglio di capelli o ai servizi di tipo sanitario). Quello che la rivoluzione ICT ha fatto, dunque, è stato trasformare una percentuale considerevole di servizi in diverse maniere. Per prima cosa l'abbattimento dei costi nelle telecomunicazioni ha eliminato la barriera della distanza geografica per alcuni servizi come quelli di *customer care* (e in particolare per i contact center); in secondo luogo lo sviluppo delle ICT ha reso possibile la separazione tra produzione e consumo di un servizio grazie alla possibilità di immagazzinare dati; infine, i servizi sono diventati più simili al settore manifatturiero, dato che il processo di consegna di un servizio può essere standardizzato e le infrastrutture e le attività permettono di ottenere economie di scala. Così le informazioni oggi possono essere standardizzate, commissionate, assemblate da componenti, raccolte, confezionate, immagazzinate e spedite proprio come in un processo manifatturiero (Karmarkar 2004).

A seguito di questi cambiamenti che promuovono la commerciabilità dei servizi, la composizione del settore è cambiata nel tempo, e i servizi commerciabili sono cresciuti

molto più rapidamente di quelli non commerciabili. Inoltre, le aziende hanno domandato servizi commerciabili superando la domanda dei consumatori per tali servizi.

In questo modo le aziende dei paesi industrializzati hanno avuto la possibilità di adottare nuove configurazioni e riorganizzare il processo produttivo, delocalizzando un insieme sempre più vasto di attività in altri paesi emergenti dove generalmente i costi che si riferiscono alla manodopera sono inferiori.

A partire dalla delocalizzazione di attività semplici a supporto della produzione, come ad esempio l'apertura di un contact center, la tendenza si è estesa fino ad arrivare alla delocalizzazione di attività ad alto valore aggiunto e ben più complesse, come i servizi legali, la contabilità, le risorse umane, la ricerca e sviluppo, la progettazione e il design di prodotto, la consulenza manageriale e lo sviluppo di software applicativi.

Il fenomeno si è evoluto così rapidamente da indurre alcuni autori a definirlo come "la nuova rivoluzione industriale", con conseguenze che sono materia di approfondimento per gli studiosi che cercano di valutarne l'impatto sulle economie industrializzate.

## 2.1.2 Dall'integrazione verticale alla deverticalizzazione

Le scelte di *make-or-buy* che riguardano quali attività svolgere internamente e quali affidare a imprese esterne (estere nel caso dell'offshoring), sono da sempre decisioni cruciali che l'impresa deve affrontare. Queste contribuiscono, infatti, a definire in maniera sostanziale il proprio modello di business e possono influenzare aspetti molto importanti come la competitività e le prestazioni complessive dell'azienda.

Per molti anni la tendenza delle imprese è stata quella di gestire internamente, e possibilmente in maniera integrata, tutte le attività connesse al proprio business. Il concetto era quello di *integrazione verticale*: l'azienda sviluppava internamente tutte le attività indispensabili alla realizzazione, alla vendita e alla distribuzione dei propri prodotti finali. Questo modello di business si è rivelato adatto prevalentemente in situazioni di stabilità del contesto competitivo e della domanda, e il suo vantaggio era quello di poter perseguire grandi economie di scala, applicabili prevalentemente a produzioni di massa a basso costo in grado di giustificare gli elevati investimenti iniziali (come nel classico esempio dell'automobile di Henry Ford).

Nel corso degli anni, il modello dell'integrazione verticale si è rivelato troppo rigido e inadatto ad affrontare i continui e sempre più frequenti cambiamenti del contesto competitivo, come l'instabilità dei mercati, la variabilità della domanda dei clienti, l'aumento della varietà e la riduzione del ciclo di vita dei prodotti.

Inoltre, la sempre maggiore pressione concorrenziale ha spinto le aziende a ricercare continuamente fattori produttivi a basso costo: la riduzione dei costi di manodopera innanzitutto, ma anche di risorse energetiche e di materiali, è attualmente un obiettivo imprescindibile per tutte le imprese che vogliono preservare la propria competitività sul mercato. Per questo motivo gran parte delle imprese occidentali è costretta a rivolgere l'attenzione a paesi emergenti con basso costo della manodopera, delocalizzandovi attività e rivolgendosi a fornitori in grado di offrire prodotti e servizi a prezzi molto contenuti, altrimenti improponibili per la struttura di costo delle imprese occidentali.

Si diffondono così i fenomeni della deverticalizzazione, terziarizzazione o outsourcing, e dell'offshoring.

Dal punto di vista strategico, attuare una strategia di outsourcing vuol dire focalizzare la propria attenzione sulle *core competence* dell'azienda e ricorrere a fornitori esterni per ottenere una maggiore flessibilità e accedere a competenze ausiliarie specifiche il cui sviluppo interno sarebbe troppo costoso. Le implicazioni dirette sono il progressivo aumento del numero dei fornitori e l'importanza della gestione della propria rete di fornitori, aspetti che contribuiscono in maniera sempre più decisiva alle prestazioni e al successo dell'impresa in questione.

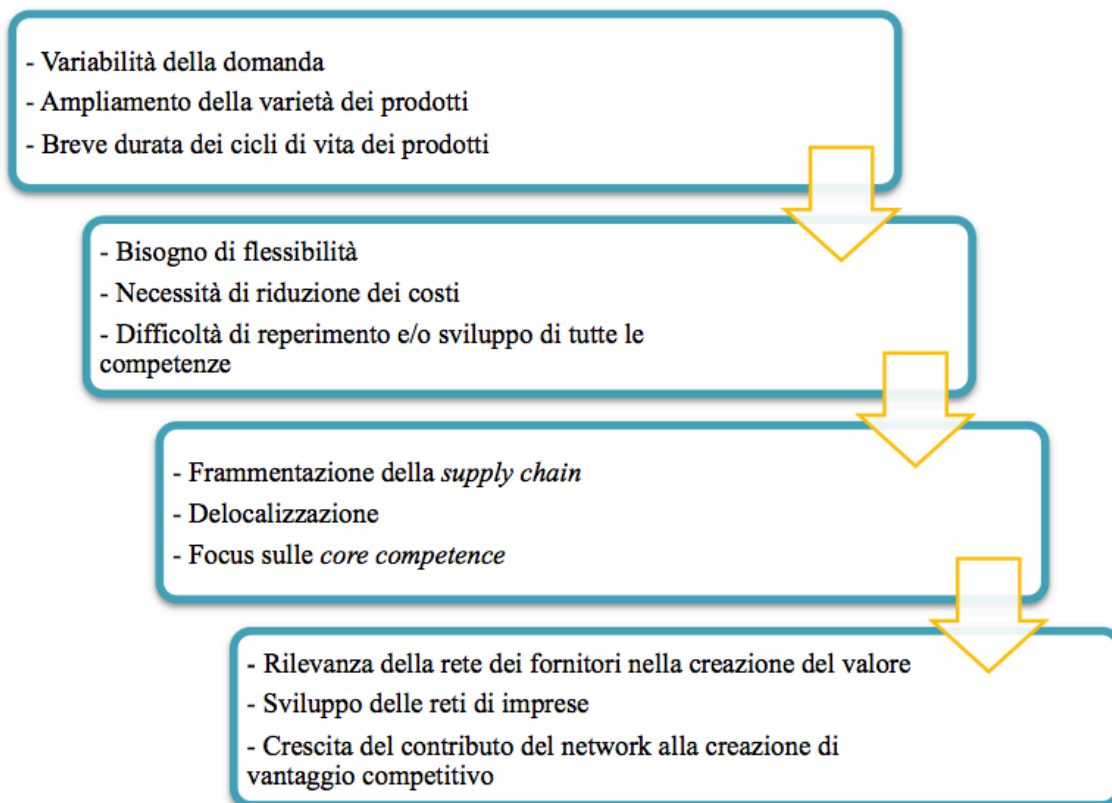


Figura 2. Le fasi dell'evoluzione verso l'Outsourcing

### 2.1.3 La teoria dei costi di transazione (TCE)

Per comprendere al meglio il passaggio dalla propensione all'integrazione verticale al ricorso al mercato si può far riferimento alla *Teoria dei costi di transazione (TCE)* sviluppata da Coase (1937) negli anni Trenta e successivamente ripresa e studiata da Williamson (1979) alla fine degli anni Settanta.

Per costi di transazione s'intendono tutti quei costi relativi alla transazione di beni o servizi da parte del potenziale fornitore in cambio di un corrispettivo economico del potenziale cliente, e quindi alla gestione del rapporto cliente-fornitore nel complesso. Tali costi includono: la ricerca e la selezione di potenziali fornitori, la comunicazione delle specifiche del bene o del servizio ricercato, la negoziazione dei termini contrattuali con i diversi fornitori, l'aggiudicazione del fornitore o dei fornitori, la stesura del contratto, il controllo della fornitura e del rispetto dei termini contrattuali e la gestione di eventuali contenziosi.

Ciò che la teoria suggerisce in ambito di scelte strategiche di *make-or-buy* è che se i costi di transazione sono bassi le aziende possono ricorrere ad altre imprese acquistando direttamente sul mercato il bene o servizio in questione; se i costi di transazione sono più alti ma sostenibili, le imprese possono ricorrere ad altre imprese instaurando rapporti collaborativi di medio-lungo termine, accordi strategici e partnership; se invece i costi di transazione risultano troppo alti, diventa necessario integrarsi verticalmente e sviluppare l'attività al proprio interno.

Per stimare l'entità dei costi di transazione relativi a un bene o servizio bisogna valutare tre fattori: la complessità descrittiva, la specificità e l'incertezza (Ellram & Billington, 2001).

La *complessità descrittiva* è indice della difficoltà del cliente nel comunicare al potenziale fornitore tutte le caratteristiche del bene o del servizio richiesto. Ad esempio può essere misurata da quanti parametri occorrono per definire in modo univoco e inequivocabile i bisogni e le caratteristiche che il prodotto deve soddisfare.

La *specificità* rappresenta l'ammontare degli investimenti che il potenziale fornitore deve sostenere per fornire al cliente il bene in questione. Tali investimenti sono relazionali e specifici, ossia perdono di valore al di fuori della relazione. Si pensi sia alla realizzazione di componenti specifici, ma anche all'acquisizione di competenze o risorse specifiche.

L'*incertezza* definisce la difficoltà nel prevedere cosa accadrà in futuro, ad esempio dal punto di vista tecnologico o della domanda. Per un fornitore è sempre più difficile accettare di essere coinvolto in una situazione molto incerta come il lancio di un nuovo prodotto molto differente da quelli presenti sul mercato. L'incertezza riguarda quindi sia i nuovi processi produttivi che gli sviluppi e le preferenze del mercato finale.

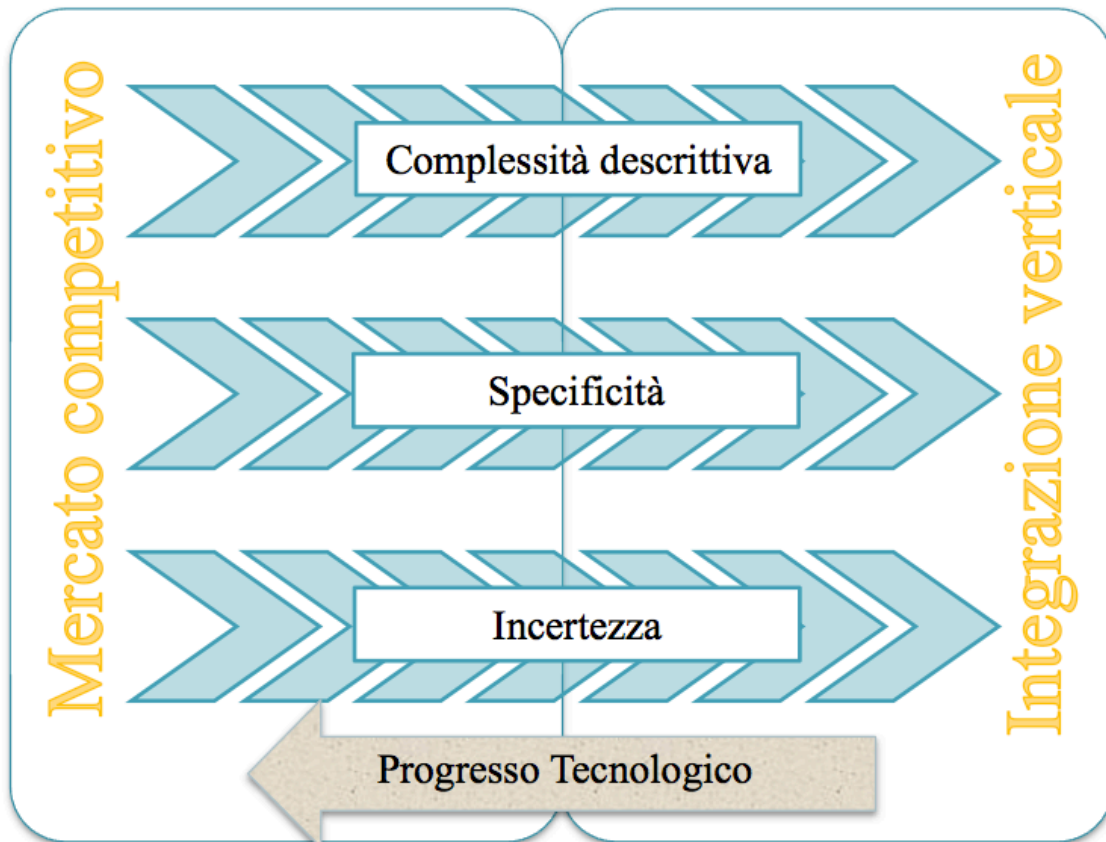


Figura 3. I fattori che influenzano le strategie di *sourcing*

La teoria dei Costi di Transazione, in sintesi, suggerisce che all'aumentare della complessità, della specificità e dell'incertezza, aumentano i costi di transazione associati,

in quanto crescono le difficoltà nelle fasi di ricerca, di negoziazione e selezione di un fornitore.

L'evoluzione delle tecnologie dell'informazione ha senza dubbio contribuito ad abbattere i costi di transazione; si può pensare ad esempio all'adozione di protocolli Internet e standard di comunicazione o alla nascita di software per la progettazione di prodotti (come i sistemi *Computer Aided Design*) che hanno notevolmente ridimensionato gli sforzi relativi a definizione e comunicazione delle specifiche dei componenti. Anche in ambito di tecnologie di processi produttivi ci sono state delle importanti innovazioni, come l'introduzione di cicli di lavoro automatizzati e software per l'industrializzazione di prodotto (come i *Computer Aided Manufacturing*), che hanno ridotto il bisogno d'investimenti specifici senza intaccare la differenziazione dei prodotti o dei componenti.

Recenti importanti innovazioni, come quelle descritte in precedenza, hanno quindi permesso alle aziende di avvicinare moltissimo il livello di coordinamento, personalizzazione e di prestazioni all'interno di transazioni spot a quello ottenuto sviluppando il prodotto o il servizio internamente. Grazie a strumenti evoluti di condivisione dell'informazione è stato inoltre possibile ottenere agevolmente un certo controllo sulle attività.

Di fatto, si è originata una tendenza all'outsourcing, testimoniata da un generale aumento dell'incidenza dei costi d'acquisto sul fatturato.

## 2.2 La rassegna della letteratura

L'offshoring dei servizi è sia una parte della più recente ondata di globalizzazione che un importante fenomeno economico e sociale, ed è stato oggetto di studio di numerose pubblicazioni scientifiche (Corbett, 2004), discusso dalla stampa (Baker & Kripalani, 2004) e affrontato in ambienti politici (Drezner, 2004). L'offshoring dei servizi può essere definito come «la localizzazione internazionale o dispersione geografica di attività relative a servizi che in precedenza erano realizzate nel proprio paese» (Doh et al., 2009; Doh, 2005; Kenney et al., 2009; Manning et al., 2008).

Esso è strettamente connesso al meno recente tema dell'outsourcing (Grossman & Helpman, 2005; Hätönen & Eriksson, 2009), che in passato è stato affrontato da diverse teorie, come la Teoria dei Costi di Transazione (Coase, 1937; Williamson, 1987), la *Resource Based View* (Barney & Hesterly, 2006) e il paradigma OLI (Dunning, 1993) che tuttavia, nel contesto dinamico odierno, sembrano cogliere solo parte degli aspetti salienti.

Molti autori hanno sottolineato come il fattore principale che spinge le aziende a delocalizzare sia il risparmio e il contenimento dei costi grazie allo sfruttamento dei bassi livelli salariali dei paesi emergenti (Lewin & Couto, 2007; Farrel, 2005; Ellram et al., 2008). Le imprese inizialmente avviano progetti di offshoring con l'intento di abbattere i costi, prive di cognizione su quali possano essere gli altri benefici derivanti. Con il tempo e la pratica acquisiscono esperienza e competenze che portano a considerare anche i vantaggi di una riconfigurazione e un miglioramento dei processi, delocalizzando funzioni sempre più tecniche, fino all'attività innovativa (Maskell et al., 2006).

Altri hanno evidenziato come oggi sia molto difficile trovare figure specializzate in campo scientifico nei paesi sviluppati, e come invece queste abbondino nei paesi emergenti. Nasce dunque un trend denominato *The Global Sourcing of Science and Engineering Talent* (Manning et al., 2008) che spinge le aziende a localizzare le proprie attività più tecniche come R&D o Sviluppo Prodotto in prossimità di *cluster* specializzati in determinati campi.



Accade spesso che i progetti di offshoring siano parte integrante della strategia globale dell'azienda che cerca di focalizzarsi sulle proprie attività *core* (Kotabe & Murray, 2004). Così la *value chain* è sempre più disaggregata, e la vera sfida per un'azienda diventa capire il livello ottimo di frammentazione e dispersione geografica, coordinando e gestendo le varie parti del processo. Il valore creato non è più quindi aggiunto da una singola azienda, ma da una rete di aziende, partner e fornitori (Contractor et al., 2010).

L'eccessiva frammentazione della *value chain* implica però sempre maggiori complessità di gestione e sforzi di comunicazione che si tramutano in veri e propri costi, denominati “costi nascosti” (Larsen et al., 2011; Stringefellow et al., 2007).

Manning et al. (2009) hanno analizzato a fondo la stabilità delle relazioni tra aziende e provider di servizi, trovando che spesso i contratti vengono rinnovati e si instaurano relazioni di lungo periodo.

Diversi studiosi si sono invece soffermati sulle implicazioni macroeconomiche del fenomeno (Baldwin & Robert-Nicaud, 2007), valutandone gli effetti sulla produttività (Amiti & Wei, 2009; Egger & Egger, 2006, Daveri & Jona-Lasinio, 2008) e trovando che generalmente l'offshoring di servizi professionali ha effetti positivi su di essa, ma che tali effetti dipendono dal tipo di funzione delocalizzata (Crinò, 2010). Sono state riscontrate e discusse anche le possibili implicazioni sull'occupazione (Mitra & Ranjan, 2007).

Questi ultimi temi, seppur strettamente connessi alla delocalizzazione e ai suoi effetti, esulano dallo scopo di questo studio e non verranno ulteriormente approfonditi.

## 2.3 I fattori determinanti

La diffusione delle pratiche di offshoring ha destato molto interesse in ambito accademico e ha stimolato una florida produzione letteraria sui temi legati al fenomeno. I primi studi relativi a queste pratiche erano concentrati quasi esclusivamente sul possibile o effettivo risparmio di costi generato dalla rilocalizzazione delle attività in paesi emergenti con bassi costi della mano d'opera. Con l'aumentare delle pubblicazioni sono invece emersi altri driver che spingono le aziende ad attuare strategie di offshoring; nella sezione seguente verranno illustrate tre principali tipologie di driver apparse in letteratura, ognuna delle quali contribuisce in maniera determinante al raggiungimento di obiettivi aziendali come il miglioramento del vantaggio competitivo.

### 2.3.1 La riduzione dei costi

Il contenimento dei costi è stato senza dubbio il principale fattore che ha spinto le imprese ad intraprendere e sperimentare le prime pratiche di offshoring. Diversi studi e *survey* hanno di fatto messo in luce come il risparmio sui salari o su altri generi di costi sia valutato come l'elemento chiave nell'attuazione di questo tipo di strategie. Generalmente la maggior parte dei risparmi consiste nelle importanti differenze che ci sono tra i livelli salariali dei paesi emergenti e quelli dei paesi più sviluppati.

Molte multinazionali che operano attraverso filiali in diverse zone del mondo hanno recentemente intrapreso la scelta di delocalizzare e concentrare le proprie attività consolidate in pochi paesi in via di sviluppo, perseguendo contemporaneamente obiettivi di risparmio di costi e di raggiungimento di economie di scala. La possibilità di contenere i costi quindi, non consiste esclusivamente nel ricorso a manodopera localizzata in paesi emergenti con salari più bassi, ma anche alla possibilità di sfruttare economie di scala o di scopo.

Per comprendere meglio il potenziale guadagno generato dall'offshoring si può far riferimento a quanto Farrell (2005) afferma riguardo a uno studio pubblicato nel 2003 dal McKinsey Global Institute, nel quale sono stati quantificati i benefici economici derivanti dalla delocalizzazione di attività dagli Stati Uniti all'India:

*“we estimated that for every dollar of spending that American companies transfer to India, \$1,46 is new wealth created. India receives 33 cents, through wages paid to local workers, profits earned by Indian outsourcing providers and their suppliers, and additional taxes collected by the government. The US economy capture the remaining \$1,13, mainly through cost saving to business, increased export to India, and repatriated earnings from US-invested offshoring providers. But the USA also benefit from the additional economic output that can be created when American workers are re-employed in other jobs, and this amounts to an additional \$0,47 [...]. In the USA, companies save \$ 0,58 for every dollar of spending on jobs they move to India”.*

Le recenti evoluzioni del contesto globale offrono numerose opportunità di creazioni di valore che un'impresa difficilmente può permettersi di ignorare, soprattutto nel momento in cui la pressione competitiva aumenta e spinge verso una ristrutturazione della *value chain* e a una trasformazione dell'assetto aziendale.

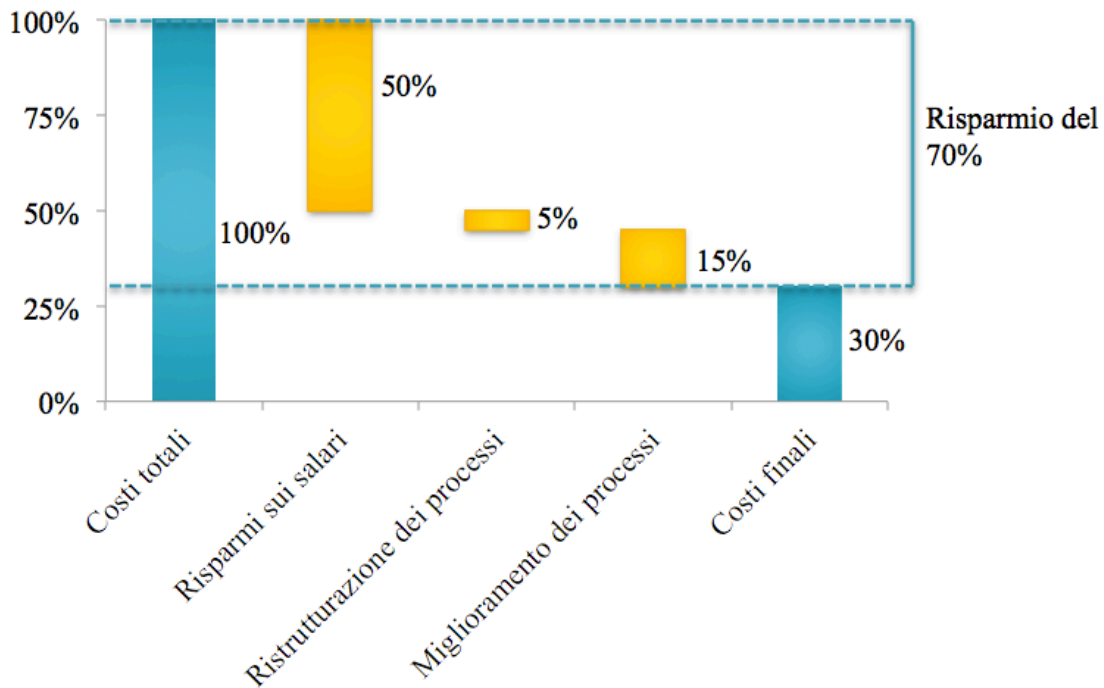
Così, per alcune aziende intraprendere una strategia di offshoring significa semplicemente replicare le proprie attività in luoghi dove il lavoro costa meno con il fine di risparmiare, mentre per molte altre significa poter beneficiare di una struttura di costi più bassa che apre nuovi scenari e opportunità di ricavo molto più importanti di un semplice risparmio sui costi.

Sorprendentemente, soprattutto per le aziende che sono alle prime armi in ambito offshoring, molti report evidenziano che i risparmi ottenuti sono ben maggiori dei target ipotizzati prima di implementare i vari progetti. Questo può essere spiegato dalla mancanza di esperienza che porta a considerare il divario salariale come l'unica chiave di risparmio, non valutando le possibilità di ristrutturare i processi aziendali e di migliorarli con il tempo.

Nella Figura 4 vengono mostrati i risultati di uno studio pubblicato dalla Harvard Business School; la ricerca mette in evidenza come attraverso una strategia di offshoring un'azienda possa arrivare a ridurre la propria struttura di costi fino al 70%. A partire dai tagli ai costi della mano d'opera, che abbattendo i costi mediamente del 50% rimangono la principale fonte di risparmio, si genera infatti un circolo virtuoso che

permette alle aziende di ripensare, modificare, e migliorare i processi aziendali, portandole così ad operare con strutture di costo ancora più basse.

Le aziende statunitensi ad esempio, ricorrendo ai lavoratori indiani, riescono a ridurre i propri costi salariali del 58%, e questi risparmi possono essere reinvestiti in attività a più alto valore aggiunto o in nuove opportunità, come la possibilità di aumentare i volumi di vendita praticando prezzi più bassi ai consumatori oppure offrendo un servizio migliore. Un esempio è la possibilità di estendere il servizio di assistenza ai clienti ventiquattro ore su ventiquattro, senza l'obbligo di dover ricorrere a turni notturni. Sfruttando il fuso orario, infatti, si possono impiegare alternativamente un contact center sul territorio nazionale e uno localizzato all'estero.



Fonte: 2004 Harvard Business School

**Figura 4. La ricerca di una struttura di costo più efficiente**

Un'altra importante opportunità derivante dall'operare in un contesto dove i livelli salariali sono bassi, consiste nella possibilità di incrementare la propria produttività riequilibrando i fattori produttivi quali capitale e lavoro. Il modo principale per realizzare ciò è incrementare il numero di turni lavorativi sfruttando più intensamente le

infrastrutture, anche se questo ovviamente vuol dire sostenere costi più alti per alcuni turni. Tale possibilità non potrebbe mai esistere in un paese sviluppato, dove le paghe salariali supererebbero di molto qualsiasi risparmio ottenuto dal maggiore sfruttamento del capitale.

Si stima che incrementando il numero di turni un'azienda possa ridurre i propri costi operativi fino al 44% per diverse tipologie di attività delocalizzate, come la contabilità, gli approvvigionamenti e i servizi di *back office*, ma anche per funzioni più complesse come i servizi tecnici e la ricerca e sviluppo. Alcune compagnie sono andate anche un passo oltre, utilizzando i dipendenti per mansioni che in precedenza erano state automatizzate.

Per alcune aziende arrivare sul mercato prima dei propri concorrenti è fondamentale, diventa una chiave importante per mantenere il proprio vantaggio competitivo e, in alcuni casi, addirittura per sopravvivere. Per le aziende che sviluppano software, ad esempio, delocalizzare la funzione di sviluppo prodotto vuol dire poter lavorare di giorno alla comunicazione delle specifiche di prodotto, consegnarle in serata ai propri tecnici dall'altra parte del mondo, e ritrovarsi il mattino seguente con i codici da testare. Tutto questo implica notevole risparmio di tempo, in aggiunta al risparmio economico ottenuto dall'impiego di manodopera qualificata proveniente da paesi emergenti con livelli salariali più bassi.

## 2.3.2 La ricerca di talenti

La frammentazione dei processi aziendali e il ricorso a provider esteri per servizi IT, amministrativi e di *back office* sono pratiche ormai diffuse e consolidate per molte aziende, e per un numero sempre maggiore di esse la riduzione dei costi salariali non è l'unico driver strategico dietro la decisione di intraprendere una strategia di offshoring. La difficoltà di reperire competenze molto specializzate nelle economie avanzate e, allo stesso tempo, l'abbondanza di tali risorse nei paesi emergenti, hanno di fatto stimolato la nascita e la crescita di un nuovo trend: la ricerca globale di figure specializzate in campo scientifico o ingegneristico. In letteratura tale fenomeno è diffuso come *The Global Sourcing of Science and Engineering Talent* (Manning et al., 2008).

Ciò che accade nella pratica è che le aziende trovano una sempre maggiore difficoltà nell'individuare figure professionali, altamente qualificate e con titoli di studio avanzati nelle economie sviluppate. Contemporaneamente si diffondono molto rapidamente numerosi gruppi di ricercatori e *pool* con competenze specifiche in particolari aree scientifiche, come anche provider specializzati nel fornire determinati servizi, concentrati in paesi emergenti.

L'accesso a *pool* di competenze altamente specializzate è senza dubbio un fattore chiave molto importante che influenza in maniera determinante le decisioni strategiche di un'azienda in diversi settori. Proprio per questo motivo, molti progetti di offshoring sviluppati recentemente non sono legati esclusivamente a servizi IT o processi altamente standardizzati, bensì ad attività altamente qualificate come il design, la progettazione e lo sviluppo di un prodotto.

In sostanza, mentre in passato molte imprese utilizzavano i propri impiegati qualificati per sviluppare i prodotti *in home*, oggi iniziano a ricercare e assumere talenti con competenze tecniche e scientifiche dispersi in varie zone geografiche. Questo vale soprattutto per le imprese più piccole, per le quali il reperimento di manodopera specializzata è abbastanza difficoltoso e il ricorso all'offshoring per le attività di sviluppo prodotto diventa una concreta opportunità di ridurre il proprio *time-to-market*. Per capire

al meglio la nascita e l'impatto di questa tendenza bisogna far riferimento a un'analisi condotta sia a livello macroeconomico, che istituzionale, politico e aziendale.

Il fenomeno dell'offshoring di attività tecniche è complesso e dinamico, ma quello che ci si aspetta nel lungo periodo è che, continuando a spostare determinate attività in determinate zone, queste diventino sempre più specializzate nello svolgerle, e che si sviluppino quindi delle reti di centri d'eccellenza in continua espansione che un giorno saranno in grado di fornire quel servizio a tutto il mondo. Ciò significa, per esempio, che in diverse aree geografiche potranno sorgere centri altamente specializzati nello sviluppo di nuovi prodotti, e che questi centri arriveranno a fornire in maniera globale i loro talenti alle aziende che li ricercano.

L'internazionalizzazione della ricerca e sviluppo non è un fenomeno recente, poichè era una pratica diffusa solo nelle aziende multinazionali con sede in paesi piccoli, e comunque il centro di ricerca più importante era sempre all'interno dell'azienda localizzato nell'*headquarter*. Quello che invece caratterizza la nuova generazione di offshoring è chiaramente la localizzazione di attività tecniche ad alto valore aggiunto in paesi emergenti, ma soprattutto la varietà di strutture e forme organizzative adottate, nonché le diverse modalità di erogazione dei servizi. Tuttavia, la maggior parte delle attività ha ancora luogo nei paesi sviluppati, ma questo perché probabilmente siamo ancora nella fase iniziale di questo processo di specializzazione internazionale.

Così, mentre nelle economie sviluppate l'offerta di talenti in campo scientifico e ingegneristico è piuttosto statica se non addirittura in declino, la domanda per queste figure è destinata ad aumentare, stimolando la ricerca di nuove opportunità di localizzazione all'estero di alcune operazioni tecniche. Secondo diversi studiosi, le cause della carenza di figure preparate in aree scientifiche nelle economie sviluppate come quella statunitense o quella europea sarebbero da attribuire a diversi fattori, come ad esempio l'inadeguatezza della preparazione fornita nelle scuole superiori oppure il disallineamento tra il bisogno del mercato per tali figure e la compensazione media, o le opportunità di carriera e gli investimenti richiesti per perseguire un titolo di studio in queste discipline. Questo spiega non solo il limitato interesse nelle aree scientifiche e ingegneristiche, ma anche il fatto che i potenziali interessati si spostano in altri campi

attigui, come ad esempio la consulenza, dove possono aspirare a far carriera e avere ruoli più sfidanti e stimolanti, nonché retribuzioni migliori.

In passato i periodi di carenza di talenti sono stati affrontati dalle aziende tramite il lancio di programmi di *training* o offrendo paghe più alte volte a stimolare l'interesse in alcune discipline. A partire dagli anni Novanta inoltre, per le imprese è diventato più conveniente assumere ingegneri e tecnici provenienti da paesi emergenti offrendo loro salari relativamente modesti, e questo ha causato un'ulteriore riduzione dell'interesse degli studenti per queste discipline.

Dall'altra parte del mondo sta invece accadendo l'esatto opposto. In paesi come India e Cina, dove la popolazione è in forte crescita e gli investimenti per migliorare il sistema scolastico sono recentemente aumentati e le opportunità di carriera crescono vistosamente, il numero di studenti laureati e specializzati è in forte crescita. Le istituzioni locali hanno apportato importanti modifiche nelle università, i programmi sono molto più recenti di quelli delle università europee e americane e sono stati pensati anche per sopperire alla domanda globale per alcune competenze specifiche. Inoltre, la presenza di incentivi fiscali, lo sviluppo di reti e comunità scientifiche, nonché le crescenti opportunità di lavoro, stanno di fatto aumentando il numero di talenti che, dopo aver studiato all'estero, ritornano nel proprio paese. In questo modo in alcune zone si riscontra una concentrazione geografica di aziende, istituzioni e comunità scientifiche, che sono a tutti gli effetti dei *cluster*, ovvero importanti centri d'innovazione a livello sia locale che globale.





Figura 5. La ricerca globale di talenti

L'idea alla base del concetto di *cluster* è concettualmente analoga a quella di distretto industriale, descritta per la prima volta da Alfred Marshall (1920):

*“quando si parla di distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza”.*

In ambito di offshoring sta accadendo un fenomeno molto simile, con lo sviluppo di alcune zone ad alta concentrazione di talenti e di service provider specializzati che sfruttano queste figure capaci di attrarre sia multinazionali che aziende locali. A differenza dei classici distretti industriali come la Silicon Valley, i cluster geografici tendono a svilupparsi attorno a un particolare tipo di funzione aziendale o servizio piuttosto che relativamente a un'industria. Così la scelta della destinazione dell'offshoring dipende sostanzialmente da quale funzione o processo si sta delocalizzando e da dove si trovano i provider specializzati in quell'ambito.

Città come Bangalore e Shanghai sono diventate a tutti gli effetti degli *hot spot* per i servizi IT e per lo sviluppo software, e attirano un grandissimo numero di aziende da tutto il mondo che hanno bisogno di questi servizi. In alcuni casi le imprese preferiscono evitare gli *hot spot* e i problemi ad essi strettamente connessi, come l'alto tasso di turnover dei lavoratori e l'alta inflazione dei salari, scegliendo mete alternative. Ad esempio, per le aziende dell'Europa centrale queste nuove mete possono essere i paesi dell'Europa dell'Est, mentre per Spagna e Stati Uniti possono esserlo i paesi dell'America latina: si tratta cioè di destinazioni dove è possibile comunque trovare lavoratori specializzati a costo relativamente basso, e dove si incontrano meno difficoltà di coordinamento grazie alle maggiori affinità linguistiche e culturali.

Le percentuali di laureati in economie emergenti come India e Cina sembrano ancora molto basse se confrontate con quelle di paesi sviluppati, ma sono destinate a crescere molto rapidamente, così come la domanda mondiale per queste figure. Le economie sviluppate potrebbero cercare di contrastare la carenza di talenti investendo maggiormente nell'istruzione e nella creazione di opportunità di carriera, ma bisogna considerare anche la presenza di fattori come la bassa crescita demografica e l'aumento dell'età media della popolazione che attenuerebbero molto l'efficacia di questi provvedimenti.

Il risparmio sui costi rimane sempre il motivo più importante per cui un'azienda opta per una strategia di offshoring; tuttavia la presenza di talenti, in particolare ingegneri, fisici, matematici ed informatici, è il fattore che influenza maggiormente la scelta della nuova destinazione delle attività.

Così, con l'assenza d'incentivi per le aziende nello sviluppare programmi di formazione e nel fornire opportunità di carriera a lungo termine, la pratica dell'offshoring con l'intento di reperire talenti diventa sempre più diffusa, come si diffondono maggiormente *pool* di scienziati e tecnici nei paesi emergenti.

### 2.3.3 La strategia globale

Il primo step che un'azienda si trova ad affrontare è senza dubbio la definizione del proprio business, che è di fondamentale importanza per la costruzione della strategia aziendale e per la scelta della struttura da adottare. In letteratura il concetto modello di business è stato ampiamente discusso e ripreso da vari autori sotto diversi punti di vista. Sorescu ad esempio sostiene che un modello di business sia «un sistema ben definito di strutture, attività e processi interdipendenti, che operano nella logica aziendale di creazione del valore per i propri clienti, per se stessi e per i propri partner» (Sorescu et al., 2011). Teece (2010) ha invece evidenziato che il profitto di un'azienda non è altro che quello che i clienti sono disposti a pagare per la soddisfazione dei propri bisogni. Dunque il business model è la concretizzazione delle supposizioni del management su quale sia il modo migliore di organizzarsi per realizzare quello che i clienti vogliono e come lo vogliono. Altri sostengono più semplicemente che il business model faccia riferimento a come la compagnia opera per creare valore per gli stakeholder, ed è il risultato della realizzazione della propria strategia aziendale. Esso consiste in un set di decisioni prese su come l'impresa agirà, e in un set di conseguenze relative a queste decisioni (Casadesus-Masanell & Ricart, 2009). Le decisioni possono riguardare la localizzazione delle strutture, il livello d'integrazione verticale, le filosofie e le politiche aziendali da adottare. I volumi di vendita sono invece un esempio di conseguenza derivante dalle decisioni, in questo caso in merito al prezzo dei prodotti e alla struttura di costo dell'azienda. Dato che anche le conseguenze descrivono perfettamente come un'azienda opera, fanno pienamente parte della definizione di business model.

Fattori come la globalizzazione e il progresso tecnologico hanno modificato molto rapidamente il contesto competitivo, incentivando le imprese a intraprendere nuove sfide e innovare continuamente il proprio business model. Gestire un'azienda è un compito creativo piuttosto che adattivo, e la maggior parte dei manager crea le condizioni economiche e i cambiamenti piuttosto che accettarle passivamente. Così le aziende sono capaci di cambiare e innovare nel momento in cui sorgono delle possibilità di profitto e di crescita.

La scelta di quali attività sviluppare all'interno dell'azienda e quali abbandonare è senza dubbio una decisione cruciale, dal momento che ogni impresa cerca di creare valore focalizzandosi sulle aree nelle quali possiede determinate competenze o capacità grazie alle quali può guadagnare un vantaggio competitivo. La realizzazione di queste attività richiede anche una profonda analisi della clientela, in modo da capire quale sia effettivamente il proprio mercato potenziale, dove sia localizzato e come raggiungerlo. Possiamo quindi ricondurre il concetto di strategia in senso più ampio a due fasi: la prima fase riguarda l'identificazione del livello ottimale di disaggregazione della *value chain*, ossia quanto frammentare l'intero processo produttivo e quali attività del processo mantenere all'interno dei confini dell'azienda; la seconda fase riguarda la localizzazione geografica delle attività precedentemente determinate.

I fenomeni dell'offshoring e dell'outsourcing non possono che essere considerati quindi simultaneamente, in quanto fanno parte della strategia globale dell'impresa, dove solo le attività *core* della *value chain* sono mantenute all'interno dell'azienda, mentre le altre attività sono disperse geograficamente in modo ottimale, come sono dispersi anche i propri partner e i propri clienti.

Le recenti pressioni competitive stanno spingendo verso la disaggregazione e la ricerca di input, mercati e collaboratori esteri, nel tentativo ridurre i costi e di condividere il rischio, ma anche di catturare eventuali benefici generati da qualche idea dei propri partner sparsi in tutto il mondo.

L'offshoring è quindi, in senso più ampio, la costruzione di una rete globale i cui obiettivi strategici non si limitano al risparmio sui costi, alla ricerca di talenti, o all'accesso a nuovi mercati, ma sono focalizzati sull'efficienza e sulla coerenza globale. Alla stessa maniera il concetto di outsourcing non può essere limitato alle scelte di *make-or-buy*, ma include altri benefici come l'accesso ad alcune tecnologie, la condivisione del rischio, la possibilità di sviluppare congiuntamente un prodotto, il raggiungimento di economie di scala e l'aiuto che un partner locale può fornire nelle iniziative di marketing.

Così questi fenomeni stanno crescendo sia in termini di aziende coinvolte, sia in termini di numero di paesi coinvolti, sia a livello macroeconomico. Quello che si riscontra a livello aziendale è la frammentazione della *value chain* in pezzi sempre più

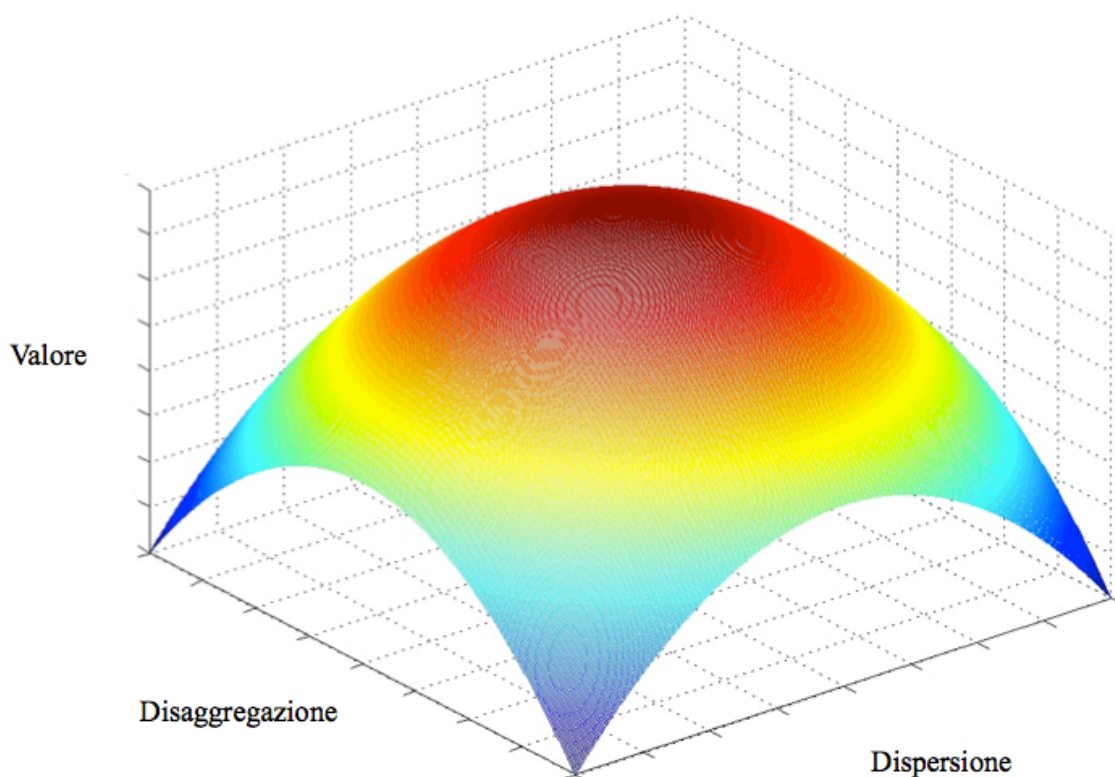
piccoli, ma anche la disponibilità crescente a delocalizzare attività sempre più vicine alle proprie *core competence*. La suddivisione in reparti come Marketing o Produzione, sembra ormai essere superata, e le operazioni all'interno di ogni funzione sono state ulteriormente frazionate in attività più piccole. Per ogni attività o operazione bisogna decidere dove questa verrà realizzata e se verrà realizzata all'interno dell'azienda o affidata ad un provider. Persino la Ricerca e Sviluppo, tradizionalmente ritenuta *core* e sviluppata *in-house*, può essere suddivisa in diverse fasi, alcune delle quali ritenute più importanti e mantenute, altre terziarizzate. Ad esempio nel settore farmaceutico la ricerca scientifica e gli esperimenti vengono sviluppati internamente, mentre le fasi di *testing* vengono spesso realizzate altrove, in modo da riuscire comunque a mantenere il segreto sulle proprietà delle molecole testate.

La tendenza a spezzettare i processi in parti sempre più piccole aumenta il numero di operazioni effettuate all'esterno, come anche la parte di valore aggiunto dai propri partner, riducendo i costi totali. La maggiore frammentazione porta però a costi di transazione, comunicazione e coordinamento sempre maggiori. L'obiettivo di una strategia di crescita globale dovrebbe essere quindi quello di definire il livello ottimale di disaggregazione e dispersione delle attività, tenendo in considerazione tutti i benefici ma anche i costi e il rischio che ogni singola allocazione costituisce per l'impresa.

Per sfruttare i benefici della disaggregazione è indispensabile che un'azienda analizzi in profondità tutte le operazioni e i processi, cercando di capire quali possono essere standardizzati, modulati e assemblati nuovamente, identificando anche eventuali attività che vengono svolte con una frequenza troppo bassa tale da non giustificare la realizzazione interna. In questa maniera si arriva a un elenco di attività che è possibile terziarizzare perché non sono *core*, o perché la frequenza di svolgimento è troppo scarsa e non consente di raggiungere economie di scala o di esperienza; al contrario sarà opportuno continuare a realizzare internamente attività svolte con una certa frequenza o di una certa importanza per il proprio business.

La spinta verso l'outsourcing scaturisce dal fatto che un fornitore di un servizio, aggregando commesse simili da parte di molti clienti, può perseguire economie di scala e

raggiungere un alto grado di specializzazione nello sviluppo di un'attività particolare che sarebbe impossibile da ottenere internamente.



**Figura 6. Il livello ottimale di disaggregazione e dispersione geografica**

Una frammentazione eccessiva della *value chain* potrebbe tuttavia portare a un livello di disaggregazione sub-ottimale per due motivazioni: la prima è che più le attività sono suddivise, più diventa difficile e costoso coordinarle e gestirle, soprattutto se si tratta di operazioni sequenziali eseguite in due luoghi differenti o da provider esterni; la seconda è che ogni delocalizzazione ha dei costi associati alla ricerca del partner e della *location*. Inoltre va considerato il fatto che si opera in un luogo dove non si conoscono il mercato, la cultura, i costumi e l'ambiente istituzionale. Sebbene i costi di trasmissione delle informazioni e delle telecomunicazioni siano stati abbattuti, la distanza culturale e istituzionale rimane un ostacolo e costituisce a tutti gli effetti un costo per un'azienda che deve operare in un contesto nuovo e sconosciuto. Naturalmente per il management gestire un'impresa dispersa in tutto il mondo, raggiungere un livello di coordinazione efficiente tra le varie unità, sia cronologicamente che dal punto di vista della qualità, coinvolgendo

attori interni ed esterni, è un compito sempre più difficile. In ultima analisi, oltre un certo grado di frammentazione, la complessità di gestione e i costi di coordinazione e comunicazione superano i vantaggi derivanti dalla disintegrazione.

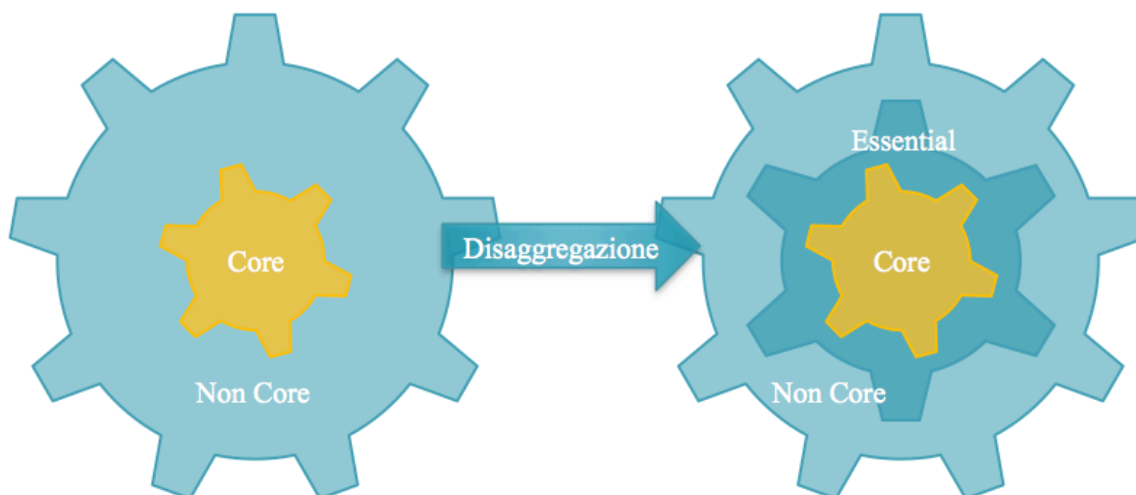
Aziende diverse hanno competenze gestionali diverse e il livello ottimo di disaggregazione dipende fondamentalmente dalla capacità di affrontare le difficoltà organizzative riducendo i costi di gestione e portandoli al di sotto dei benefici di una riconfigurazione globale. Una chiara divisione del lavoro, la modularizzazione e standardizzazione delle attività e le moderne tecnologie di comunicazione possono senz'altro aiutare a superare queste difficoltà.

Le imprese sono inoltre delle entità dinamiche, e col tempo acquisiscono esperienza e imparano a utilizzare strumenti e tecniche sempre più complesse, che permettono di operare in una rete globale con benefici sempre maggiori. Così ogni azienda ha un livello di disaggregazione e dispersione ottimale che ne massimizza il valore e che varia nel tempo, spostandosi verso una maggiore frammentazione man mano che l'azienda acquisisce competenze ed esperienza.

Per comprendere meglio quali attività sono delocalizzate, è opportuno fare riferimento a una classificazione delle attività più dettagliata, come quella proposta da Quinn (1999), che ne distingue tre tipi: le attività *core*, sono quelle distintive e cruciali per il vantaggio competitivo dell'azienda, che è in grado di svolgerle meglio di chiunque altro; le attività essenziali sono spesso complementari a quelle *core*, e comunque molto importanti per il vantaggio competitivo e per la capacità dell'azienda di generare profitto; le attività *non-core* sono infine attività standardizzate che l'azienda può facilmente terziarizzare.

Una delle implicazioni della frammentazione è che gran parte delle attività essenziali, considerate a tutti gli effetti ad alto valore aggiunto, vengono trattate alla stessa maniera di quelle *non-core*, e funzioni come la progettazione, la ricerca e sviluppo, e il marketing possono quindi essere cedute e realizzate da terzi. La perdita di controllo manageriale che in passato spaventava le aziende e frenava questo tipo di azioni non è più percepita come un rischio, dato che i fornitori si occupano di una piccolissima parte del processo produttivo, e difficilmente riuscirebbero a mettere insieme tutti i frammenti,

né avrebbero le competenze per gestirli e coordinarli per diventare concorrenti muovendosi lungo la *value chain*.



**Figura 7. La riclassificazione delle attività aziendali**

Il livello di disaggregazione odierno non ha precedenti e ogni azienda realizza centinaia di micro-attività che sono solo un piccolo anello dell'intera filiera produttiva, e solo una piccola parte del valore creato è effettivamente aggiunto internamente. Molte compagnie hanno dipendenti distribuiti in più di quaranta paesi e collaborano con migliaia di partner in tutto il mondo, dai quali ricevono input, coi quali sviluppano nuovi prodotti e servizi, e coi quali addirittura competono in certe aree. Per un osservatore esterno, e in alcuni casi per le compagnie stesse, diventa molto difficile stabilire chi è all'interno e chi è all'esterno dell'azienda. I fenomeni dell'outsourcing e dell'offshoring evidenziano la necessità di imparare a operare in un contesto dinamico, dove il vantaggio competitivo è creato non più dalla singola azienda ma da una rete globale, e dove i confini aziendali sono sempre più permeabili. La *core competence* del ventunesimo secolo è dunque l'abilità di analizzare, coordinare e ottimizzare lungo quattro dimensioni strettamente correlate: il grado di frammentazione della *value chain*, la struttura aziendale o il business model, lo spazio e la dispersione geografica e il tempo.



## 2.4 Diverse dimensioni, diverse risorse e diverse opportunità

Sono stati finora descritti il mutamento del contesto competitivo che genera nuove opportunità di mercato e i fattori che spingono le imprese verso una riconfigurazione globale, attraverso la delocalizzazione di processi e funzioni aziendali.

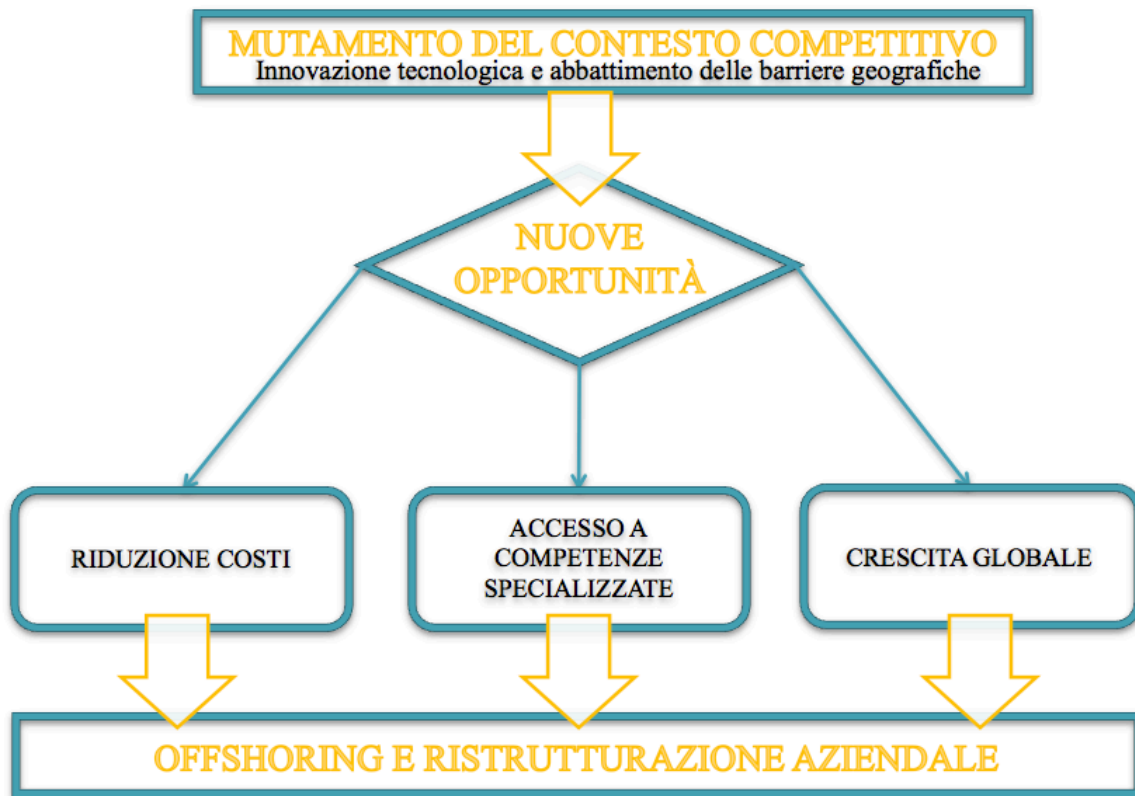


Figura 8. La ristrutturazione aziendale

Aziende diverse hanno tuttavia dimensioni diverse, riconoscono opportunità diverse, dispongono di risorse diverse per sfruttarle e percepiscono diversi rischi nell'attuare progetti di offshoring.

In questa sezione s'indagherà sul modo in cui le dimensioni di un'impresa possono influenzarne le decisioni in ambito di offshoring, portando a comportamenti e conseguenze diverse.

Le risorse aziendali consistono in *asset*, attributi, informazioni e conoscenza che un'azienda possiede e impiega per formulare e implementare strategie col fine di incrementare la propria efficacia ed efficienza. Le risorse possono essere classificate in tangibili, come la disponibilità finanziaria, gli impianti e le attrezzature, e intangibili, come i brevetti, il *know-how*, il marchio, l'esperienza e le competenze del personale specializzato.

Per formulare una strategia, un'impresa deve prima individuare e valutare le proprie risorse e competenze, identificando quelle in grado di assicurarle un vantaggio competitivo e un profitto economico durevoli nel lungo periodo, e poi sviluppare la capacità organizzativa che consente di coordinare e gestire al meglio queste risorse per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La scelta di quante competenze utilizzare, come impiegarle nella specifica attività, come trasformarle per cercare nuove soluzioni non è affatto casuale: implica una continua ridefinizione dei confini dell'impresa ed è alla base del processo competitivo, sia innovativo che involutivo.

Fino pochi decenni fa si operava in contesti più stabili e le aziende si ritrovavano ad affrontare questo meccanismo ogni qual volta entrassero nella fase matura del proprio ciclo di vita; oggi invece è diventato indispensabile riconfigurare l'assetto aziendale nel continuo e sviluppare le cosiddette *dynamic capability*.

Per *dynamic capability* s'intende la capacità di un'organizzazione di interagire, costruire e riconfigurare le proprie risorse e competenze in risposta a rapidi cambiamenti ambientali. Tali caratteristiche riflettono la capacità di un'impresa di acquisire nuove forme di vantaggio competitivo ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.

Le piccole imprese hanno risorse molto limitate rispetto alle grandi imprese, e spesso ciò si traduce in una serie di svantaggi come il non poter implementare progetti che richiedono elevati investimenti iniziali, la difficoltà nell'attrarre personale molto specializzato, il non potersi permettere un'attività di ricerca e sviluppo a tempo pieno e il non avere la possibilità di sfruttare sinergie, economie di scala e di scopo. D'altra parte godono di un sistema burocratico più snello, si comportano in maniera più organica e

riescono a prendere le decisioni in maniera molto rapida, risultando più flessibili e adattabili ai mutamenti del mercato. Per le piccole aziende, innovare è una possibilità di diventare grandi.

Le grandi imprese invece sono molto più rigide, hanno una forte standardizzazione dei processi che si traduce in routine difficilmente modificabile, hanno sistemi burocratici molto complessi e mancano quindi di dinamismo. Molte grandi aziende sono costrette a innovare per rimanere tali e vedono l'innovazione come una minaccia per i prodotti già esistenti. Tuttavia esse possiedono ampie risorse finanziarie e hanno la possibilità di generare internamente fondi, risultano molto attrattive per il personale qualificato (come i giovani neolaureati), gestiscono in maniera più efficiente la divisione del lavoro, possono vantare una rete di distributori molto diffusa, riescono ad abbattere i costi delle transazioni grazie alla maggiore velocità ed efficacia decisionale nel realizzare i prodotti e hanno un alto potere di mercato ed un brand molto forte.

Ma quali sono le ripercussioni di queste profonde differenze nelle decisioni in ambito di progetti di offshoring? Come cambia l'importanza dei fattori tra le piccole e le grandi imprese? Quanto influiscono le dimensioni nella scelta della località di destinazione? Che differenze ci sono tra i rischi percepiti dalle piccole e dalle grandi aziende?

Come già detto, la pressione competitiva per una piccola azienda si traduce nella necessità di abbattere i costi da cui, in alcuni casi può dipendere la sua stessa sopravvivenza. Tanto per le grandi quanto per le piccole imprese, ricorrere a un provider esterno vuol dire sfruttarne le economie di scala e condividere parte del rischio, ma instaurare una relazione di fornitura richiede dei costi di ricerca, degli investimenti relazionali specifici e dei costi di stipula e monitoraggio del contratto. Per una piccola impresa, nonostante il progresso tecnologico, la presenza di tali costi e il volume esiguo delle operazioni può rendere addirittura inopportuno il ricorso all'outsourcing. Le competenze di una grande azienda e l'esperienza che essa possiede nella gestione dei rapporti di fornitura, nonché il volume maggiore delle operazioni coinvolte, dovrebbero portare a maggiori benefici della terziarizzazione in termini di risparmio.



Figura 9. L'importanza dei fattori che determinano l'offshoring per piccole e grandi imprese

La *Resource Based View* (Barney, 1991; Penrose, 1959; Vivek et al., 2008), spiega invece come l'offshoring possa essere uno strumento molto importante per le piccole aziende nell'acquisizione di risorse complementari al proprio business. Mentre le grandi imprese sono focalizzate nella gestione delle risorse e possono sviluppare internamente tutte le competenze necessarie, le piccole non hanno questa possibilità, e sono continuamente alla ricerca di alleanze e partner che gli permettano di realizzare le attività principali con maggiore efficienza. La possibilità di acquisire talenti, o di affidare le proprie attività a un fornitore specializzato nella funzione di sviluppo prodotto per ridurre il *time to market*, potrebbero quindi essere molto più importanti per una piccola piuttosto che per una grande impresa.

Una grande impresa ha spesso una strategia globale e un'elevata capacità organizzativa che le consente di coordinare e gestire un certo numero di funzioni e processi aziendali. Le decisioni sui singoli progetti di delocalizzazione spesso non sono altro che alcuni tasselli di una più ampia strategia di riconfigurazione e riprogettazione alla ricerca di una maggiore efficienza e di un abbattimento del rischio. Per una piccola impresa l'offshoring è invece parte di una strategia di crescita che permette di raggiungere nuovi clienti facilitando l'accesso a nuovi mercati.

Un'ulteriore ipotesi può riguardare il tipo di attività delocalizzate. Verosimilmente, la flessibilità, la capacità di adattarsi e la mancanza di risorse finanziarie e tecniche potrebbero spingere le aziende più piccole a delocalizzare le funzioni che creano valore, sviluppano competenze e generano innovazione, come ad esempio la ricerca e sviluppo e lo sviluppo dei nuovi prodotti. Le attività più standardizzate, che sono invece connesse allo sfruttamento di competenze e tecnologie già esistenti, probabilmente saranno delocalizzate maggiormente da grandi aziende.

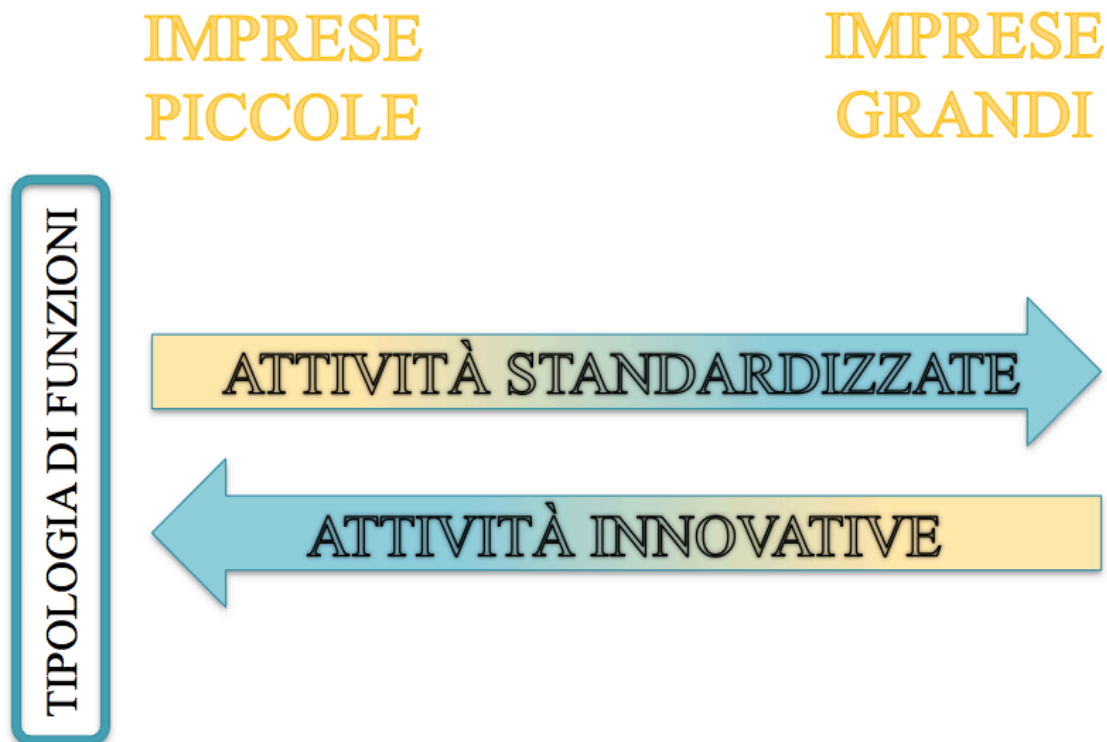


Figura 10. Le tipologie di funzioni delocalizzate da piccole e grandi imprese

Tutte queste considerazioni hanno delle implicazioni per quanto concerne la scelta della destinazione. Se è vero che per una grande azienda la riduzione dei costi è il driver più importante, allora la destinazione non può che essere un paese emergente con basso costo della manodopera e dove probabilmente in precedenza sono stati lanciati altri progetti di offshoring. Al contrario, se le imprese più piccole sono guidate principalmente dalla ricerca di risorse e *asset* complementari, è possibile che esse preferiscano affidarsi a fornitori *nearshore* evitando le problematiche relative al confronto con una realtà culturalmente molto diversa. Il gap culturale non dovrebbe invece preoccupare significativamente le imprese più grandi, che spesso sono multinazionali già abituate a operare in contesti culturali profondamente diversi.

Progetti di offshoring con lo scopo di sfruttare vantaggi specifici di una determinata località, come incentivi governativi, regimi fiscali o abbondanza di un certo tipo di materie prime, teoricamente dovrebbero essere implementati più da grandi che da piccole aziende.



Figura 11. Le motivazioni alla base della scelta della destinazione per piccole e grandi imprese

Un'ultima considerazione riguarda invece l'influenza che le dimensioni hanno sul modello di erogazione del servizio delocalizzato. L'ipotesi è che a causa delle limitate disponibilità finanziarie, della natura delle funzioni delocalizzate e della difficoltà e dell'inesperienza nel gestire una rete di fornitori, le piccole aziende effettuino *outsourcing offshoring*, affidandosi a pochi provider prescelti oppure instaurando con essi rapporti di alleanza o *joint venture*. Le grandi aziende possono invece sfruttare le proprie risorse finanziarie e le proprie filiali estere facendo *captive offshoring*, ma possiedono anche l'esperienza e le competenze per gestire una complessa rete di fornitori. Per questo motivo, è ragionevole pensare che per le grandi aziende la scelta del modello di *governance* dipenda maggiormente da altri fattori più strettamente connessi al singolo progetto, come ad esempio dal numero di quanti provider specializzati che offrono quel

servizio e dal grado di competitività del settore, dalla possibilità di risalire lungo la *value chain* e diventare concorrenti in futuro o dalle norme di protezione della proprietà intellettuale vigenti nelle possibili destinazioni (soprattutto per quanto riguarda la delocalizzazione di funzioni ad alto carattere innovativo).



### 3. L'analisi empirica

In questa sezione si cerca di trovare un riscontro pratico tra gli aspetti teorici dell'offshoring fin qui descritti e gli effettivi comportamenti delle aziende che intraprendono questo tipo di strategie.

Analizzando i dati provenienti da un database comprendente più di 3.000 progetti di offshoring effettuati da aziende di diverse dimensioni, appartenenti a diversi settori produttivi in diversi paesi del mondo, s'investigheranno l'importanza dei singoli driver nell'attuazione di un progetto di offshoring, le problematiche principali che le aziende si trovano ad affrontare, i risultati attesi e raggiunti e i rischi percepiti dalle imprese.

I dati sono stati raccolti dall'*Offshoring Research Network* attraverso un'indagine denominata *Corporate Client Survey* che tiene traccia dei driver strategici e dei rischi della delocalizzazione, delle scelte di localizzazione, dei modelli di erogazione, della misura delle prestazioni nonché dei progetti per il futuro delle aziende statunitensi, europee e provenienti da tutto il mondo. I soggetti intervistati sono società che fanno attualmente offshoring, che stanno valutando l'idea di farlo oppure che non l'hanno mai considerato.

## 3.1 L'origine del database

L'Offshoring Research Network è una rete internazionale di ricercatori e professionisti che studia le organizzazioni in transizione verso la globalizzazione e l'internazionalizzazione delle loro funzioni di business, dei processi aziendali e dei servizi amministrativi. Il progetto di ricerca è stato lanciato dal *Center for International Business Education and Research* (CIBER) della Duke University, Fuqua School of Business, con l'obiettivo di monitorare costantemente le strategie di *sourcing* delle aziende, nonché i piani futuri per ogni funzione e processo aziendale.

L'ORN vanta la collaborazione con diverse università partner in Europa, Asia e Australia, e la partecipazione di oltre 1.000 aziende appartenenti a tutti i settori provenienti da tutto il mondo. Sulla base di indagini effettuate nel continuo, il team di ricerca ORN ha costruito un database comprensivo di imprese e organizzazioni, dei loro progetti di offshoring realizzati o in fase di realizzazione, ma anche dati sui provider che offrono servizi offshore.

La definizione di offshoring a cui l'ORN fa riferimento è la seguente:

*"con il termine offshoring si indica un processo di migrazione di funzioni o processi aziendali a sostegno delle operazioni dall'interno dell'azienda all'estero, sia attraverso la delocalizzazione di tali attività presso filiali (captive offshoring) che tramite la cessione a fornitori di servizi esterni (outsourcing)".*

L'iniziatore e principale investigatore del progetto ORN è stato il Dr. Arie Y. Lewin, professore di Strategia e International Business della Duke University e direttore del CIBER. L'idea iniziale alla base del progetto era di studiare l'aumento della delocalizzazione di attività specializzate svolte da manodopera qualificata, come le attività amministrative e tecniche, rispetto alla delocalizzazione di operai che è sempre stata associata alla produzione ed è stata praticata per molti anni. Nel 2004 il team di ricerca ha lanciato la prima edizione della *Corporate Client Survey*, un sondaggio online rivolto alle aziende statunitensi che avevano praticato o preso in considerazione l'idea dell'offshoring per compiti tecnici e amministrativi.

Dal 2005 il CIBER ha instaurato numerosi rapporti di collaborazione coinvolgendo nel progetto partner europei, al fine di espandere l'iniziativa e creare una rete di ricerca per facilitare il reclutamento di aziende partecipanti all'indagine. Attualmente i dati vengono raccolti da aziende ed enti pubblici provenienti da Stati Uniti, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna, Danimarca, Svezia, Belgio, Australia e Italia.

La *Corporate Client Survey* è l'indagine principale dell'ORN e raccoglie dati a più livelli:

- a livello aziendale (dati demografici dell'impresa, strategie di offshoring e risultati, funzioni di business in offshoring, progetti per il futuro);
- a livello di processo di business (driver e rischi);
- a livello di esecuzione (anno di lancio e scelta di progetti concreti di posizione offshore, informazioni su attività, modello di erogazione del servizio, obiettivi e risparmi conseguiti).

I driver dell'offshoring e i progetti sono divisi per processo di business, tra cui ad esempio Sviluppo software, Finanza, Call Center, Risorse Umane, Servizi legali, Approvvigionamento, Marketing, Progettazione, Design di prodotto, Ricerca e Sviluppo e Servizi professionali. L'indagine raccoglie i progetti offshoring già effettuati in precedenza, ma anche le implementazioni in corso e quelle pianificate per il futuro.

Le imprese partecipanti sono di dimensione diversa e provengono da diversi settori, dai servizi finanziari, al manifatturiero, a società di sviluppo software per i servizi tecnici e professionali.

In parallelo, il gruppo di ricerca ORN conduce annualmente la *Service Provider Survey* che raccoglie i dati sulla fornitura di servizi offshore. Le aziende partecipanti sono fornitori di grandi, medie e piccole dimensioni, e provengono da tutte le principali destinazioni dell'offshoring, come India, Cina ed Europa dell'Est.

I dati vengono raccolti su due livelli:

- a livello aziendale (dati demografici dell'azienda, servizi forniti, industrie servite, rischi percepiti, progetti per il futuro);

- a livello di processo (luogo della prestazione e tipologia di processo di business, risparmi ottenuti e tasso di rinnovo del contratto).

Più recentemente il progetto ORN si è riposizionato come progetto di ricerca incentrato sullo studio della transizione delle aziende verso la globalizzazione e l'internazionalizzazione delle funzioni di business, dei processi e dei servizi amministrativi. L'offshoring è quindi inteso come un passo intermedio verso l'evoluzione, verso nuove capacità organizzative globali piuttosto che fine a se stesso.

### 3.1.1 La struttura del questionario

La *Corporate Client Survey* è stata ed è tuttora proposta alle imprese in modalità online sul portale dell'Offshoring Research Network e, al fine di agevolare i partecipanti, è stata tradotta in diverse lingue. Il questionario è strutturato in quattro sezioni: nella prima vengono raccolte le anagrafiche fondamentali dell'azienda come il settore di appartenenza, le dimensioni in termini di numero di addetti e la localizzazione dell'*headquarter*; nella seconda parte avviene la descrizione dei singoli progetti di offshoring implementati o in fase di implementazione e vengono raccolte informazioni sulla funzione o attività oggetto di offshoring, sulla destinazione prescelta, sull'importanza dei singoli driver e sui rischi percepiti; nella terza parte viene richiesto di definire la forma organizzativa e il modello di *governance* prescelto per l'erogazione del servizio e i fattori che hanno influenzato questa decisione; l'ultima parte è infine dedicata alla misurazione delle prestazioni, ai miglioramenti ottenuti e agli obiettivi effettivamente raggiunti o attesi attraverso la realizzazione del progetto.

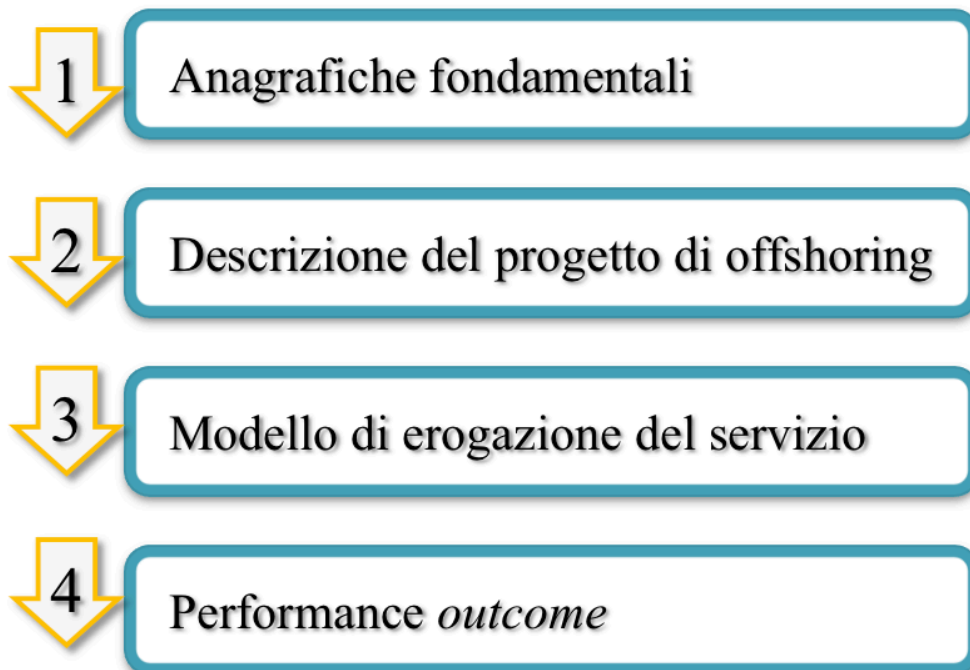


Figura 12. La struttura del questionario

## 3.2 La metodologia

Sono stati presi in considerazione i dati raccolti tra il 2005 e il 2009 dall'Offshoring Research Network attraverso la *Corporate Client Survey*. Nell'arco di tempo descritto, il questionario è stato modificato per aderire meglio alle nuove esigenze di ricerca e per superare alcune problematiche sorte, di conseguenza è stato necessario armonizzare e omogeneizzare i dati includendo nel database di analisi solo e soltanto quelle variabili presenti in tutte le versioni della *survey*.

Una delle difficoltà emerse in prima battuta ha riguardato la variabile esplicativa del settore di appartenenza, per la quale al soggetto intervistato è stato chiesto di descrivere in maniera aperta la propria *industry*. Questo ha comportato un eccessivo proliferare di descrizioni non allineate, poiché da un lato l'intervistato non ha sempre utilizzato la classificazione standard internazionale, dall'altro le abitudini locali e le diverse lingue hanno portato a un numero molto ampio di descrizioni per indicare lo stesso settore. Ad esempio, per il settore finanziario alcune tra le nomenclature riscontrate sono state *Bank, Banking and Finance, Finance-Venture Capital, Finances, Financial Services, Finanzas y Seguros, Financieel Dienstverlener* ecc. Per rendere confrontabili i dati, è stato pertanto indispensabile procedere a una riclassificazione di tutte le descrizioni pervenute a un numero chiuso di trenta voci riportate nella Tabella 1.

Ci sono state simili problematiche relative a classificazioni incongruenti tra le varie versioni del questionario anche per la localizzazione geografica di alcune aziende. In alcuni casi, sono state utilizzate alternativamente l'indicazione per esteso del paese di origine oppure una sua sigla (ad esempio *United States* e US), in altri si è fatto riferimento ad una zona geografica piuttosto che alle singole nazioni (ad esempio Scandinavia in luogo di Finlandia, Danimarca, Svezia e Norvegia).

Dopo le riclassificazioni, sono stati identificati numerosi record e variabili privi di informazioni. La presenza di tali errori è giustificata dal fatto che alcuni intervistati potrebbero aver iniziato a compilare il questionario e, rendendosi conto di non essere in grado di rispondere ad alcune domande molto tecniche, potrebbero averlo abbandonato

fin dalle prime domande. Questi record e variabili, essendo inutilizzabili perché privi di informazioni, sono stati eliminati.

<b>Settore di appartenenza</b>	<b>Alcune descrizioni riscontrate</b>
Aeronautica	Aerospace&Defense; Aircraft/Industrial
Agricoltura, caccia e pesca	Agro; Agriculture; Environmental; Agricoltura, Forestal, Caza & Pesca
Altro	Other
Amministrazione pubblica	Public Administration - Patent Administration; Local Government
Arte e intrattenimento	Muziek; Entertainment; Theater
Automobilistico	Automotive; Automotive component supplier
Bioteconologie e farmaceutico	Pharmaceutical; Biotechnologie; Biotech; Chemie; Biopharmaceuticals; Chimie; Chimie et pharmacie; Farmaceutico
Commercio al dettaglio	Retail; Retail Trade
Commercio all'ingrosso	Wholesale Trade
Consulenza	Consultancy; Consulting; Consultancy bedrijfshuisvesting; IT / Management Consulting; Consulting (Education and Recruitment); Conseil en entreprise; Audit en consultancy
Edilizia	Construction industri; Construction
Finanziario	Zorgverzekering; Finance, Insurance, Banking, BPM; Finanzas y Seguros
ICT	ICT Security Intelligence and Alert Services; IT; Developpement IT; IT informatique; IC technologie; Informatique; Internet
Ingegneria	Engineering; Engineering, Power systems
Istruzione	Education
Manifatturiero	Poultry processing; Consumer Products Mfg; Medical device manufacturing; Semiconductor Mfg; Apparel Manufacturign
Marketing	Market Research; Supply Chain/ Mktg execution; Research and marketing; Marketing / Promotions; Marketing Information; Marketing direct; e-Marketing
Media	Media; Publishing; Publishing and information services; Media et internet; Multimedia; Other ICT Media
Minerario	Mining
Organizzazioni governative	Government

Settore di appartenenza	Alcune descrizioni riscontrate
Organizzazioni non profit – NGO	Not-for-profit - professional assn
Salute	Tandtechnik; Healthcare; Health-Care
Servizi alberghieri e di ristorazione	Fast Food Restaurant; Hotellerie; Food & Beverages; Financieel Dienstverlener; Hospitality; Food; Food Products; Food, Dairy; Chocolaterie
Servizi di sicurezza	Safety services
Servizi professionali	Professional Services; IT Services including help desk, deskside and network support; Business Services - Contact Center Outsourcing; Professional Services - CPA's; Support Services
Software	Animation software; Administratieve software; Software manufacturer; Computer Software
Tecnologia	Computer Technology; High-end tech; Technology
Telecomunicazioni	Communications Equipment; Telecom; Mobiele Telecommunicatie; Telcom; Telecomms; Satelliet Communicatie (Telecommunicatie)
Trasporto	Transportation; Transport and Warehouse
Utilities	Energy; Gas and Electricity; Offshore Oil & Gas ervices; Energy & Environment; Energie sector; Traitement de l'eau

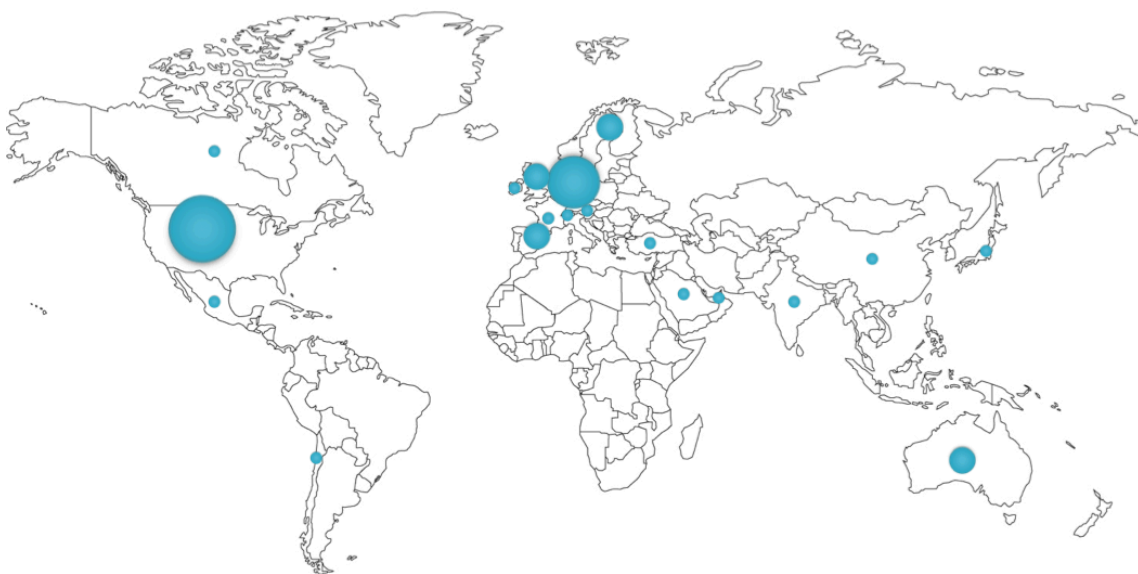
**Tabella 1. La riclassificazione dei settori di appartenenza delle aziende partecipanti all'indagine**

Il campione così ottenuto è composto da 3.316 record raccolti da 1.130 aziende, dove ogni record corrisponde a un progetto di offshoring riguardante una singola funzione aziendale. La differenza tra il numero di record e il numero di aziende è dovuta quindi al fatto che alcune imprese sono associate a più record, dal momento che hanno intrapreso più progetti di offshoring. Di conseguenza queste aziende hanno compilato una sola volta la parte con le proprie anagrafiche generali, e le restanti parti tante volte quante le funzioni oggetto di delocalizzazione. In relazione all'obiettivo delle analisi che saranno condotte, verrà utilizzata come base dati il numero dei progetti di offshoring o il numero di aziende che hanno preso parte all'indagine.



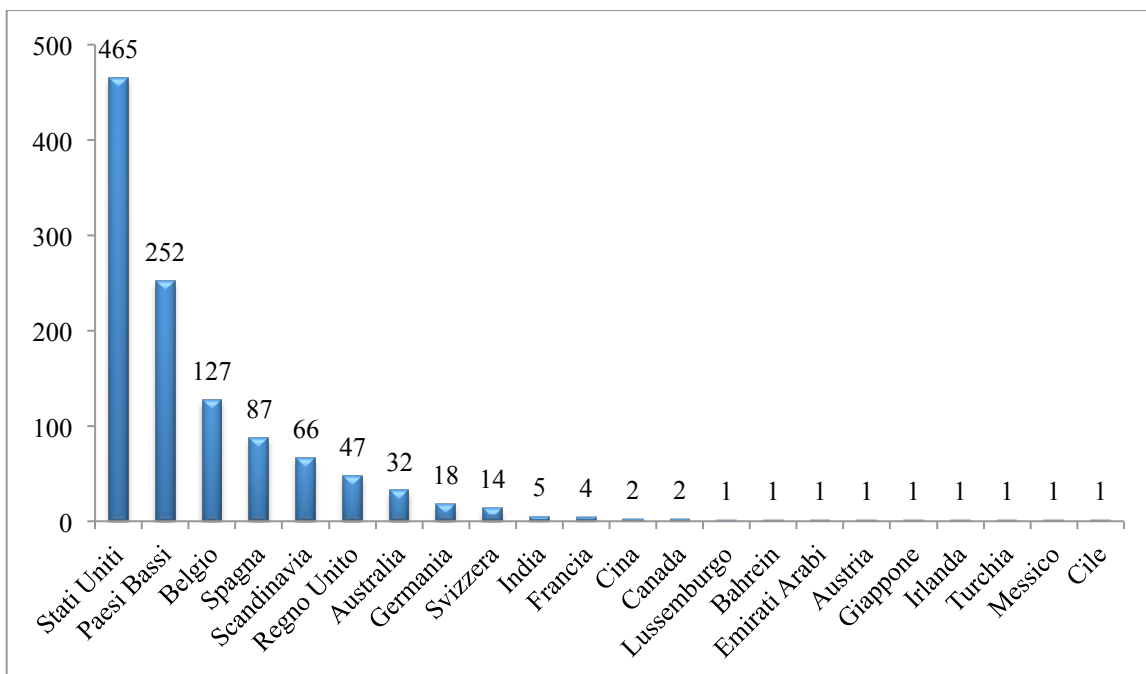
### 3.3 La demografia del campione

Sono stati esaminati 3.316 progetti di offshoring realizzati da 1.130 aziende sparse in tutto il mondo. La maggior parte dei record riguarda aziende statunitensi, dove il progetto ORN è stato lanciato ed è quindi operativo da più tempo. Nel campione sono presenti numerose aziende australiane ed europee, in particolare provenienti da Paesi Bassi, Regno Unito, Spagna e Scandinavia<sup>1</sup>. Con frequenza decisamente inferiore sono presenti rilevamenti da paesi dell'America centrale e del Sud, o da paesi asiatici. Di seguito la localizzazione geografica e la composizione dettagliata delle aziende che hanno partecipato alla *survey*.



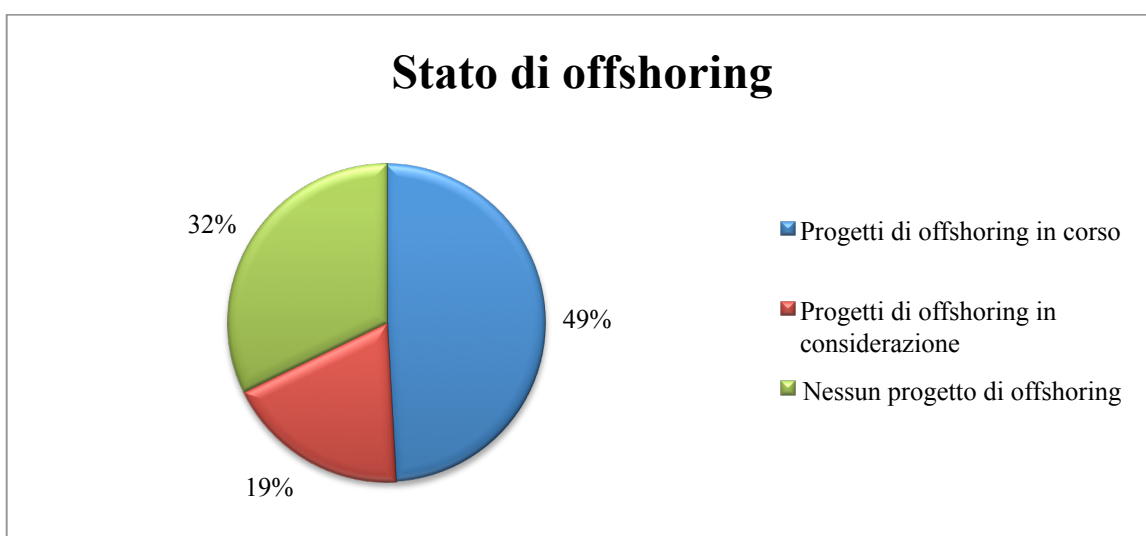
**Figura 13. La dispersione geografica delle aziende presenti nel campione**

<sup>1</sup> Come spiegato in precedenza, per questa particolare regione geografica è stato impossibile distinguere le singole nazioni

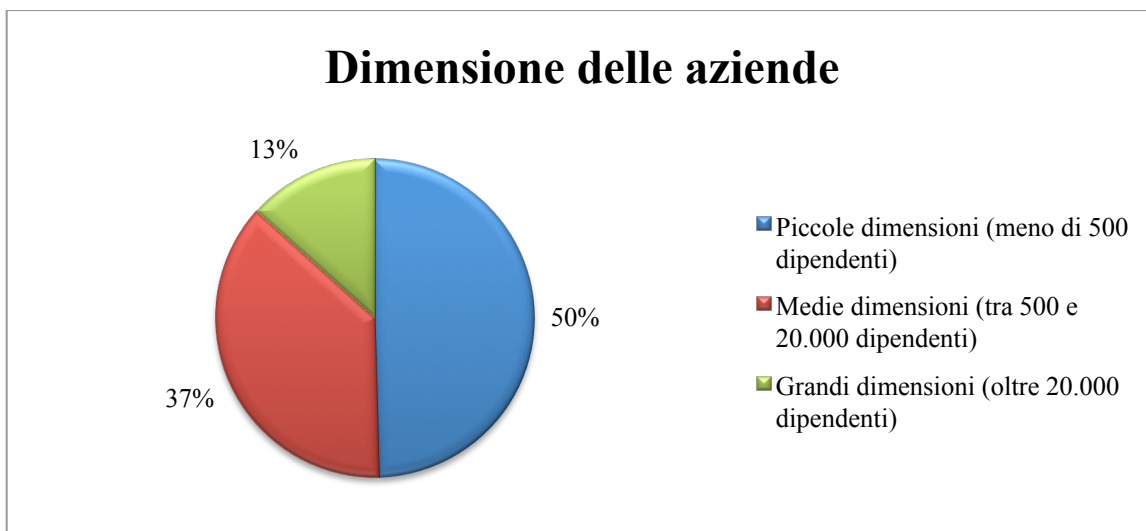


**Grafico 1. La distribuzione geografica delle aziende presenti nel campione**

Sono state esaminate aziende di dimensioni piccole con meno di 500 dipendenti (49,6%), medie con un numero di dipendenti compreso tra i 500 e i 20.000 (37,1%) e grandi con oltre 20.000 dipendenti (13,3%) appartenenti a trenta settori produttivi. Il 49,1% delle aziende ha dichiarato di praticare offshoring, il 18,7% di prenderlo in considerazione e il restante 32,2% di non praticarlo.

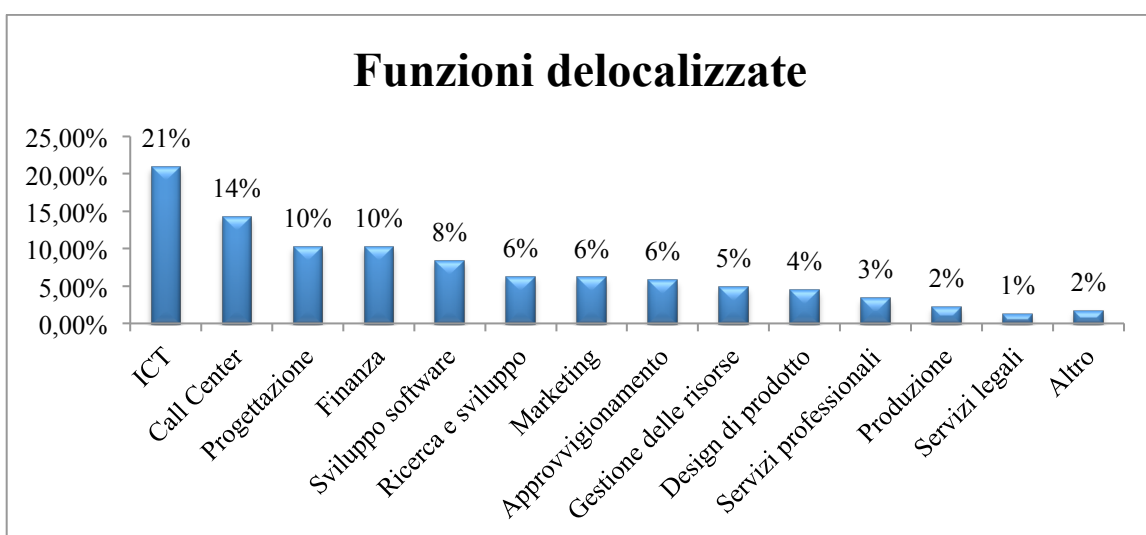


**Grafico 2. Lo stato di offshoring delle aziende presenti nel campione**

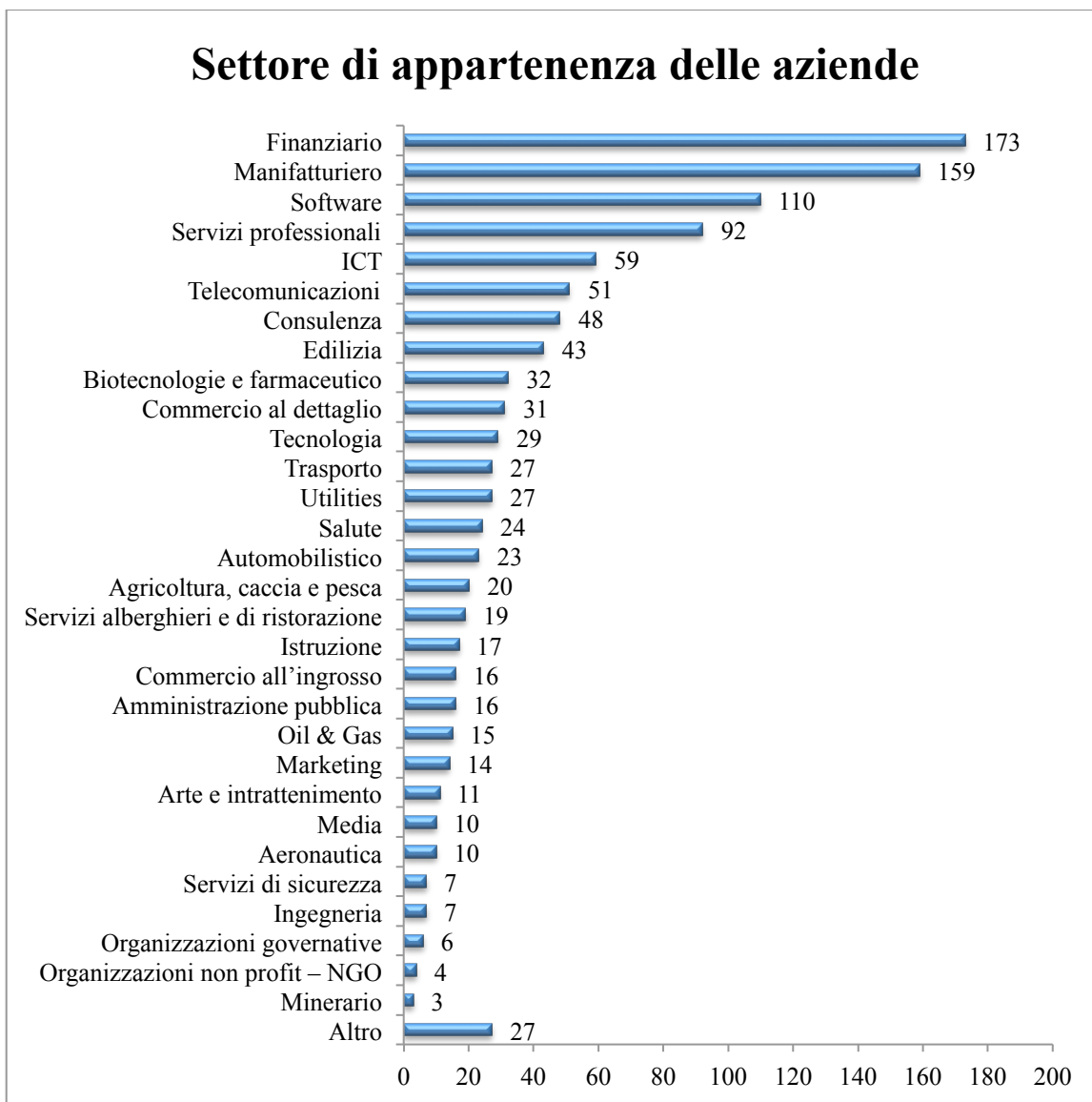


**Grafico 3. La dimensione delle aziende presenti nel campione**

La maggior parte delle aziende proviene dal settore finanziario (15,3%) e dal settore manifatturiero (14%), a seguire aziende che si occupano di software (9,7%) e servizi tecnici e professionali (8,1%). I progetti di delocalizzazione riguardano soprattutto le funzioni di ICT (20,9%), contact center (14,3%) e progettazione e finanza (10,3%). Lo studio rivela che le imprese stanno cominciando a delocalizzare anche funzioni più specializzate come lo sviluppo software e la ricerca e sviluppo.



**Grafico 4. Le funzioni delocalizzate dalle aziende presenti nel campione**



**Grafico 5. Il settore di appartenenza delle aziende presenti nel campione**

Si è già detto di come la scelta del luogo di destinazione delle attività sia influenzata da diversi aspetti macroeconomici, culturali e dallo stadio di sviluppo in cui si trova il paese ospite. L'attrattività di un paese come meta di offshoring può quindi essere vista come una combinazione di diversi fattori, come i livelli salariali, le dimensioni e la crescita dei settori, la maturità dei provider, la presenza di *cluster*, il regime di protezione intellettuale, la presenza di infrastrutture, il tipo di educazione e le affinità linguistiche. Per determinare l'importanza dei vari aspetti, agli individui intervistati è stato chiesto di

esprimere attraverso l'utilizzo di una scala Likert da 1 a 5 punti, l'influenza che ogni singolo fattore ha avuto nelle decisioni in merito alla scelta della località.

I fattori legati al risparmio per la manodopera o per altri costi sono stati valutati importanti o molto importanti (4 e 5 punti) dal 74,13% e dal 60,25% degli intervistati; i fattori legati alla presenza di competenze specializzate e di *pool* di talenti nella destinazione si sono rivelati importanti o molto importanti per il 66,41% e il 61,73% dei progetti. Tra gli altri aspetti culturali il più importante risulta la lingua, molto influente per il 49,56%.

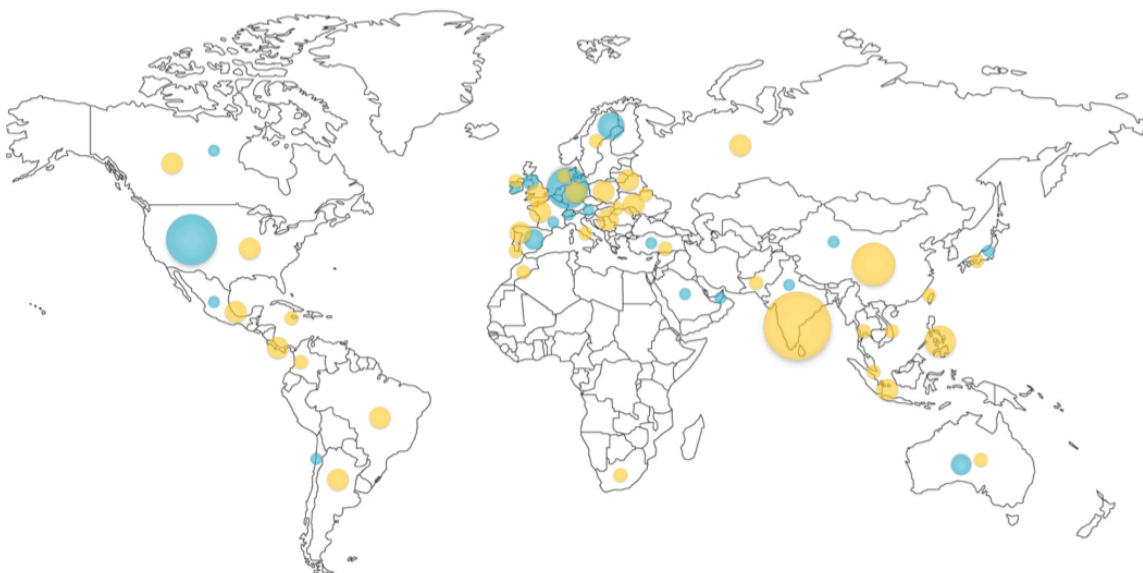
Dai dati raccolti emerge come meta di destinazione più diffusa l'India, che è stata scelta dalle aziende per il 36,7% dei progetti di delocalizzazione, e si afferma come il paese più attraente in ambito di offshoring.

Tale scelta è motivata dal fatto che l'India è valutata molto positivamente per diversi fattori descritti in precedenza; in particolare per quelli che si sono rivelati i più importanti: il costo del lavoro è molto competitivo, ci sono numerosi *pool* di talenti che racchiudono competenze molto specializzate e il livello di maturità dei provider è elevato.

In India stanno perciò sorgendo nuovi tipi di *cluster* di aziende specializzate nell'erogazione di servizi tecnici, molto diversi dall'esempio classico della Silicon Valley, e fortemente dipendenti dagli investimenti esteri.

Le altre due mete di rilievo sono situate sempre nel sud-est asiatico, e sono la Cina (10,1%) e le Filippine (5,4%). Tutte le altre località vengono scelte con frequenze molto inferiori.

Nella Figura 14, in celeste i paesi di provenienza delle aziende intervistate, in giallo i paesi di destinazione delle attività delocalizzate.

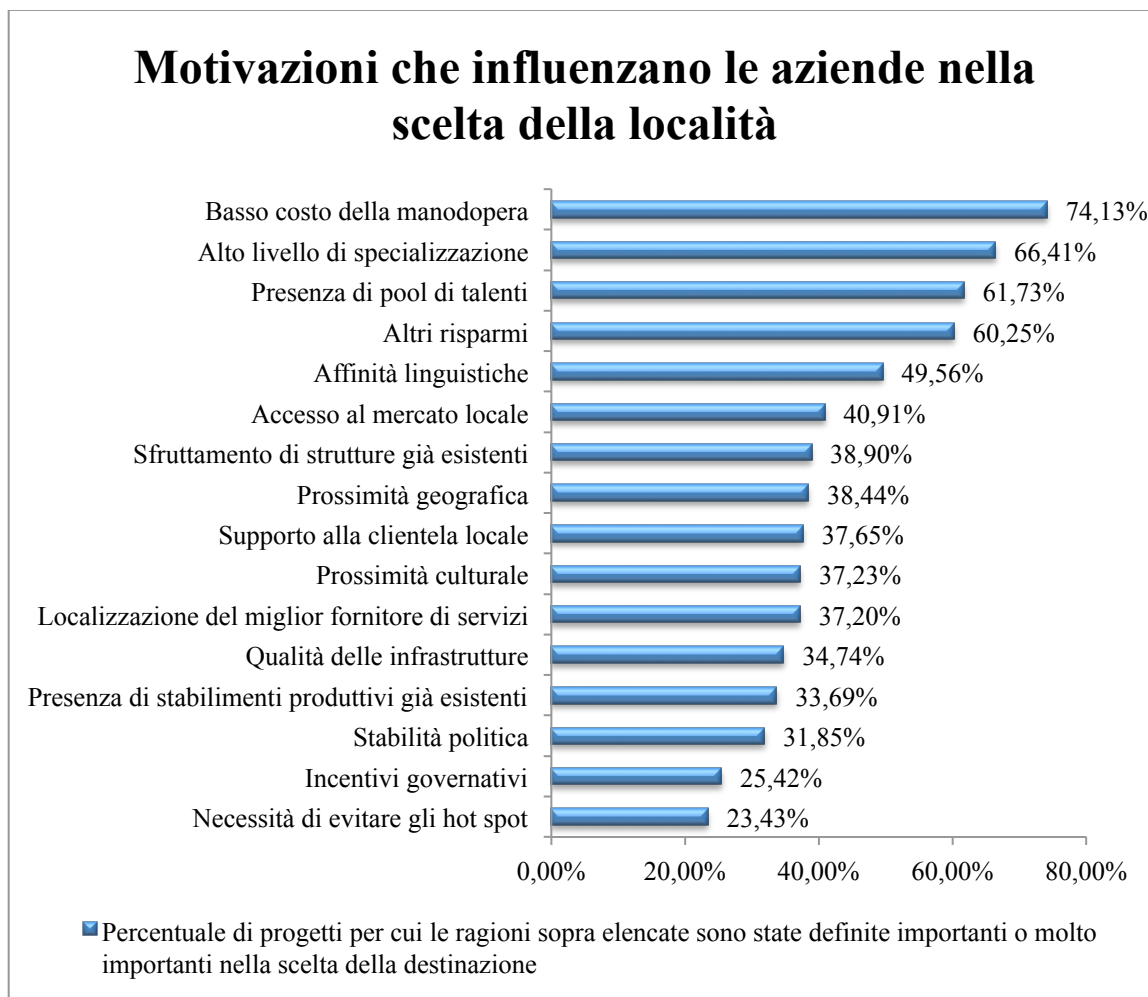


**Figura 14. I paesi di origine e le destinazioni dei progetti di offshoring analizzati**

Destinazioni dei progetti di offshoring			
India	904	Malesia	22
Cina	249	Paesi Bassi	20
Filippine	133	Slovacchia	20
Messico	73	Sud Africa	18
Polonia	61	Ucraina	18
Canada	60	Giappone	16
Romania	47	Italia	14
Stati Uniti	46	Svezia	13
Brasile	45	Taiwan	13
Germania	44	Colombia	12
Regno Unito	40	Pakistan	12
Repubblica Ceca	35	Portogallo	12
Argentina	33	Bulgaria	11
Spagna	33	Tailandia	11
Ungheria	32	Turchia	11
Russia	32	Indonesia	10
Singapore	32	Jamaica	10
Costa Rica	28	Lussemburgo	10
Francia	28	Marocco	10
Australia	26	Vietnam	10

Destinazioni dei progetti di offshoring		
Irlanda	22	Altro <sup>2</sup> 181

**Tabella 2. L'elenco delle destinazioni dei progetti di offshoring analizzati**



**Grafico 6. L'importanza delle motivazioni alla base della scelta della località per le aziende presenti nel campione**

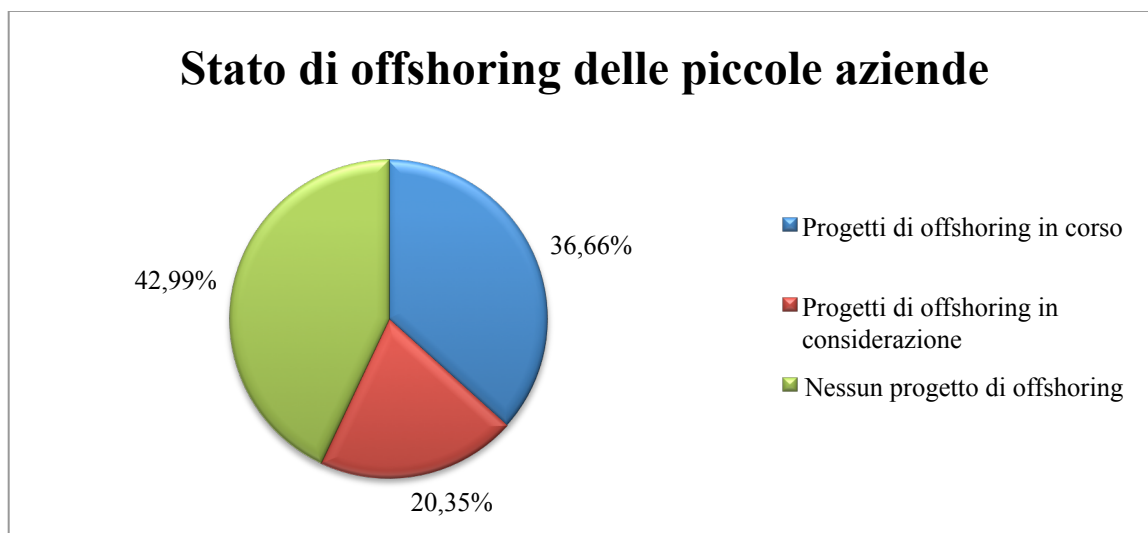
<sup>2</sup> In ordine d'importanza: Belgio, Israele, Lituania, Norvegia, Panama, Bosnia Erzegovina, Finlandia, Corea del Sud, Tunisia, Bolivia, El Salvador, Cile, Kenya, Perù, Danimarca, Egitto, Nuova Zelanda, Slovenia, Algeria, Austria, Bangladesh, Croazia, Ecuador, Estonia, Lettonia, Moldavia, Nicaragua, Svizzera, Uruguay, Venezuela, Guatemala, Kuwait, Macedonia, Mauritius, Suriname, Bielorussia, Capo Verde, Isole Cayman, Repubblica Dominicana, Grecia, Islanda, Iraq, Giordania, Maldive, Malta, Qatar, Serbia e Montenegro, Sri Lanka, Emirati Arabi.

## 3.4 Il confronto di piccole, medie e grandi aziende

Nel secondo capitolo sono state avanzate diverse ipotesi secondo cui le dimensioni delle aziende possono avere un certo impatto nella realizzazione di una strategia di offshoring. In questa sezione proveremo ad analizzare i comportamenti di piccole, medie e grandi aziende per determinare quali e quanto le ipotesi formulate trovano un riscontro empirico.

### 3.4.1 Stato di offshoring

La prima cosa che emerge dall'osservazione dei dati è che le imprese di piccole dimensioni delocalizzano molto meno delle imprese grandi (36,7% contro 85%). L'ipotesi più plausibile per giustificare questo comportamento risiede nel fatto che la realizzazione di un progetto di offshoring richiede una serie di pratiche (la valutazione strategica, l'individuazione della funzione e dei processi, la scelta della destinazione e del modello di *governance*, la ricerca del provider e la gestione del contratto) con le quali sicuramente le grandi aziende hanno maggiore dimestichezza. Il processo di delocalizzazione comporta quindi dei costi iniziali e dei rischi che non tutte le piccole aziende possono permettersi di affrontare a causa della ristrettezza delle proprie risorse.



**Grafico 7. Lo stato di offshoring delle piccole aziende**



### Stato di offshoring delle medie aziende

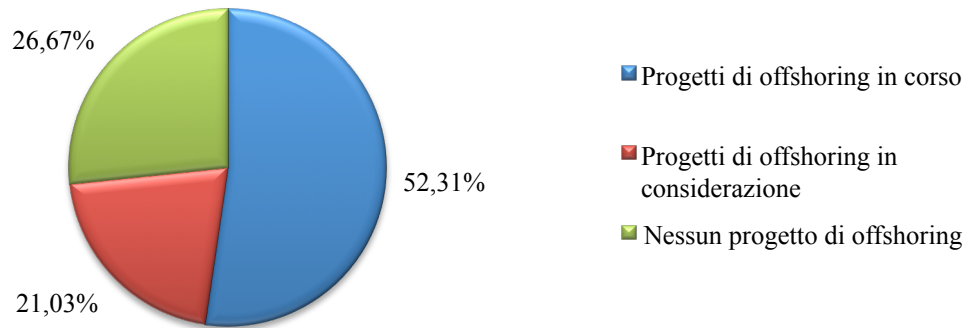


Grafico 8. Lo stato di offshoring delle medie aziende

### Stato di offshoring delle grandi aziende

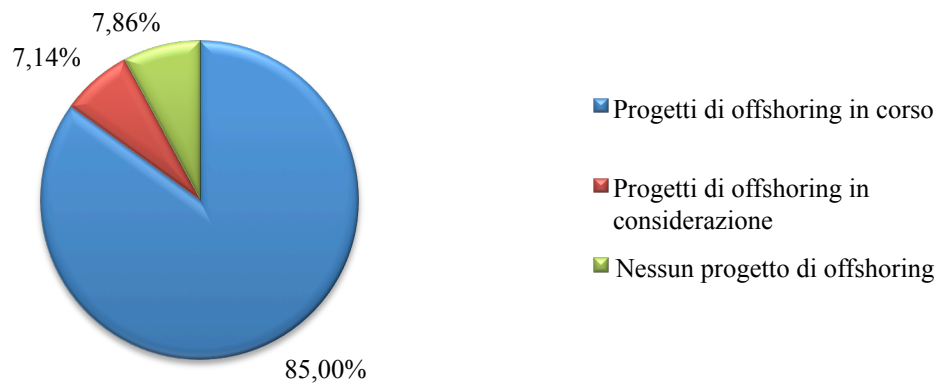
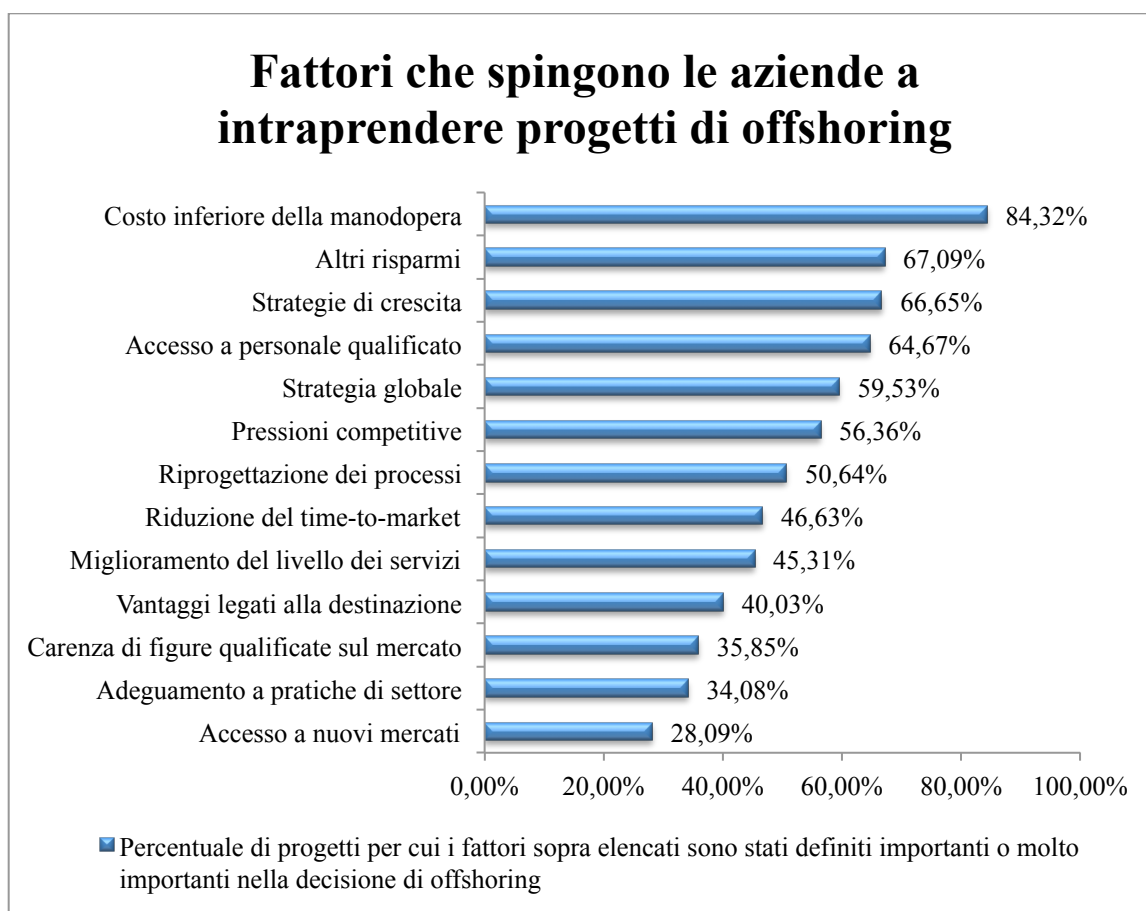


Grafico 9. Lo stato di offshoring delle grandi aziende

### 3.4.2 La rilevanza dei fattori

Le motivazioni legate ai costi sono quelle che sembrano spingere maggiormente le aziende a delocalizzare (84,32% e 67,09%), seguite da motivazioni strategiche (66,65% e 59,53%) e dalla possibilità di accedere a personale qualificato (64,67%). La ricerca di talenti si conferma un importante fenomeno, ma secondo quanto emerso da questo studio la sua rilevanza è leggermente più contenuta rispetto a quanto ci si potesse attendere. Nonostante la tendenza sia ulteriormente rafforzata da alcune politiche restrittive sui visti ai laureati stranieri (soprattutto negli Stati Uniti), probabilmente le qualifiche scientifiche e ingegneristiche dei paesi emergenti non sono ancora in media comparabili con le stesse negli Stati Uniti o in Europa.



**Grafico 10. L'importanza dei fattori che spingono le aziende a intraprendere progetti di offshoring**

Il fattore di riduzione dei costi rimane quello più importante tanto per le piccole quanto per le grandi aziende. I dati raccolti evidenziano però che mentre per le grandi aziende è decisamente più importante degli altri (importante o molto importante per il 92,44% dei progetti, confrontato con il 77,05% dell'accesso a personale qualificato che è il secondo driver), per le piccole imprese l'importanza relativa è ridotta e gli altri fattori sono quasi egualmente importanti (77,30% contro il 72,94% delle strategie di crescita). Le piccole aziende valutano meglio delle grandi la possibilità di realizzare attraverso un progetto di offshoring le proprie strategie di crescita, la riduzione del *time-to-market* e l'accesso a nuovi mercati. Imprese grandi si focalizzano invece sull'accesso a talenti e *pool* di competenze e sulla riconfigurazione globale dei processi.



**Grafico 11. L'importanza dei fattori che spingono le piccole aziende a intraprendere progetti di offshoring**



**Grafico 12. L'importanza dei fattori che spingono le medie aziende a intraprendere progetti di offshoring**

Anche per le aziende di medie dimensioni il fattore dei costi inferiori della manodopera risulta il più importante (83,34%); inoltre, come per le piccole, anche per le medie le strategie di crescita sono molto determinanti (64,12%), più dell'accesso al personale qualificato (62,39%). Le medie aziende hanno poi più risorse delle piccole, per cui la riduzione del *time-to-market* non è particolarmente rilevante (38,36%). I fattori di strategia globale (58,49%) e di riprogettazione dei processi (47,67%) sono influenti, ma non come per le grandi aziende.



**Grafico 13. L'importanza dei fattori che spingono le grandi aziende a intraprendere progetti di offshoring**

### 3.4.3 Le funzioni delocalizzate

Le grandi e piccole aziende, dunque, intravedono nell'offshoring diverse opportunità, e per raggiungere i propri obiettivi hanno bisogno di delocalizzare funzioni diverse. L'ICT sembra essere la funzione maggiormente delocalizzata per le aziende di tutte le dimensioni (20,9%, cfr. Grafico 4). Le grandi imprese perseguono obiettivi di efficienza e puntano ad abbattere i costi delocalizzando attività standardizzate come quelle di assistenza e *customer care* (i contact center) e quelle relative alla finanza e alla contabilità (18,58% e 15,59% rispettivamente). Le piccole aziende invece perseguono strategie di crescita e delocalizzano maggiormente funzioni a più alto valore aggiunto e contenuto innovativo, come progettazione (13,55%), marketing (10,87%), ricerca e sviluppo (7,33%) e design di prodotto (6,96%). La delocalizzazione della funzione acquisti avviene in frequenza maggiore per compagnie di grandi dimensioni, probabilmente perché connessa alla possibilità di avere accesso a materie prime relativamente abbondanti in un determinato paese (come detto, la possibilità di sfruttare dei vantaggi collegati a una specifica località sono più importanti per le grandi aziende).

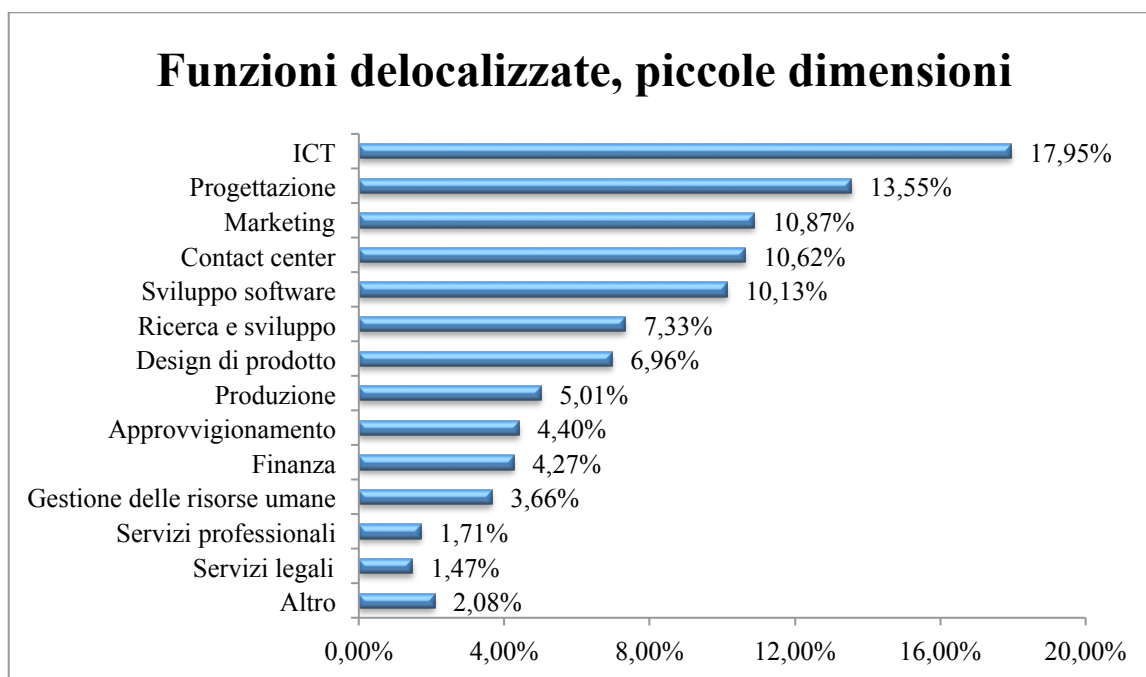


Grafico 14. Le funzioni delocalizzate dalle piccole aziende

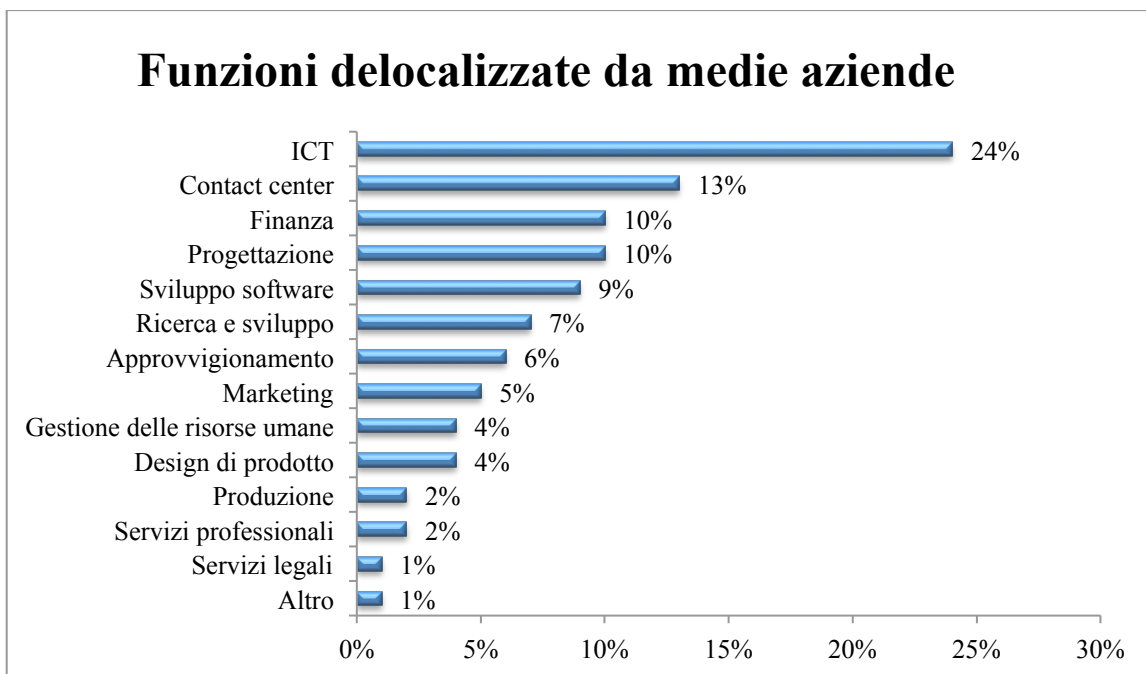


Grafico 15. Le funzioni delocalizzate dalle medie aziende

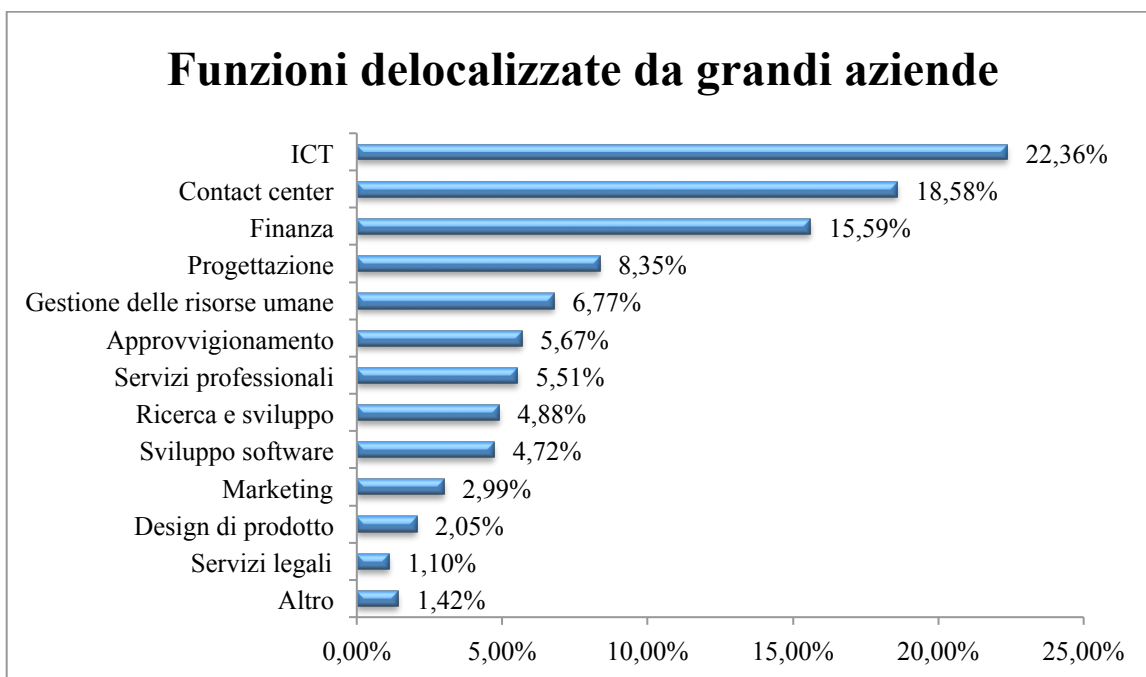


Grafico 16. Le funzioni delocalizzate dalle grandi aziende

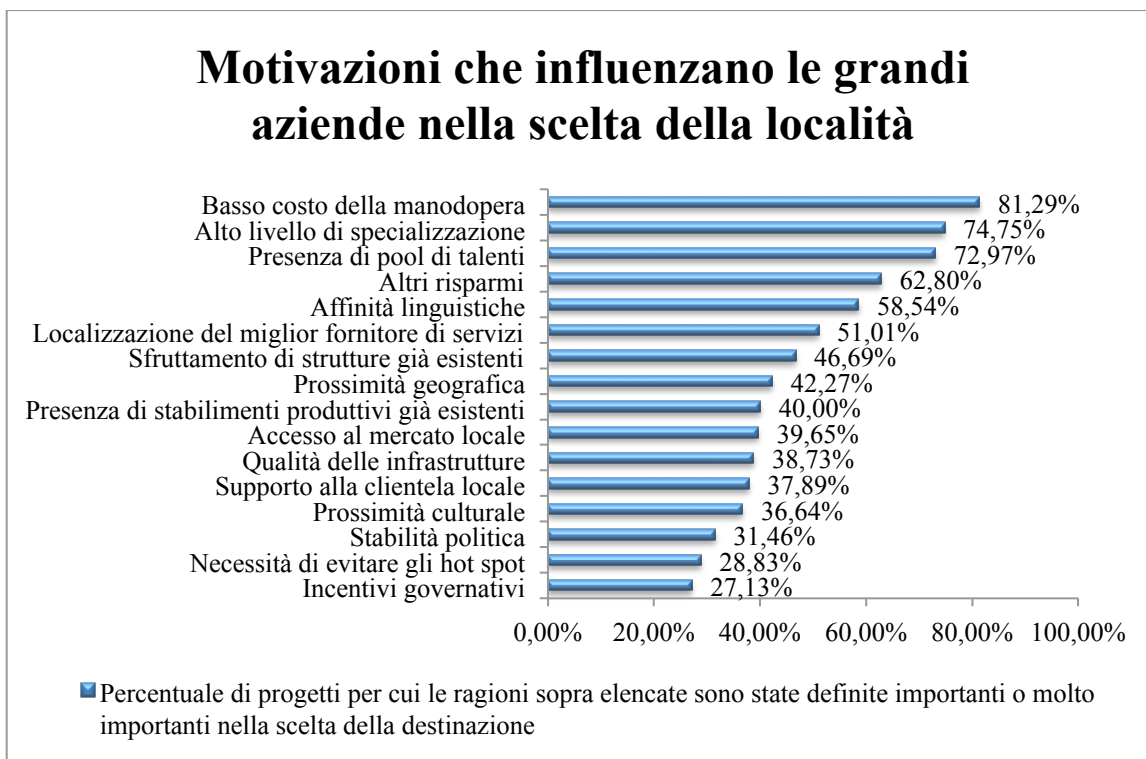
### 3.4.4 La scelta della località

Le motivazioni che spingono le aziende a scegliere una determinata località piuttosto che un'altra sono coerenti con gli obiettivi della localizzazione e con la funzione delocalizzata. Quindi, se le grandi aziende delocalizzano con l'obiettivo di abbattere i costi, la scelta della destinazione non potrà che prescindere dai bassi costi della manodopera (81,29%). Anche per le aziende piccole il basso costo della manodopera è il fattore che influenza maggiormente la scelta della destinazione (66,41%), tuttavia la sua importanza non è molto diversa da quella di altri fattori come la presenza di provider altamente specializzati (62,89%) e di talenti (58,83%). Aspetti come le affinità linguistiche e la prossimità culturale sono considerati senza particolari differenze da piccole e grandi aziende. Per una piccola impresa, la possibilità di avvicinarsi a una clientela potenziale e avere accesso ad un nuovo mercato è molto più importante (51,28%) che per una grande azienda (39,65%).



**Grafico 17. Le motivazioni che influenzano le piccole aziende nella scelta della località**





**Grafico 18. Le motivazioni che influenzano le grandi aziende nella scelta della località**

### 3.4.5 Nearshoring vs Offshoring

In questo paragrafo si proverà a valutare se esistono delle differenze nella scelta delle località per piccole, medie e grandi aziende. Prima di tutto è opportuno dare una definizione del concetto di *nearshoring*, ossia di delocalizzazione di attività in paesi esteri ma più vicini rispetto alle mete dell'offshoring. Non potendo definire un parametro standard per il nearshoring (non avrebbe senso utilizzare per esempio la distanza della meta in km) non è stato possibile utilizzare il campione di progetti cui si è fatto finora riferimento.

Si è quindi proceduto analizzando separatamente due campioni di aziende: il primo è un campione di piccole, medie e grandi aziende statunitensi, per le quali la definizione di nearshoring è stata applicata in caso di delocalizzazione presso altre mete continentali come ad esempio il Canada, o presso paesi dell'America centrale o meridionale; il secondo è un campione ottenuto unendo i rilevamenti da diversi paesi europei. Per questi paesi si è utilizzata la definizione di nearshoring per indicare la delocalizzazione presso altre nazioni del continente, in particolare quelle dell'Europa dell'Est.

Paese d'origine	Dimensioni	Destinazioni	Nearshoring	Offshoring
Stati Uniti (1288)	Piccole (283)	India (110); Cina (39); Filippine (17); Pakistan (12); Canada (10); Ucraina (9); Regno Unito (7); Bolivia (6); Giappone (6); Altro Nearshoring (17); Altro Offshoring (50)	11,66%	88,34%
	Medie (498)	India (245); Cina (61); Filippine (40); Canada (21); Messico (19); Argentina (8); Malesia (7); Altro Nearshoring (15); Altro Offshoring (82)	12,65%	87,35%
	Grandi (507)	India (244); Filippine (45); Cina (34); Messico (30); Canada (18); Regno Unito (14); Costa Rica (14); Brasile (12); Altro Nearshoring (20); Altro Offshoring (76)	18,54%	81,46%

Paese d'origine	Dimensioni	Destinazioni	Nearshoring	Offshoring
Europa <sup>3</sup> (920)	Piccole (451)	India (74); Cina (40); Romania (21); Germania (19); Polonia (17); Stati Uniti (17); Repubblica Ceca (13); Francia (13); Paesi Bassi (12); Spagna (12); Altro Nearshoring (89); Altro Offshoring (124)	43,46%	56,54%
	Medie (421)	India (109); Cina (43); Polonia (25); Stati Uniti (17); Romania (17); Spagna (15); Filippine (12); Germania (10); Sud Africa (10); Russia (9); Messico (8); Altro Nearshoring (77); Altro Offshoring (69)	34,20%	65,80%
	Grandi (48)	India (29); Cina (5); Brasile (4); Polonia (3); Altro Nearshoring (2); Altro Offshoring (11)	10,42%	89,58%

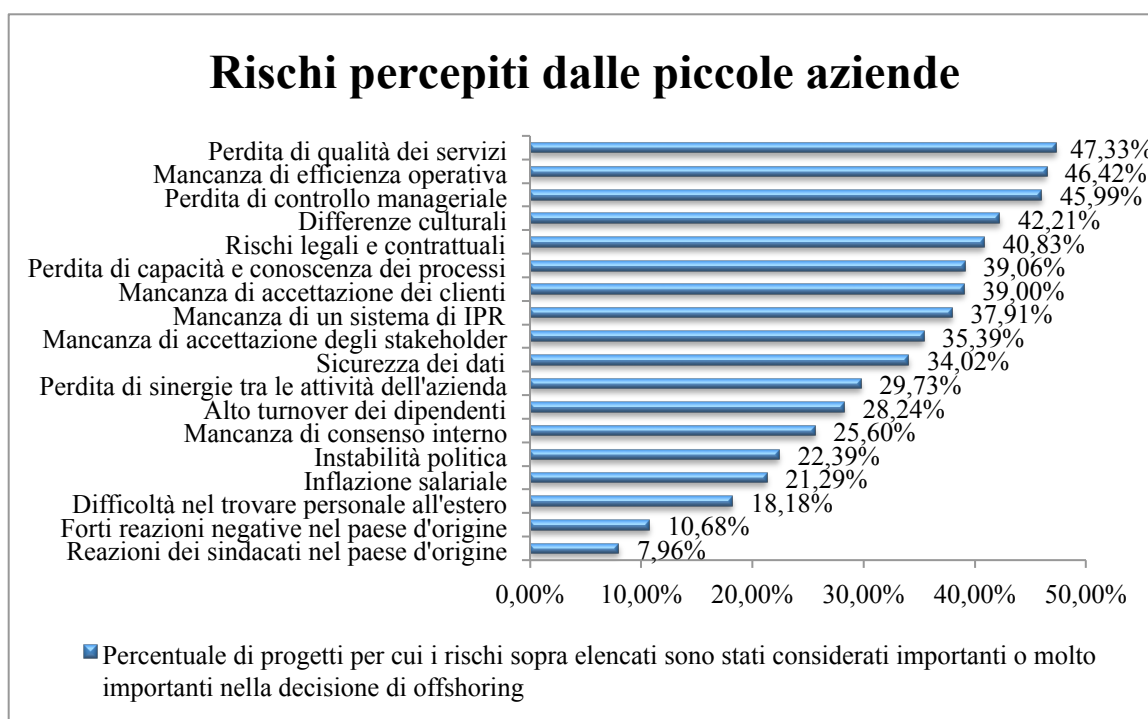
**Tabella 3. Le destinazioni di offshoring scelte da piccole, medie e grandi aziende statunitensi ed europee**

La Tabella 3 mostra le destinazioni scelte dalle piccole, medie e grandi imprese statunitensi ed europee. Mentre non si riscontrano particolari differenze tra le aziende statunitensi che effettuano offshoring, per le aziende europee sembrerebbe che le aziende di dimensioni inferiori preferiscano mete di nearshoring, probabilmente perché, avendo meno esperienza in materia, valutano la prossimità culturale come un fattore che facilita il coordinamento. Va sottolineato che questo rilevamento è stato influenzato dalle significative differenze esistenti tra la classificazione standard per le imprese americane (piccole dimensioni: meno di 500 dipendenti; medie dimensioni: tra 500 e 20.000 dipendenti; grandi dimensioni: più di 20.000 dipendenti) e quella utilizzata in Europa (piccole dimensioni: meno di 50 dipendenti; medie dimensioni: tra 50 e 250 dipendenti; grandi dimensioni: più di 250 dipendenti).

<sup>3</sup> Aziende provenienti da Paesi Bassi, Belgio, Spagna, Regno Unito, Scandinavia, Germania e Svizzera

### 3.4.6 La percezione dei rischi

La perdita della qualità dei servizi è il rischio che preoccupa maggiormente sia le piccole (47,33%), che le medie (58,93%), che le grandi aziende (69,13%). Le grandi imprese considerano molto il pericolo per la sicurezza dei propri dati (67,32%) che invece non è reputato importante dalle piccole aziende (34,02%). Al terzo posto per le imprese grandi troviamo la mancanza di accettazione da parte dei propri clienti (54,31%), con ripercussioni sull'immagine e sul brand. Le aziende più piccole, non disponendo forse di tali risorse, non reputano importanti questi rischi (39%). Come riscontrato per i fattori influenti nelle decisioni di offshoring e nella scelta della destinazione, anche per i rischi le grandi aziende sembrano aver individuato alcuni aspetti critici che le preoccupano nettamente più di altri, mentre per le piccole imprese le differenze sono meno marcate, e si fatica a individuare un elemento che emerge. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che le grandi aziende hanno strategie e obiettivi molto ben definiti e delineati, al contrario delle piccole aziende in cui le strategie sono spesso più confuse.



**Grafico 19. I rischi percepiti dalle piccole aziende**

## Rischi percepiti dalle medie aziende

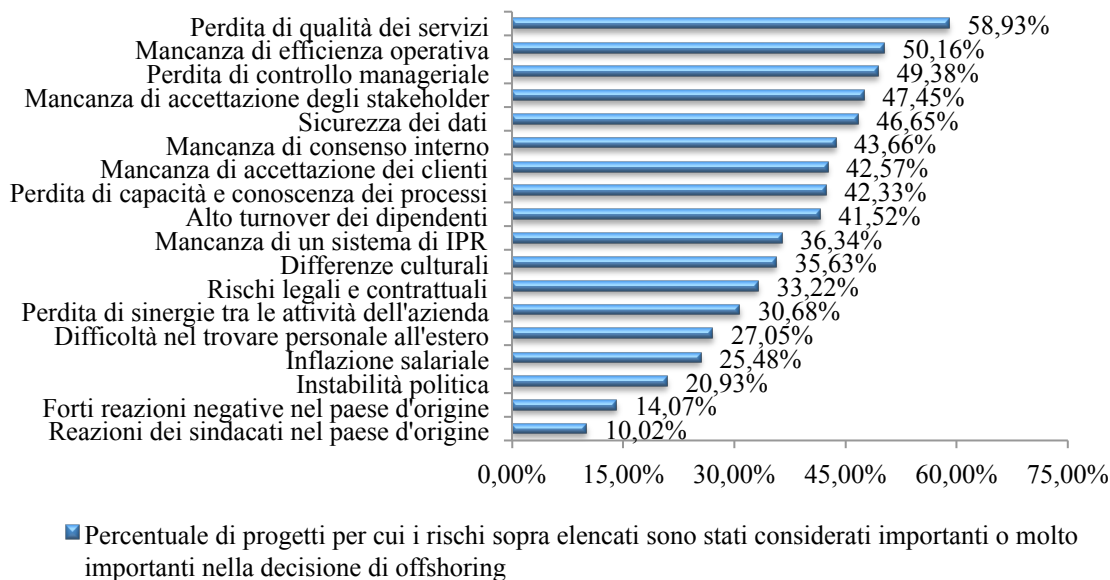


Grafico 20. I rischi percepiti dalle medie aziende

## Rischi percepiti dalle grandi aziende

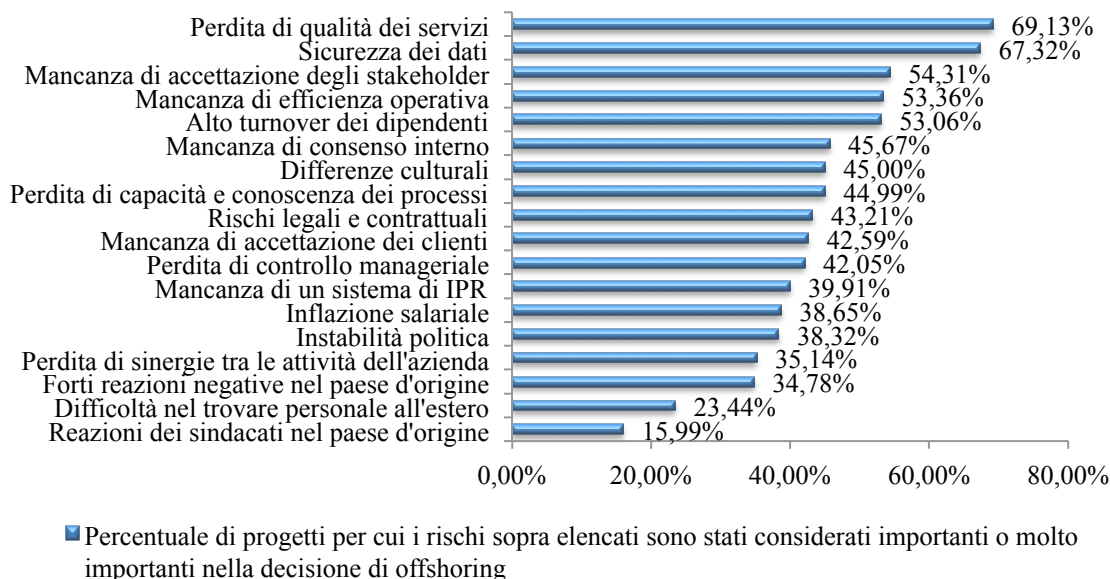


Grafico 21. I rischi percepiti dalle grandi aziende

## 4. CONCLUSIONI

Dallo studio condotto è emerso che grandi e piccole imprese utilizzano l'offshoring come uno strumento da usare in modo differente per raggiungere obiettivi differenti. Per le piccole aziende l'offshoring fa parte della propria strategia di crescita: la delocalizzazione di alcune funzioni permette loro di rimanere competitive sul mercato, di accedere a risorse tecniche e specializzate, di sviluppare nuovi prodotti più rapidamente e di avvicinarsi a nuovi mercati. In alcuni casi, data l'inesperienza e la crescente complessità delle operazioni, preferiscono le mete *nearshore* per abbassare le difficoltà di coordinamento dovute alle barriere culturali.

Per le aziende grandi l'offshoring fa invece parte di una strategia globale volta alla ricerca di una maggiore efficienza. Le grandi imprese possiedono la capacità di gestire e coordinare numerose risorse e complesse reti di clienti e fornitori. L'abbattimento dei costi di transazione porta a una frammentazione della *value chain* in processi sempre più piccoli, assegnati ad attori sempre più specializzati, nel tentativo di sfruttare al massimo le economie di scala. Così delocalizzare vuol dire riconfigurare globalmente la propria azienda, alla ricerca della dispersione e della disaggregazione ottimale delle attività.

Differenze analoghe tra le strategie sono state evidenziate in uno studio sull'influenza delle dimensioni aziendali nell'offshoring di Roza et al. (2011). Risultati parzialmente differenti sono stati ottenuti nella valutazione dell'influenza delle dimensioni aziendali sulla scelta di delocalizzare in paesi vicini (*nearshoring*) o lontani (*offshoring*): le conclusioni degli studi convergono se si fa riferimento all'analisi del campione composto da imprese statunitensi, mentre sono sostanzialmente differenti se si fa riferimento al campione composto dalle aziende provenienti da paesi europei.

Una proposizione chiave da evidenziare è che questo fenomeno è un passo intermedio verso l'evoluzione delle nuove capacità di organizzazione globale piuttosto che un fine in sé. In generale, le capacità organizzative denotano l'abilità delle organizzazioni (in questo caso imprese) di implementare e utilizzare le risorse in modo

tale da aiutarle a sopravvivere a un cambiamento o a una maggiore pressione competitiva. Le aziende sono costrette a sviluppare nuove capacità che le aiutino a gestire le operazioni a distanza e la profonda trasformazione dei processi interni, cercando di superare le diverse sfide relative alla delocalizzazione, come la perdita del controllo gestionale e della conoscenza dei processi. Lo sviluppo di queste capacità è pertanto un processo di apprendimento continuo che implica la costante ricerca di soluzioni a problemi imprevisti, un imperativo per tutte le aziende che vogliono operare e sopravvivere in un sistema dinamico come quello odierno.





## BIBLIOGRAFIA

- Amiti, M., & Wei, S.J. (2009). Service Offshoring and Productivity: Evidence from the US. *The World Economy*, 32 (2): 203-220.
- Athey, R. (2008). It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Connetting People to What Matters. *Journal of Business Strategy*, 29. (4): 4-14.
- Baker, S., & Kripalani, M. (2004). Software: Will Outsourcing Hurt the America's Supremacy? *Business Week*, 872: 84-91.
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prantice-Hall.
- Baldwin, R., & Robert-Nicoud, F. (2007). *Offshoring: General Equilibrium Effects on Wages, Production and Trade*. NBER Working Paper n. 12991.
- Blinder, A.S. (2006). The Next Industrial Revolution? *Foreign affairs*, 85: 113-128.
- Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E.D., Lewin, A.Y., & Massini, S. (2011). Conceptual Issue In Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review. *Group & Organization Management*, 36 (1): 70-102.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2009). *Competing Through Business Models (A): Business Models Essentials. Module Note: 9-708-452*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and Onto Tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J.E. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89 (2): 101-107.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Contractor, F.J, Kumar, V., Kundu, S.K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and

- Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management Studies*, 47 (8): 1417-1433.
- Corbett, M.F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right*. Chicago, IL: Dearborne Trade.
- Crinò, R. (2010). Gli effetti dell'Offshoring di Servizi sulla Produttività: Un'analisi Empirica su Dati Italiani ed Europei. In: Giovannetti, G., Guerrieri, P., & Quintieri, B., a cura di. *Business Services: The New Frontier of Competitiveness*. Catanzaro: Rubettino.
- Daveri, F., & Jona-Lasinio, C. (2008). Offshoring And Productivity Growth In The Italian Manufactory Industry. *CESifo Economic Studies* 54 (3): 414-450.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Litterature. *The DATA BASE for Advanced Information Systems*, 35 (4): 6-102.
- Drezner, D. W. (2004). The Outsourcing Bogeyman. *Foreign Affairs*, 83 (3).
- Duke University Offshoring Research Network & Booz, (2007). *Offshoring 2.0: Contracting Knowledge and Innovation to Expand Global Capabilities* (2007 Service Provider Survey Report). Durham, NC: Author.
- Doh, J.P. (2005). Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, 42: 695-704.
- Doh, J.P., Bunyaratavej, K., & Hahn, E. (2009). Separable But Not Equal: The Location Determinants of Discrete Services Offshoring Activities. *Journal of International Business Studies*, 40: 926-943.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Egger, H., & Egger, O. (2006). International Outsourcing and the Productivity of Low-Skilled Labour in the EU. *Economic Inquiry*, 44 (1): 98-108.

- Ellram, L., Tate, W., & Billington, C. (2008). Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Operation Management*, 26 (2): 148-163.
- Farrell, D., & Agrawal, D. (2003a). *Offshoring: Is It a Win-Win Game?* McKinsey Global Institute.
- Farrell, D., & Agrawal, D. (2003b). Offshoring And Beyond, *The McKinsey Quarterly*, (4): 24-35.
- Farrell, D. (2004). Beyond Offshoring. Assess Your Company's Global Potential. *Harvard Business Review*, 82 (12): 82-90.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value Creation Through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42 (3): 675-683.
- Feenstra, R.C. (1998). Integration of trade and Disintegration of Production in the global economy. *The journal of economic perspectives*, 12 (4): 31-50.
- Grossman, G., & Helpman, E. (2005). Outsourcing in a Global Economy. *Review of Economic Studies*, 72: 135-159
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ Years of Research and Practice of Outsourcing- Exploring the Past and Anticipating the Future. *Journal of International Management*, 15: 142-155.
- Jensen, Ø.P.D. (2009). A Learning Perspective on the Offshoring Advanced Services, *Journal of International Management*, 15 (2): 181-193.
- Karmarkar, U. (2004). Will you survive the Services Revolution? *Harvard business review*, 82 (6): 101-107.
- Kenney, M., Massini, S., & Murtha, T.P. (2009). Offshoring Administrative and Technical Work: New Fields for Understanding the Global Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40: 887-900.
- Kotabe, M., & Murray, J.Y. (2004). Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 33: 7-14.

- Kotabe, M., Mol, M.J., & Murray, J.Y. (2009). Global Sourcing Strategy. In: Kotabe, M., & Helsen, K., edited by. *The SAGE handbook of international marketing*. London: Sage Publications.
- Lacity, M.C., Willcocks, L.P., & Rottman, J.W. (2008). Global Outsourcing of Backoffice Services: Lessons, Trends, and Enduring Challenges. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 1 (1): 13-34.
- Larsen, M.M., Manning, S., & Pedersen, T. (2011). *The Hidden Costs of Offshoring: The Impact of Complexity, Design Orientation and Experience*. Academy of Management Best Paper Proceedings, Forthcoming.
- Lewin, A.Y., & Couto, V. (2007). *Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation*. (CIBER/Booz Allen Hamilton Report). Durham, NC: Duke University.
- Lewin, A.Y., Massini, S., & Peeters, C. (2006). Why Are Companies Offshoring in Innovation? *Long Range Planning*, 3: 221-239.
- Manning, S., Massini, S., & Lewin, A.Y. (2008). A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *The Academy of Management Perspectives ARCHIVE*, 22 (3): 35-54.
- Manning, S., Lewin, A.Y., & Schuerch, M. (2011). *The Stability of Offshore Outsourcing Relationship: The Role of Relation Specificity and Client Control*. Management International Review, Forthcoming.
- Massini, S., & Miozzo, M. (2010). Outsourcing and Offshoring of Knowledge-intensive Business Services: Implication for Innovation. In: Gallouj, F., & Djellal, F., edited by. *The Handbook of Innovation and Services: a Multi-disciplinary Perspective*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. 8<sup>th</sup> edition. London: Mcmillian and Co., Ltd.

- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., & Dick-Nielsen, J. (2006). *Learning Paths to Offshore Outsourcing. From Cost Reduction to Knowledge Seeking*. SMG Working Paper n.13.
- Mitra, D., & Ranjan, P. (2007). *Offshoring and Unemployment*. NBER Working Paper n. 13149.
- Parmigiani, A. (2007). Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28: 285-311.
- Paz-Aparicio, C., & Ricart, J.E. (2011). *Offshoring Activities Impact a Company's Business model: The Case of BBVA and Banco Santander*. Mimeo, IESE Business School.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40: 9-22.
- Roza, M., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.K. (2011). Offshoring Strategy: Motives, Functions, Locations, And Governance Models Of Small, Medium-Sized And Large Firms. *International Business Review*, 20 (5): 314-323.
- Sako, M. (2005). *Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues*. University of Oxford-Saïd Business School Working Paper.
- Sorescu, A., Frambach, R.T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2012). Innovation in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 87S (1): S3-S16.
- Spina, G., (2006). *La gestione dell'impresa. Organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*. Milano: Etas.
- Stringfellow, A., Teagarden, M.B., & Nie, W. (2007). Invisible Cost in Offshoring Services Work. *Journal of Operations Management*, 26: 164-174.
- Teece, D.J. (2010). Business Model, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43: 179-194.
- Williamson, O.E. (1985). L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione. In: Nacamulli, R., & Rugiadini, A., a cura di. *Organizzazione & Mercato*. Bologna: Il Mulino, 161-186.

Zaheer, S., & Manrakhan, S. (2001). Concentration and Dispersion in Global Industries: Remote Electronic Access and the Location of Economic Activities. *Journal of International Business Studies*, 32 (4): 667-686.

Zahra, S.A. (2003). "The Practice of Management": Reflections on Peter F. Druker's Landmark Book. *The Academy of Management Executive*, 17 (3): 16-23.