

**Tiziano Bursi
Giovanna Galli**

**OFFSHORING E RESHORING
NELLE STRATEGIE
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

FrancoAngeli

Tiziano Bursi
Giovanna Galli

**OFFSHORING E RESHORING
NELLE STRATEGIE
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia
Marco Biagi dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel
momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso
dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. Il fenomeno dell'<i>offshoring</i> e lo stretto legame con il <i>reshoring</i>	»	11
1.1. L' <i>offshoring</i> , definizione e caratteristiche principali	»	11
1.2. <i>Offshoring</i> e <i>outsourcing</i> : principali differenze	»	13
1.3. Driver dell' <i>offshoring</i>	»	14
1.4. L'impatto dell' <i>offshoring</i>	»	16
1.5. L' <i>offshoring</i> in una prospettiva <i>demand-side</i> : la reazione del consumatore	»	19
1.6. Il passaggio da <i>offshoring</i> a <i>reshoring</i>	»	20
2. Il <i>reshoring</i>: presupposti e conseguenze	»	22
2.1. Definizione del fenomeno	»	22
2.2. I principali driver del <i>reshoring</i>	»	24
2.3. L'impatto del <i>reshoring</i>	»	27
2.4. Il <i>reshoring</i> in una prospettiva <i>demand-side</i> : la reazione dei consumatori	»	28
2.5. Il <i>reshoring</i> e le reazioni dei dipendenti dell'impresa	»	30
2.5.1. Il livello di soddisfazione sul lavoro	»	32
2.5.2. Identificazione del dipendente con l'impresa	»	33
2.5.3. I motivi percepiti alla base del <i>reshoring</i>	»	35
2.5.4. Il modello concettuale proposto	»	36
3. Argo Tractors, il caso di studio	»	38
3.1. Argo Tractors: Storia del Gruppo	»	38
3.2. Il portafoglio prodotti di Argo Tractors	»	40
3.3. Mission, vision ed elementi distintivi	»	42

3.4. Tipologia di sviluppo	pag.	44
3.5. La meccanica agricola in Emilia Romagna	»	45
3.6. Il contesto competitivo	»	49
4. Il <i>reshoring</i> di Argo Tractors	»	52
4.1. Il <i>reshoring</i> in Italia	»	52
4.2. Il caso di Argo Tractors	»	55
4.3. I motivi alla base del <i>reshoring</i> di Argo Tractors	»	56
4.4. L'impatto del <i>reshoring</i>	»	59
4.5. La reazione del mercato	»	60
5. L'analisi empirica	»	62
5.1. Obiettivo dello studio	»	62
5.2. Il campione intervistato	»	63
5.3. Il questionario somministrato	»	64
5.4. Il modello concettuale: le analisi	»	69
5.5. <i>Job satisfaction</i> : i risultati	»	71
5.6. Alcune considerazioni generali	»	74
6. Conclusioni generali	»	77
6.1. Implicazioni teoriche	»	78
6.2. Implicazioni manageriali	»	84
6.3. Limiti e future direzioni di ricerca	»	85
Riferimenti bibliografici	»	87

INTRODUZIONE

La globalizzazione e la destrutturazione, o disintegrazione, delle catene del valore costituiscono due aspetti peculiari e fortemente caratterizzanti l'economia contemporanea. L'effetto congiunto di queste due macro-tendenze ha favorito la formazione di architetture reticolari, definite *global value chain* (GVC), in cui le fasi del processo produttivo risultano essere geograficamente disperse e spesso ripartite su diversi attori (Gereffi et al., 2005).

L'avvento di queste GVC ha implicazioni dirette per le aziende e comportano una pluralità di decisioni di localizzazione e ri-localizzazione delle attività. Infatti, se inizialmente hanno predominato logiche di offshoring, più recentemente sono state implementate opzioni differenti quali *further offshoring* (ulteriore delocalizzazione in paesi ancora più lontani), *near-shoring* (rilocalizzazione in paesi prossimi a quello di origine) e *reshoring* vero e proprio (ossia, il ritorno nel paese di origine) (Fratocchi et al., 2015a).

Il *reshoring* manifatturiero in particolare consiste nel riportare (in tutto o in parte) nel paese di origine attività produttive precedentemente spostate all'estero, attraverso proprie unità decentrate o avvalendosi di fornitori locali (Fratocchi et al., 2014). La dottrina prevalente (e.g., Gray, Skowronski, Esenduran e Rungtusanatham, 2013) ritiene il *reshoring* una scelta di localizzazione delle attività e non necessariamente anche di *governance* delle stesse (in-sourcing vs out-sourcing). Inoltre, il rientro delle attività in Patria non impone necessariamente l'estinzione della produzione nel paese ospite, in questo differenziando il *reshoring* dai fenomeni di de-internazionalizzazione (Belderbos e Zou, 2006) e disinvestimento estero (Benito e Welch, 1997). In definitiva, il *reshoring* può essere inquadrato tra i fenomeni riconducibili ai processi di internazionalizzazione "non lineare" (Vissak e Francioni, 2013; Fratocchi et al., 2015a).

Nel corso degli anni recenti, il fenomeno del *reshoring* – definito anche con termini quali *back-shoring*, *in/on-shoring* – ha attirato un crescente livello di interesse di accademici e studiosi (per una review, si rimanda a Barbieri, Ciabuschi, Fratocchi, e Vignoli, 2017), così come di operatori e di *policy maker* (e.g., The White House, 2012). Pur non esistendo ancora una stima certa delle dimensioni del fenomeno, poiché mancano dati statistici ufficiali (si segnala che Eurofound, agenzia dell’UE, ha favorito la creazione di un Osservatorio sul reshoring europeo denominato European Reshoring Monitor, <https://reshoring.eurofound.europa.eu/>, al fine di iniziare a delinearne meglio le dimensioni), le evidenze disponibili (e.g., Kinkel, 2014; Fratocchi et al., 2015a, 2015b) mostrano che il reshoring è presente sia negli USA sia in Europa e riguarda una pluralità di settori merceologici, indipendentemente dal livello tecnologico raggiunto.

L’inquadramento del *reshoring* nella letteratura accademica necessita di ulteriori sforzi di integrazione, tenuto conto anche della sua natura interdisciplinare (International Marketing, International Business, International Operation Management). Tra gli approcci teorici maggiormente utilizzati si ricordano l’*Internalization theory* (Casson, 2013), l’*Eclectic paradigm* (Ellram, 2013; Ellram, Tate e Petersen, 2013), la *Resource based theory* (Canham e Hamilton, 2013), la *Transaction Cost Economics* (McIvor, 2013). Al fine di raggiungere una maggiore integrazione dei contributi più recenti è opportuno un riferimento puntuale alla proposta sviluppata da Fratocchi et al. (2016) per la classificazione e l’analisi delle motivazioni del reshoring.

I numerosi e importanti risultati forniti fino ad oggi dalla ricerca esprimono in prevalenza una prospettiva *firm-side* nell’analizzare il *reshoring* e trascurano in gran parte i fattori *demand-side*. Studi recenti (ad esempio, Grappi e Romani, 2017; Grappi, Romani e Bagozzi, 2015; 2018; 2019a) hanno focalizzato invece l’attenzione sulla comprensione dei fattori di mercato in grado di influenzare le decisioni di *reshoring* dell’impresa. Questi lavori hanno l’obiettivo principale di comprendere se, e in quale misura, i *driver* di mercato siano in grado di integrare nuovi elementi nel processo decisionale di reshoring d’impresa, suggerendo quindi la necessità di andare oltre “le logiche interne d’impresa” per meglio comprendere il fenomeno in oggetto.

Uno di questi studi ha rivelato in particolare come i consumatori del Paese di origine dell’impresa siano propensi a sviluppare valutazioni e considerazioni positive in merito alle decisioni di *reshoring* – che può essere considerato un mezzo per aumentare il valore percepito dell’offerta d’impresa in capo al mercato domestico – in grado di favorire risposte positive del mercato (Grappi, Romani e Bagozzi, 2015). Più di recente, i lavori di Grappi, Romani e Bagozzi (2018; 2019a) hanno aggiunto un nuovo elemento (il

Consumer Reshoring Sentiment – CRS) utile ad ampliare la conoscenza esistente in tema *reshoring*. Il CRS è definito come una struttura di elementi valutativi formata da dimensioni specifiche, relative alla percezione dell'offerta rilocalizzata da parte del mercato domestico, ad esempio, la maggior qualità attribuita alle produzioni rilocalizzate rispetto a quando erano prodotte all'estero. Questo lavoro ha dimostrato come il CRS sia in grado di influenzare positivamente le risposte del mercato al *reshoring*: i consumatori domestici sono propensi a premiare l'impresa che decide di rientrare nel Paese di origine tramite, ad esempio, l'acquisto dei suoi prodotti. Nonostante questi risultati certamente utili, si evidenzia ancora la necessità di ampliare la base di conoscenze sul fenomeno del *reshoring* per riuscire a comprendere meglio i suoi effetti e potenzialità.

Questo lavoro di ricerca vuole raccogliere gli ultimi risultati dei contributi teorici relativi al *reshoring* per approfondire la conoscenza del fenomeno. Dopo un'iniziale rassegna teorica, che include anche i collegamenti tra *reshoring* e strategia di offshoring, imprescindibile preconditione alla sua esistenza, l'analisi di un caso di studio reale consentirà di approfondire alcuni aspetti del processo di ri-localizzazione domestica. Sarà affrontato un aspetto specifico con l'adozione di una prospettiva nuova, fino ad ora non adeguatamente considerata dalla letteratura esistente: l'impatto sui dipendenti d'impresa della decisione di rilocalizzare nel Paese di origine attività precedentemente delocalizzate. Si svilupperà quindi un modello teorico specifico, sottoposto a verifica con un'indagine ad hoc sui dipendenti dell'impresa oggetto del caso di studio.

Il lavoro è dunque articolato come segue. Il primo capitolo è focalizzato sul fenomeno dell'offshoring con la trattazione delle sue caratteristiche specifiche, al fine di delineare lo stretto legame con la possibile evoluzione di questa strategia, ossia il *reshoring*.

Il secondo capitolo è incentrato sulla strategia di *reshoring*, con una sintesi critica dei principali contributi che in letteratura hanno analizzato il fenomeno, delineandone presupposti e possibili conseguenze. Le prospettive di analisi considerate sono molteplici, a seconda degli stakeholder indagati. Il capitolo si conclude con l'illustrazione del modello concettuale sviluppato e sottoposto a verifica empirica.

Il terzo capitolo introduce il caso di studio. Dopo averne fornito l'inquadramento generale, il quarto capitolo descrive la scelta di rilocalizzazione dell'impresa oggetto di analisi, con particolare riferimento alle ragioni sottostanti, agli obiettivi che l'hanno alimentata, e all'impatto prodotto sull'attività e sulla gestione.

L'illustrazione dei risultati ottenuti dall'analisi empirica condotta sui dipendenti dell'impresa costituisce l'oggetto del quinto capitolo. Gli effetti del *reshoring* in capo ai dipendenti è indagato soprattutto con riferimento al processo di identificazione con l'impresa e al livello di soddisfazione raggiunto in ambito lavorativo. Infine, viene verificata la validità del modello concettuale proposto, secondo il quale il *reshoring* è in grado di esercitare effetti positivi anche in capo ai dipendenti dell'impresa che implementa questa strategia di rientro nel Paese di origine.

Una serie di considerazioni conclusive chiude il lavoro, evidenziandone in particolare gli avanzamenti teorici forniti e le implicazioni manageriali conseguenti.

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare il Direttore Marketing, dott. Antonio Salvaterra, e il Direttore Risorse Umane, dott. Manlio Martilli, del Gruppo Argo Tractors per le preziose informazioni e il supporto fornito durante tutta la fase di implementazione della ricerca. Inoltre, è doveroso ringraziare i dipendenti che hanno acconsentito a partecipare alla ricerca. Senza la loro disponibilità e collaborazione non sarebbe stato possibile condurre lo studio presentato e trarre preziose indicazioni circa l'effetto del *reshoring* sui dipendenti. Infine, un ringraziamento a Sara Scaccaglia per l'indispensabile supporto nella fase di raccolta dati.

1. IL FENOMENO DELL'OFFSHORING E LO STRETTO LEGAME CON IL RESHORING

1.1. L'*offshoring*, definizione e caratteristiche principali

La rilocalizzazione delle attività nel Paese di origine è una decisione la cui implementazione presuppone la sussistenza di una scelta precedente di delocalizzazione. Il *reshoring* non è infatti un evento isolato e autonomo, è necessario tenere ben presente che le aziende possono valutare il “ritorno a casa” dopo un periodo di implementazione della strategia opposta, ossia di delocalizzazione in Paesi esteri delle proprie attività.

Il *reshoring* deve essere considerato come il ritorno in Patria di attività dell'impresa precedentemente delocalizzate fuori dai confini nazionali (Ellram, Tate e Petersen, 2013; Gray, Skowronski, Esenduran e Rungtusanatham, 2013). È quindi evidente il legame stretto tra le due modalità strategiche. Al fine di comprendere pienamente il fenomeno del *reshoring*, è pertanto necessario considerare il suo “punto di partenza”, ossia l'*offshoring*.

Lo sviluppo del fenomeno del *reshoring* dipende strettamente dalla precedente diffusa tendenza alla delocalizzazione delle attività e dei processi produttivi. In generale, l'*offshoring* è da intendersi come la pratica che vede spostare tutte o alcune attività della catena del valore dell'impresa oltre i confini nazionali.

Col passare del tempo, l'estensione del termine *offshoring* si è inevitabilmente ampliata, superando i confini geografici dei primi casi analizzati dalla letteratura, fino a comprendere scelte e decisioni riguardanti attività produttive non solo statunitensi, che hanno invece connotato le prime definizioni del fenomeno (Levine, 2005). In quest'ottica, la delocalizzazione è definita come quella pratica grazie alla quale le imprese spostano le loro attività oltre i confini del Paese d'origine (Bunyaratavej, Doh, Hahn, Lewin e Massini, 2011; Doh, Bunyaratavej e Hahn, 2009; Robertson, Lamin e Livanis, 2010)

o ancora come quel processo di “reperimento” all’estero di una qualsiasi attività utile al business dell’impresa, che spesso si rivolge alle economie emergenti e a basso costo (Manning *et al.*, 2008).

Durante gli ultimi decenni la strategia di *offshoring* si è largamente diffusa ed è stata implementata da un notevole numero di imprese, seguendo un percorso evolutivo che ha incluso decisioni relative ad aree sempre nuove della catena del valore. All’inizio, ha riguardato essenzialmente il trasferimento di attività produttive che sono state oggetto del processo di delocalizzazione poiché spesso basate su attività di routine, su un lavoro manuale facilmente codificabile e trasferibile. Più di recente l’*offshoring* ha interessato con sempre maggior frequenza anche attività più complesse quali R&D e IT. A partire dagli anni 2000, la delocalizzazione si è poi caratterizzata anche per il trasferimento oltre confine di servizi di base, garantendo spesso un supporto anche alle attività locali situate nei paesi ospitanti (ad esempio, tramite scelte di *outsourcing offshore*), attraverso strategie interne (*captive*) o esterne (*outsourcing*) (Manning *et al.*, 2008).

Per meglio comprendere il fenomeno dell’*offshoring*, Dunning (1979) sviluppa il paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization) con l’intento di creare un quadro interdisciplinare, in base al quale identificare e analizzare i fattori-guida della decisione di delocalizzazione. Tuttavia, le teorie tradizionali come quella fornita da Dunning sono oramai poco adeguate a spiegare in modo pieno tutti i tratti e le caratteristiche del recente punto di vista strategico in merito alle decisioni di delocalizzazione e di esternalizzazione (Contractor *et al.*, 2010).

Oggi giorno è infatti opportuno ripensare alla natura delle imprese, partendo dalle evidenze in merito alle profonde trasformazioni che interessano le economie del Pianeta. In passato, era probabilmente più semplice definire chiaramente i confini di un’impresa ma, tra gli altri, il fenomeno della delocalizzazione ha reso oggi tale identificazione più difficile e meno univoca. Le attività delle imprese sono cambiate e si sono evolute; la catena del valore è suddivisa in molteplici tasselli e ciascuno di essi deve essere valutato al fine di decidere se l’attività debba essere trasferita o mantenuta “a casa”. La scelta è guidata da molteplici fattori quali, ad esempio, l’abbattimento dei costi, l’ottenimento di vantaggi fiscali, l’accesso a competenze e conoscenze specifiche. Inoltre, la decisione di delocalizzazione di una parte della catena del valore richiede un’attenta valutazione dei costi e dei risparmi derivanti dall’*offshoring*, per comprendere appieno se e quanto conviene spostare alcune attività all’estero o mantenerle all’interno dei confini nazionali. Queste scelte hanno riflessi inevitabili anche sulla governance delle attività, restituendo un quadro complesso di decisioni e alternative implementabili.

1.2. *Offshoring* e *outsourcing*: principali differenze

La decisione di delocalizzare, totalmente o parzialmente, le attività della catena del valore dell'impresa non deve essere confusa con un fenomeno molto simile, ma comunque distinto, ossia quello dell'*outsourcing*. Infatti, se l'*offshoring* riguarda la decisione di spostare le attività economiche precedentemente svolte nel Paese d'origine verso Paesi terzi, l'*outsourcing* fa riferimento alla decisione di acquistare prodotti o servizi inizialmente realizzati internamente all'impresa da fornitori esterni, localizzati tanto nel Paese d'origine quanto all'estero (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

L'*outsourcing* esprime dunque la volontà delle imprese di “comprare”, rinunciando a produrre internamente (Sako, 2006). Pertanto, l'*outsourcing* spesso comporta una maggiore specializzazione: le imprese acquistano produzioni e abbandonano lo sviluppo interno di alcune attività, che vengono quindi svolte e implementate da soggetti specializzati in una specifica fase.

L'*outsourcing* nasce più o meno nello stesso periodo in cui si diffonde l'*offshoring* e le prime fasi esternalizzate furono quelle a minor valore aggiunto quali, ad esempio, la gestione del magazzino e dei trasporti. Gli anni Ottanta hanno visto il primo vero sviluppo di esternalizzazioni, sottolineando la crescente necessità di affidare a soggetti esterni attività ritenute non centrali dalle imprese. Successivamente, negli anni Novanta, si è invece andata consolidando la tendenza ad esternalizzare attività non direttamente correlate al *core business*. Dagli anni 2000 ha preso piede l'*outsourcing* da fornitori più qualificati e sofisticati, in grado di offrire servizi più avanzati quali quelli di ICT.

Al giorno d'oggi, le imprese risultano spesso coinvolte in processi sia di delocalizzazione sia di esternalizzazione. In particolare, si possono individuare alcune decisioni interconnesse (ad esempio, il *captive offshoring*, ossia la decisione di spostare una fase interna all'impresa oltre i confini nazionali) ed è quindi opportuno chiarirne le differenze.

Entrambi i meccanismi, *offshoring* e *outsourcing*, sono legati all'idea di ristrutturazione e revisione, geografica e/o organizzativa, dell'impresa. In generale, ciò che spesso accomuna le due decisioni è il mantenimento in-house delle attività della catena del valore ritenute strategiche e la dislocazione di quelle giudicate secondarie, di natura prettamente geografica nel caso dell'*offshoring*, e legate essenzialmente alla “proprietà” delle attività svolte, nel caso dell'*outsourcing* (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010; Bharadwaj e Roggeveen, 2007). È opportuno sottolineare che l'*offshoring* si connota spesso (anche se non esclusivamente) per il mantenimento della proprietà delle attività produttive all'interno all'impresa, anche se queste sono

materialmente trasferite in Paesi diversi a quello d'origine (Robertson, Lamin e Livanis, 2010).

Volendo approfondire le interconnessioni che possono verificarsi tra le due scelte d'impresa, è possibile fare riferimento alla definizione proposta da Robertson, Lamin e Livanis (2010) che parlano di *relocation* quando la produzione subisce uno spostamento geografico, pur rimanendo all'interno del Paese d'origine dell'impresa e sotto il controllo diretto di questa; esiste una forma, definita *offshore outsourcing*, caratterizzata da una commistione di elementi di *offshoring* e *outsourcing*: un'impresa decide di acquistare prodotti o servizi realizzati da fornitori esterni localizzati in Paesi esteri, quindi fuori dal Paese d'origine. Questa definizione non trova tuttavia condivisione unanime; alcuni studiosi tendono a far coincidere questo termine con quello di *offshoring* (Levine, 2005).

Infine è bene notare che, se osservati in modo superficiale, l'*offshoring* e l'*outsourcing* potrebbero assomigliare molto ad altre strategie più antiche e diffuse di presidio dei mercati esteri. In alcuni casi si potrebbe infatti confondere l'*offshoring* con la delocalizzazione geografica risultante da investimenti diretti esteri (IDE o FDI); mentre l'*outsourcing* potrebbe presentare elementi in comune con altre strategie tipiche di presidio dei mercati esteri, quali ad esempio joint venture o partnership strategiche (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010). In ogni caso, è bene essere consapevoli delle differenze che intercorrono tra le diverse strategie e avere chiare le loro caratteristiche peculiari. A tal fine, è opportuno focalizzare l'attenzione sulla strategia di *offshoring* e definirne presupposti e conseguenze.

1.3. Driver dell'*offshoring*

L'*offshoring* deve essere considerato il risultato di un processo decisionale derivante dalla volontà di rilocalizzazione/revisione d'impresa (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010). I drivers che stanno alla base di questo processo decisionale possono essere ricondotti a tre principali intenti strategici: l'efficienza, intesa come riduzione di costi a parità di performance di mercato; l'accesso a conoscenza e a risorse umane qualificate; l'espansione verso nuovi mercati (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010; Dunning, 1993; Grappi, 2016).

Uno dei principali motivi che hanno favorito il ricorso all'*offshoring* da parte delle imprese è senza dubbio rinvenibile nel movente di carattere economico, corrispondente alla sensibile riduzione dei costi fino a tendere alla loro minimizzazione. Più di recente, si è registrata un'evoluzione che con-

sidera l'*offshoring* non più solo come alternativa destinata in modo esclusivo all'abbattimento dei costi, grazie alla delocalizzazione della produzione, ma anche come strumento strategico (Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010) con finalità differenti.

Da questa recente e via via sempre più diffusa tendenza a interpretare l'*offshoring* a più ampio raggio discende la prospettiva che considera la riduzione dei costi non più come unica determinante di questo processo. Negli ultimi anni ci sono stati cambiamenti e condizioni favorevoli a livello mondiale che hanno permesso e facilitato il diffondersi di questa decisione localizzativa anche con finalità differenti quali, ad esempio, la volontà di accedere a nuovi mercati in modo più efficace.

È altresì opportuno osservare che anche altri fattori hanno innescato processi di delocalizzazione geografica quali, ad esempio, quelli legati all'intensificarsi della concorrenza in molti mercati. Le aziende hanno iniziato ad attivarsi con nuovi modelli competitivi, al di là dei confini del proprio Paese d'origine, per ridurre i costi e rimanere sul mercato (Dossani e Kenney, 2007; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

Oltre ai fattori legati al mercato, all'economia e alla concorrenza, altri hanno contribuito alla diffusione internazionale di "parti della catena del valore" delle imprese: si pensi, ad esempio, all'innovazione tecnologica. La rivoluzione digitale ha permesso, da un lato, di rendere più efficienti e accessibili i sistemi di telecomunicazione e infrastrutturali, facilitando così il collegamento tra aziende dislocate in Paesi differenti e spesso lontani (Blinder, 2006; Levy, 2005; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010; Farrell, 2005). Dall'altro lato, la sempre più agevole codifica della conoscenza ha permesso di disaggregare anche attività sensibili della catena del valore, ad alto contenuto informativo, tradizionalmente svolte in-house. Infine, l'avanzamento tecnologico, e più precisamente scientifico, nei Paesi emergenti ha contribuito a renderli più competitivi e qualificati agli occhi delle nazioni più ricche, e quindi più attrattivi come mete di delocalizzazione (Yuan, Zelong e Yi, 2010; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

Oltre ad essere uno dei fattori chiave alla base delle decisioni di *offshoring*, la tecnologia, considerata in senso lato, ha svolto un ruolo decisivo anche da un altro punto di vista. Ha infatti contribuito alla creazione di un nuovo tipo di *offshoring*, non più incentrato unicamente sulla rilocalizzazione produttiva a basso contenuto innovativo e con finalità prettamente economiche legate alla riduzione dei costi. Grazie ai miglioramenti tecnologici nei Paesi emergenti, anche attività più sofisticate della catena del valore quali, ad esempio, quelle di ricerca e sviluppo (Baden-Fuller *et al.*, 2000; Lewin e Cuoto, 2006; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010) sono

entrate a far parte delle opzioni delocalizzative delle imprese. Diffusione dell'innovazione e personale qualificato nei Paesi emergenti hanno, in conclusione, portato alla delocalizzazione di attività definite “core” in Paesi economicamente meno sviluppati (McKinsey Global Institute, 2009; Lewin *et al.*, 2009; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

Inoltre, negli ultimi anni, sempre più attenzione da parte dei governi è stata attribuita alle politiche di liberalizzazione dei mercati e degli investimenti esteri, riducendo le barriere e gli ostacoli a favore dell'entrata dei capitali stranieri (UNCTAD, 2009; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

Infine, anche il rafforzamento dei diritti legati alla proprietà intellettuale ha svolto un ruolo fondamentale per l'affermazione e la diffusione dell'*offshoring*: tutelando la proprietà, si sono abbassati i rischi legati all'appropriazione illecita dell'innovazione tecnologica, promuovendo la condivisione della conoscenza con i partner strategici (Contractor e Lorange, 2002; Contractor, Kumar, Kundu e Pedersen, 2010).

Riassumendo, i diversi possibili drivers che stanno alla base delle scelte di delocalizzazione sono riconducibili a cinque fattori principali, elencati qui di seguito:

- minimizzazione dei costi;
- utilizzo di tecnologie specifiche;
- individuazione di risorse altamente qualificate;
- ingresso in nuovi mercati;
- norme maggiormente tutelanti i diritti di proprietà intellettuale (elemento facilitatore in quanto garanzia di maggior tutela).

1.4. L'impatto dell'*offshoring*

L'impatto della delocalizzazione è uno dei lati più interessanti per comprendere tale decisione. Al fine di avere un quadro completo circa le conseguenze dell'*offshoring*, può risultare conveniente adottare diversi piani di analisi quali, ad esempio, quello dell'impresa-attrice della delocalizzazione, quello dell'economia considerata in generale, quello del consumatore finale e infine quello del lavoratore coinvolto. Qui di seguito focalizzeremo l'attenzione sull'impatto che l'*offshoring* esercita, considerando i diversi punti di vista (quello specifico del consumatore verrà trattato nel paragrafo successivo).

Esaminato in senso lato, l'*offshoring* può essere considerato una modalità in grado di apportare benefici e vantaggi sia per l'impresa che lo implementa sia per l'economia a livello generale. Nel dettaglio, se si adotta il punto di vista dell'impresa, la delocalizzazione viene spesso declinata come una

grandissima opportunità di risparmio, di riduzione dei costi e di maggiore efficienza. Le attività della catena del valore delocalizzate in Paesi esteri, spesso emergenti, possono contare su un più basso costo del lavoro, in grado di garantire risparmi non trascurabili derivanti dalla riduzione dei costi. Per l'impresa che delocalizza l'impatto dell'*offshoring* è perciò considerato in prevalenza positivo, perché facilita l'abbattimento dei costi e quindi la generazione di profitto (Farrell, 2005).

Grazie alla delocalizzazione le imprese riescono, dunque, a risparmiare: una decisione che garantisce notevoli vantaggi, tra cui la possibilità di presentarsi ai propri clienti con un'offerta a prezzi vantaggiosi. In altre parole, si può individuare un duplice effetto positivo derivante dall'*offshoring*: l'impresa che abbandona il proprio Paese di origine perseguendo obiettivi di efficientamento della produzione può investire il risparmio ottenuto in attività che potranno essere vantaggiose per l'acquirente/cliente finale. Nella realtà dei fatti ci sono però anche diversi rischi da considerare, tra i quali, ad esempio, il livello di qualità delle produzioni, eventualmente compromesso in caso di delocalizzazione in Paesi con manodopera non qualificata.

Spostandosi sul piano d'analisi dell'economia globale, si può rilevare come anche in questo caso l'*offshoring* eserciti un impatto ambivalente, ossia positivo per alcuni aspetti e potenzialmente negativo per altri. Se considerato come una forma di commercio internazionale, l'*offshoring* si presenta certamente come un'opportunità significativa per la creazione di benessere economico, in particolare nel Paese in cui si delocalizza (Farrell, 2005; Farrell e Agrawal, 2003a, 2003b; Farrell e Baily, 2004; Drezner, 2004; Durvasula e Lysonski, 2009). Inoltre, l'*offshoring* contribuisce in modo fondamentale alla crescita dell'export: si pensi alle filiali delocalizzate che importano direttamente dal Paese d'origine i servizi e/o i prodotti necessari per lo svolgimento dei processi insediati all'estero. Farrell (2005) cita, per esempio, un call-center di Bangalore che utilizza computer Dell e sistemi operativi di proprietà di Windows.

Gli osservatori più scettici tendono invece a scorgere nell'*offshoring* una minaccia per l'economia globale. Può infatti essere considerato una decisione che potenzialmente deteriora l'economia domestica dei Paesi più ricchi, alimentando di frequente la perdita di numerosi posti di lavoro (Durvasula e Lysonski, 2009). Una quindicina circa di anni fa, l'allora Senatore statunitense Schumer e il Segretario Roberts si fecero portatori della corrente "scettica" circa le conseguenze dell'*offshoring*, descrivendo in modo quasi drammatico il periodo economico caratterizzato dalle delocalizzazioni come una nuova era economica frutto di un vero e proprio «*seismic shift in the world economy*» (Schumer e Roberts, 2004).

Per comprendere appieno l'impatto dell'*offshoring* è opportuno considerare un ulteriore punto di vista, ossia quello del lavoratore coinvolto in tale decisione. Sebbene l'*offshoring* possa essere valutato in modo generalmente positivo per le imprese, non è scontato che ne beneficino realmente tutti i soggetti coinvolti. Infatti, un risvolto assai controverso e dibattuto della delocalizzazione, in grado di destare l'interesse del pubblico in generale e non solo degli operatori economici, è quello relativo agli effetti negativi in capo ai lavoratori del Paese di origine. La perdita di posti di lavoro, che accompagna tale decisione strategica nel mercato domestico, può renderla particolarmente sgradita agli occhi di molti. Nonostante sia stato dimostrato da alcuni studiosi (e.g., Farrell, 2005; Levine, 2005) che l'aspetto relativo agli esuberi possa essere gestito in modo efficiente in economie con un mercato del lavoro flessibile, bisogna comunque tenere conto che in molti Paesi la rigidità del sistema è ancora prevalente. I disagi creati dalla perdita del lavoro sono numerosi; si pensi, ad esempio, al turnover continuo, ai cambiamenti frequenti a cui i dipendenti sono sottoposti e all'adattamento e al rimodellamento delle competenze personali a cui questi sono chiamati. Questa situazione spesso si traduce in un sentimento di insicurezza percepita dai lavoratori dipendenti, che temono di non riuscire a trovare una nuova occupazione equivalente a quella precedente, anche in termini di salario percepito, e che pertanto rischiano di subire, con la decisione di *offshoring*, un danno permanente (Levine, 2005).

La flessibilità del mercato del lavoro è tipica del sistema anglosassone nel quale, attraverso programmi appositi e ad hoc (e.g., TAA, WARN, WIA), i lavoratori sono sostenuti nella ricerca attiva di nuovi impegni (Levine, 2005; Farrell, 2005). Ad esempio, TAA (Trade Adjustment Assistance) è un programma rivolto agli impiegati nel settore dei servizi che, trovandosi senza lavoro a seguito della scelta delocalizzativa dell'impresa, vengono aiutati con l'erogazione di una somma di denaro per un determinato periodo di tempo, agevolati nelle spese per l'assicurazione sanitaria e, infine, sostenuti nella ricerca di una nuova occupazione (Levine, 2005). È doveroso però ammettere che non sempre questi programmi, seppur utili, sono realmente in grado di risolvere il problema. La categoria più affetta da questa problematica è quella dei lavoratori qualificati e impiegati nel settore dei servizi, i cosiddetti *white-collars*, operanti di frequente nei contesti maggiormente coinvolti da scelte di delocalizzazione (ad esempio, i call-center).

Concludendo, l'*offshoring* richiede un mercato del lavoro flessibile, dinamico e capace di assorbire e ricollocare in tempi relativamente brevi la forza lavoro delle imprese che hanno deciso di delocalizzare le attività in Paesi esteri; politiche a sostegno dei lavoratori che perdono il loro impiego;

una buona capacità previsionale di lungo periodo, che consenta di comprendere le tendenze future per orientare verso nuove specializzazioni e qualificazioni il personale nei comparti trainanti. Infine, è interessante notare che anche un aspetto negativo come quello della perdita di posti di lavoro si può tradurre, in determinate circostanze, in effetti positivi per il Paese d'origine dell'impresa, che può trarre benefici economici dalla ricollocazione dei lavoratori in altri impieghi (Farrell, 2005).

1.5. L'*offshoring* in una prospettiva *demand-side*: la reazione del consumatore

In genere, si tende ad associare alla decisione di delocalizzazione un intento di mera riduzione dei costi, tralasciando l'aspetto legato ai costi indiretti che un'impresa deve inevitabilmente fronteggiare; tra questi costi indiretti uno dei più temibili (poiché in grado di intaccare e compromettere le performance d'impresa) è riconducibile alle reazioni negative degli acquirenti e dei consumatori nei confronti dell'*offshoring* (e.g., Farrell, 2006; Grappi, 2015; Jain, Hausknecht e Mukherjee, 2013; Jansen *et al.*, 2011; Lei e Hitt, 1995; Metters, 2008; Stringfellow, Teagarden e Nie, 2007; Thelen, Yoo e Magnini, 2011).

Data l'importanza di tali reazioni, ai fini di analizzare al meglio il fenomeno dell'*offshoring* può dunque risultare utile approfondire anche il punto di vista di un importante stakeholder, ossia il consumatore (Grappi, Romani e Bagozzi, 2013; Zutshi, Creed, Sohal e Wood, 2012). Il suo ruolo è fondamentale se si considera che, nella peggiore delle ipotesi, potrebbe decidere di non acquistare i prodotti o i servizi erogati da un'impresa delocalizzata e, addirittura, incoraggiare altri ad adottare un comportamento simile (Grappi, Romani e Bagozzi, 2013).

Molto spesso queste reazioni negative da parte del consumatore scaturiscono da un senso di scarsa moralità e mancanza di etica attribuito alle decisioni di delocalizzazione. Agli occhi dell'opinione pubblica e del consumatore, l'*offshoring* acquisisce una valenza morale, oltre che strategica ed economica, accompagnata anche da dubbi e perplessità circa gli aspetti legati alla qualità delle produzioni delocalizzate e alla sicurezza dei dati sensibili trasferiti oltre i confini nazionali (Grappi, Romani e Bagozzi, 2013; Robertson *et al.*, 2010; Grappi, 2016).

Alla dubbia moralità ed eticità della scelta delocalizzativa dell'impresa sono strettamente collegati altri fattori di carattere psicologico, individuati da Durvasula e Lysonski (2009), alla base della reazione negativa del consu-