



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"I COSTI NASCOSTI DELL'OFFSHORING"

RELATORE:

CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO

LAUREANDA: RIVA VIRGINIA

MATRICOLA N. 1088901

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: L'EVOLUZIONE DELL'OFFSHORING.....	5
CAPITOLO 2: I COSTI NASCOSTI DELL'OFFSHORING	13
2.1 Il ruolo della complessità nell'offshoring.....	13
2.1.1 <i>Configuration complexity</i>	14
2.1.2 <i>Task complexity</i>	15
2.1.3 <i>Location complexity</i>	16
2.2 Il ruolo del design organizzativo e del trasferimento delle conoscenze.....	21
2.3 Il ruolo dell'esperienza.....	23
CAPITOLO 3: POSSIBILI SOLUZIONI AI COSTI NASCOSTI.....	25
CONCLUSIONI.....	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	33

INTRODUZIONE

“Offshoring refers to the process of sourcing any business task, process, or function supporting domestic and global operations from abroad, in particular from lower cost emerging economies” (Manning, et al., 2008).

Negli ultimi sessant'anni la pratica dell'offshoring è diventata assai diffusa, ed è impiegata da moltissime aziende, piccole o grandi che siano. Durante tale arco temporale la strategia si è evoluta, iniziando dal trasferimento di funzioni o task relativi alla produzione, per finire, in tempi recenti, con il trasferimento di funzioni aziendali piuttosto avanzate, come la Ricerca e Sviluppo o le Risorse Umane. Prima di ripercorrere la storia evolutiva dell'offshoring è bene, però, fare una precisazione rispetto all'argomento trattato, in quanto spesso l'offshoring viene confuso con l'outsourcing e i due termini vengono erroneamente usati in modo interscambiabile. Come definito da Lewin & Volberda (2011), *Offshoring relates to the activities which are subcontracted to parties operating outside of the national borders of the offshoring party (cross-border), through either a captive centre (captive offshoring) or a third party agreement (outsource offshoring)* (Erber & Sayed-Ahmed, 2005). *Outsourcing, by contrast, denotes the delivery of products or services by an external provider- that is, one outside the boundaries of the firm* (Manning, et al., 2008). La differenza principale tra captive offshoring e offshore outsourcing risiede nel il fatto che nel primo caso è l'azienda stessa che, tramite la creazione di una nuova sede estera di cui mantiene la proprietà, trasferisce parte delle sue attività e continua a svolgerle, mentre nel secondo caso l'organizzazione si affida, tramite contratto, ad un fornitore esterno per tutti quei prodotti e/o servizi che prima erano prodotti o svolti dall'azienda stessa. Come rappresentato nella Fig. 1, si capisce, quindi, che offshoring e outsourcing sono due strategie diverse tra loro e che, perciò, non devono essere confuse o scambiate. Ciò di cui si tratterà nelle prossime pagine riguarda sia il captive offshoring che l'offshore outsourcing.

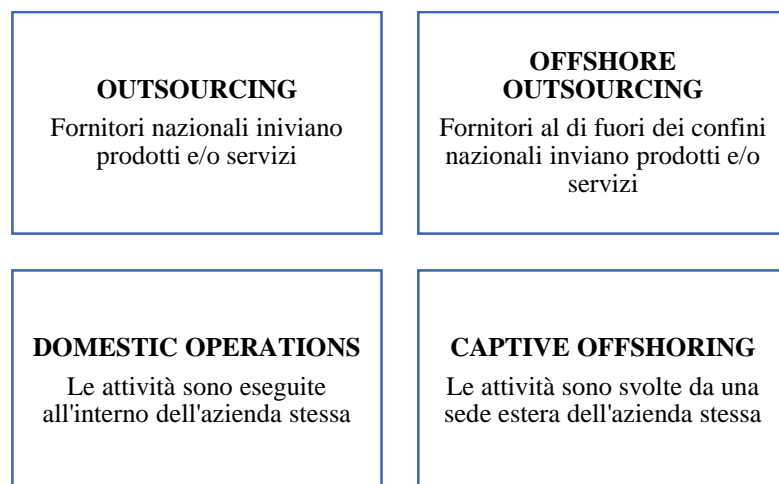


Figura 1 La differenza tra offshoring e outsourcing

Data l'importanza assunta dal fenomeno dell'offshoring nei passati decenni, questo elaborato si propone di analizzarne l'evoluzione e le problematiche ad esso correlate. Nel primo capitolo viene trattata la storia evolutiva dell'offshoring, partendo dai primi trasferimenti oltre confine di mansioni e attività legate alla produzione, alla ricerca di vantaggi di costo, fino ad arrivare a tempi più recenti con i cluster di servizi tecnologici.

Nel secondo capitolo vengono analizzati i costi nascosti dell'offshoring, ovvero le problematiche legate ad un erraneo conteggio dei costi di implementazione del progetto, i quali sono, a volte, responsabili del suo fallimento. Ne verrà, quindi, spiegata la natura, le modalità con cui insorgono e le possibili conseguenze a cui possono portare.

Nel terzo capitolo, invece, vengono descritte delle possibili soluzioni che possono aiutare a prevenire l'insorgere di alcuni costi nascosti. Inoltre, si spiega come, grazie all'avanzamento tecnologico degli ultimi anni e all'inizio della Quarta Rivoluzione Industriale, il mondo dell'offshoring sia nuovamente in una fase evolutiva, il cui esito è ancora incerto.

CAPITOLO 1 – L’EVOLUZIONE DELL’OFFSHORING

L’offshoring è stata una caratteristica dell’economia Americana sin dal 1911, quando la Ford Motor Company iniziò ad assemblare la Model T in uno stabilimento a Trafford Park, in Inghilterra (adattato da Stringfellow, et al., 2008; Sturgeon & Levy, 2005). Questo primo tipo di offshoring era motivato da una strategia volta alla diminuzione dei costi di trasporto delle autovetture che venivano vendute nel mercato europeo.

La letteratura economica, tuttavia, concorda che siano gli Anni Sessanta il periodo in cui avviene realmente l’inizio della storia dell’offshoring. Infatti, è in questo momento storico che alcune aziende occidentali iniziano a portare all’estero parte delle loro funzioni. Si tratta di processi labor-intensive, definiti anche “blue-collar manufacturing activities”, che vengono trasferiti in nazioni in cui il costo della manodopera è di molto inferiore rispetto agli standard vigenti nelle economie più avanzate. Il driver che sta dietro l’implementazione di questa nuova strategia, è proprio la ricerca della diminuzione dei costi di produzione per poter allineare i prezzi con altre aziende in un mercato globale che inizia ad essere sempre più competitivo. Grazie alla riduzione dei costi e al miglioramento delle performance finanziarie, l’offshoring attira sempre più aziende. Nel 1979 American Express posa un’importante milestone: per la prima volta l’azienda mette in outsourcing parte della sua funzione di accounting a Tata Consultancy Service, in India. Da questo momento inizia una fase in cui alcune aziende dotate di risorse, in un processo bottom-up, iniziano a sperimentare varie strategie di offshoring. Nel 1983, ad esempio, la American Airlines creò la Caribbean Data Services, un’unità in captive offshoring nelle Barbados, con lo scopo di svolgere alcune mansioni sulle assicurazioni e raccogliere dati sui profitti sui ticket usati, con un risparmio sul costo del lavoro del 50% (adattato da Manning, et al., 2017; Matters & Verma, 2008). A metà degli anni Ottanta, due compagnie americane, Texas Instruments e Motorola, svolsero altri esperimenti simili, trasferendo a Bangalore (India) i loro captive technology centres. Poi fu il turno di Microsoft, Dell e General Electric. È da sottolineare, in particolare, l’evoluzione di quest’ultima azienda, che in 10 anni, dal 1990 al 1999, implementò quattro progetti di offshoring in India, trasferendo prima la Medical Division, poi la funzione IT, il Back Office e, infine, il servizio di Call Center. Come sostenuto da Lewin & Peeters (2006), l’esperienza della General Electric funse da

Approfondimento 1 Con “labor-intensive” si definisce un processo in cui la quantità di lavoro richiesta per produrre un’unità di output è più alta in proporzione alla quantità di capitale richiesta per produrre la stessa unità di output. Tali processi vengono anche chiamati “blue-collar manufacturing activities” poiché richiedono l’impiego di molta manodopera, che nel periodo in cui è stato coniato il termine, era solita usare delle uniformi di colore blu. A ciò si contrappongono i “white-collar”, che identificano professionisti altamente qualificati che svolgono lavori d’ufficio e non attinenti alla produzione quali, ad esempio, gli ingegneri o i banchieri, e che si contraddistinguevano per indossare camice con colletti bianchi, da cui deriva appunto il loro nome.

catalizzatore per la diffusione dell'offshoring; inoltre, fu di fondamentale importanza per i manager indiani, che percepirono una legittimazione dei servizi ad alta qualità ed efficienza che avevano iniziato ad offrire. Da questo momento, inizia un periodo di sviluppo delle reti di comunicazione, nonché un abbassamento delle tasse e dei controlli sull'export e un potenziamento delle infrastrutture promosso dal governo indiano, che permette così alle aziende localizzate in India di fornire servizi a compagnie di altre nazioni, soprattutto negli Stati Uniti. Come sostengono Lewin & Couto (2007) è a partire dagli Anni Novanta che si apre definitivamente la nuova stagione evolutiva dell'offshoring. Dal trasferimento dei cosiddetti "colletti blu", si è passati al service offshoring, in cui le aziende portano al di fuori dei confini nazionali non solo le funzioni produttive, ma anche quelle svolte dai "colletti bianchi" come, ad esempio, la contabilità o i servizi finanziari, o l'IT. Grazie alla diminuzione dei costi di telecomunicazione, al miglioramento della rete di comunicazione e alla rapida evoluzione ed avanzata delle tecnologie IT, vi è un numero sempre maggiore di aziende che scelgono l'offshoring come parte della loro strategia competitiva. Infatti, ora non vi è più solamente il driver economico che spinge verso il trasferimento all'estero di alcune attività, ma vi è anche una ricerca di maggiore efficienza, nonché la ricerca di personale più competente e preparato, ad un minor prezzo.

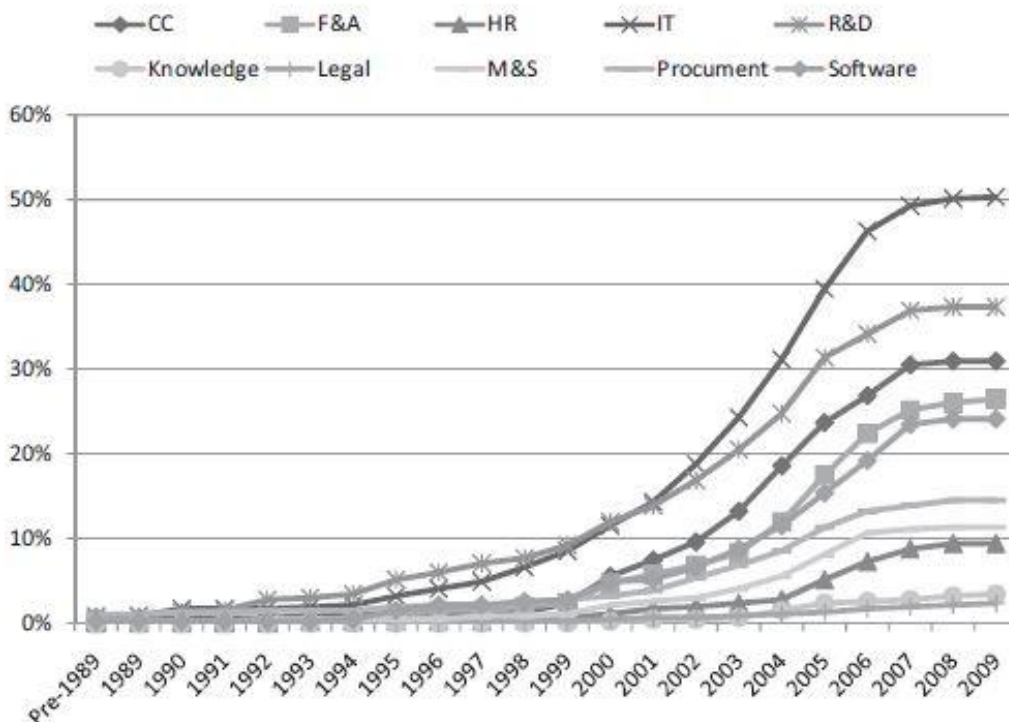


Figura 1.1 Percentuale cumulativa della crescita di offshoring business services delle aziende per funzione. Fonte: Duke University Offshoring Research Network Survey (2005, 2006, 2007/8, 2009); Lewin, Volberda/ *International Business Review* 20 (2011) 241-251

Come si può vedere dalla Fig. 1.1 (vedi anche Lewin & Couto, 2007), a partire dai primi Anni Novanta, vi è un aumento dapprima lento e poi, circa dal 2000, quasi esponenziale della diffusione dell'offshoring business services. Infatti, è proprio tra il 1999 e il 2002 che avvengono due fenomeni che fungono anch'essi da catalizzatore per la diffusione dell'offshoring. Nel 1999, vi fu una richiesta altissima di professionisti dell'IT per sistemare quello che venne definito il Y2K o Millennium bug; di ciò beneficiarono soprattutto le aziende indiane che, grazie anche agli ingenti investimenti fatti dal governo per potenziare le telecomunicazioni e le infrastrutture, riuscirono a fornire un ottimo servizio alle compagnie che lo richiedevano, permettendo così di confermare l'efficienza e la qualità dei servizi che offrivano. Nel 2001-2002, a causa dello scoppio della dotcom bubble e della recessione economica che seguì, ancora più compagnie iniziarono ad esplorare strategie per tagliare i costi (Lewin & Peeters, 2006). Infatti, imitando quanto provato dagli early adopter (ossia primi utilizzatori), molte compagnie iniziarono a trasferire alcune delle loro attività non core in nazioni low-cost, soprattutto in India, dove vi era una grande presenza di molti professionisti altamente qualificati e parlanti inglese. Fu proprio a grazie alla disponibilità di programmatori, sviluppatori di software, ingegneri e scienziati che molte aziende si resero conto che si potevano trasferire non solo le attività non core, ma anche quelle più importanti come la ricerca, lo sviluppo di prodotto e l'ingegneria. Quindi, oltre a taglio dei costi, il nuovo driver dell'offshoring è l'accesso a pool di talenti qualificati in giro per il mondo; inizia così quello che Manning, et al., (2008) definiscono il "global sourcing of science & engineering talent". È da precisare, tuttavia, che questo nuovo driver emerge anche a causa della percezione della carenza e della scarsa disponibilità di scienziati ed ingegneri di un numero sempre maggiore di compagnie americane. Infatti, durante il primo decennio del Duemila, soprattutto negli Stati Uniti ma in generale in quasi tutte le economie avanzate, vi è un calo drastico dei laureati in materie scientifiche che porta le aziende a dover ricercare lavoratori oltre i confini nazionali. Tuttavia, nello stesso periodo, il governo americano rende sempre più difficile l'ottenimento dei visti per lavoratori stranieri. Tutto ciò, nel complesso, spinge un numero sempre più elevato di organizzazioni a trasferire i propri centri di ricerca, sviluppo e innovazione all'estero, dove sono presenti alte concentrazioni di professionisti.

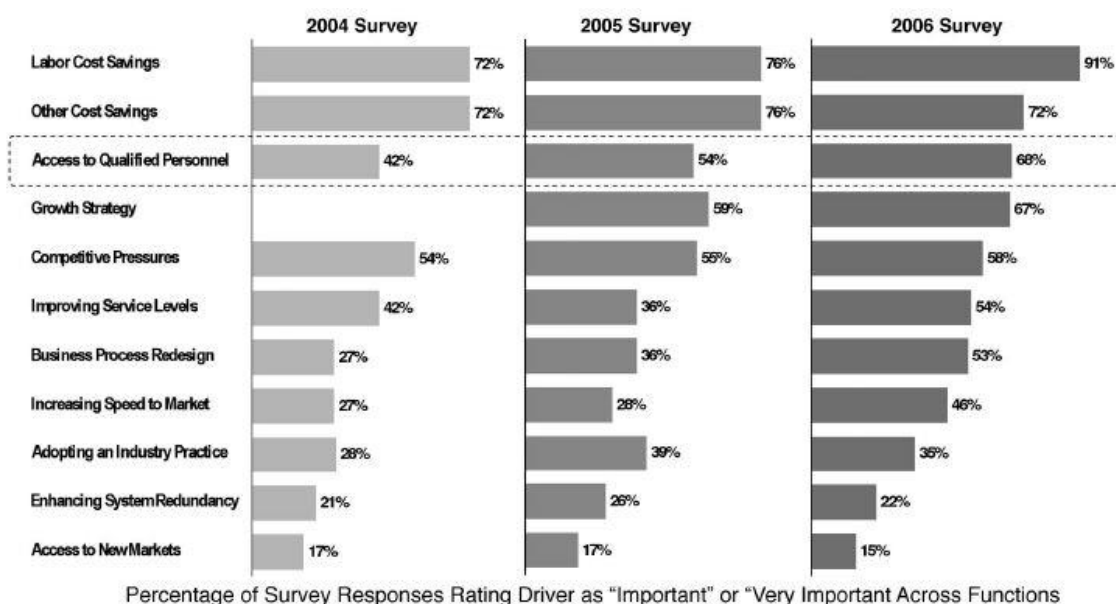


Figura 1.2 Changing Importance of "Access to Qualified Personnel" as a Strategic Driver of Offshoring Decisions

Fonte: Duke University/Archstone Consulting Offshoring Research Network 2004 and 2005 U.S Survey and Duke University/Booz Allen Hamilton Offshoring Research Network 2006 U.S Survey; Manning, et al., 2008)

La Fig. 1.2 mostra il risultato di un sondaggio svolto dall'ORN tra il 2004 e il 2006 su un campione di 1600 aziende americane ed europee di piccole, medie e grandi dimensioni, i cui dati sono stati poi analizzati e rielaborati da Lewin & Couto nel 2007. È evidente come la voce "accesso a personale qualificato" sia il secondo driver in ordine di importanza dopo la riduzione dei costi. Ciò è confermato anche dai dati raccolti sempre grazie allo stesso sondaggio che mostrano come la funzione "Product Development (R&D, Engineering, Product Design) sia la seconda più soggetta all'offshoring dopo l'IT. Il trend viene confermato da una ricerca di Lewin et al. (2009) che, utilizzando un sondaggio del ORN su 253 aziende e 880 diverse implementazioni di offshoring, sottolinea che il 26% di tali implementazioni riguardano attività non core innovative e che l'accesso a professionisti qualificati sia un forte determinante nella decisione strategica (adattato da Rao, et al., 2012). Un altro sondaggio del ORN (2006) mette in evidenza come la strategia di ricorrere all'offshoring per la funzione di Ricerca e Sviluppo sia assai diffusa tra le piccole imprese. Nel 2006, ben il 38% tra le implementazioni di offshoring attuate dalle piccole imprese con meno di 500 dipendenti riguarda proprio la funzione di Sviluppo del Prodotto (Manning et al., 2008; Lewin & Couto, 2007). Ciò mette in evidenza uno nuovo driver che si è diffuso tra le piccole imprese: l'offshoring, infatti, viene

Approfondimento 2 L'Offshoring Research Network è stato lanciato nel 2004 presso il Duke University Center for International Business Education and Research (CIBER). Dal 2006 sono state coinvolte anche altre università di tutto il mondo per raccogliere dati sull'offshoring attraverso una costante interazione tra imprenditori e studiosi del fenomeno appartenenti alle Università partner.

visto come una opportunità per superare i limiti presenti nel R&D di piccole realtà grazie all'accesso ad un ampio gruppo di personale qualificato e come mezzo per diminuire il time to market dei prodotti. Tale trend è stato evidenziato anche da una ricerca svolta da Roza et al. (2011) i quali, analizzando le differenze in materia di offshoring tra piccole, medie e grandi imprese, hanno messo in risalto il ruolo critico rappresentato dall'accesso a pool di talenti nelle decisioni di offshoring prese dalle piccole imprese.

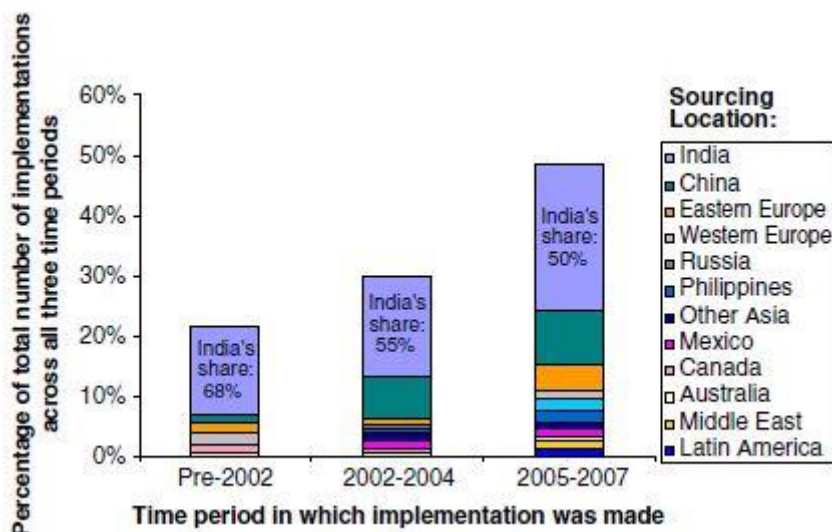


Figura 1.3 Località di distribuzione di progetti di sviluppo IT, software e prodotti.
 Fonte: ORN U.S/EU 2005/6/7/8 Client Survey; Heijmen et al. (2009); Manning et al., (2010)

L'aumento della diffusione dell'offshoring e l'alta redditività dell'industria del global sourcing, spingono molti paesi con un'economia arretrata a voler emulare il sogno indiano. I governi di nazioni come Brasile, Filippine, Messico, Russia, Ungheria, Repubblica Ceca deliberano politiche per attrarre aziende straniere a trasferire le loro attività in questi stati, portando così lavoro e investimenti, e per promuovere i fornitori locali di servizi. In quest'ottica, ad esempio, la Cina nel 2009 scelse 21 città da far diventare centri per attrarre outsourcing di business services (Lewin & Volberda, 2011). La Fig. 1.3 riporta i dati raccolti dall'ORN in vari anni e mostra, infatti, come con il passare del tempo, il numero di implementazioni di progetti di offshoring riguardanti soprattutto IT e sviluppo di software e di prodotti, sia in aumento in nazioni diverse dall'India, sebbene il paese detenga ancora il primato. La sempre maggiore competizione tra i fornitori, inoltre, fa sì che essi offrano un servizio sempre più personalizzato e di alta qualità. Infatti, le aziende man mano che acquisiscono esperienza nell'offshoring, richiedono servizi sempre più specifici poiché funzioni e task che vengono trasferiti all'estero sono sempre più complessi ed avanzati. L'esperienza acquisita dalle aziende che adottano strategie di offshoring, come evidenziato da molti studi (vedi Lewin & Couto, 2007; Lewin & Peeters, 2006; Maskell et al., 2007), ha un

ruolo fondamentale, in quanto la propensione a mettere in offshoring task complessi è correlata al livello di offshoring dell'azienda. Infatti, le aziende, tramite un processo di learning-by-doing, con il passare del tempo acquisiscono competenze manageriali e conoscenze che le spingono a trasformarsi per creare organizzazioni globali flessibili in location strategiche. Da un processo sperimentale bottom-up, l'offshoring si è evoluto nel tempo fino a diventare una decisione top-down, in cui la presenza manageriale è sempre più forte e dominante (adattato da Jensen & Pedersen, 2012). Ciò è dovuto anche alla nuova percezione che i manager hanno rispetto alle strategie di offshoring. La costruzione di un network globale di attività, posizionate in luoghi strategici, viene spesso vista dai manager come modalità per ottenere un vantaggio competitivo sulla concorrenza grazie all'efficienza e alla flessibilità che è possibile ottenere da una struttura del genere. La ricerca di una maggiore efficienza, infatti, è un altro dei driver che ha contribuito ad accrescere la popolarità di tale strategia.

Molte aziende, spesso, scelgono la forma dell'offshoring, in particolare di offshore outsourcing, per rilocalizzare parte delle attività e funzioni che risultano più complicate e che richiedono conoscenze specifiche, sfruttando i vantaggi caratteristici di una certa località. È da specificare, inoltre, come la scelta del paese in cui trasferire la parte aziendale in offshoring non sia casuale, ma ricada solitamente in quelli che vengono definiti "knowledge services clusters" (KSCs) (Manning, et al., 2017). Manning (2013) definisce i KSCs come "*geographic concentrations of lower-cost technical and analytical skills serving a rising global demand for commoditized knowledge services*". Più in generale, i cluster sono stati definiti come "*geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g universities, standards agencies, and trade associations) in a particular field that compete but also cooperate*" (Manning et al., 2010; Porter, 2000, p.15). È possibile scegliere, ad esempio, tra Chennai, Bangalore e Pune in India, specializzati in software service o Pechino, Mosca, San Paolo per servizi che riguardano la ricerca e lo sviluppo o la Silicon Valley per l'high-tech. Jensen & Pedersen (2012) parlano di un caso assai esemplificativo di questo nuovo trend, rappresentato dalla strategia di offshoring della Vestas, una compagnia danese produttrice di turbine eoliche che detiene un'ampia fetta del mercato globale di settore. L'azienda nel 2008 ha stabilito un network di R&D globale, con centri in Danimarca, UK, Singapore e Chennai in India, e nel 2009 un altro centro è stato aperto negli Stati Uniti. Ciascuna di queste location è stata scelta in quanto rappresenta un hot-spot di particolari conoscenze, che hanno permesso alla compagnia di creare un network globale di R&D che l'ha portata ad essere uno dei leader nel suo settore. I cluster sono un trend relativamente recente che ha visto la sua nascita in modo particolare grazie agli investimenti diretti effettuati da compagnie multinazionali occidentali provenienti

da economie avanzate (adattato da Manning, et al., 2017; Manning, et al., 2010). Infatti molte aziende straniere hanno effettuato investimenti in località ad alto potenziale ma con economie non avanzate, imponendo, spesso, i loro standard sulle compagnie del territorio. In questo modo le aziende locali hanno iniziato ad offrire servizi personalizzati e di conseguenza si è formata in questi luoghi una concentrazione di professionisti e di industrie specializzate. Un esempio si è fornito da Manning et. al (2012), i quali hanno descritto la strategia di alcune aziende ingegneristiche tedesche, le quali hanno effettuato grandi investimenti su alcune università della Romania affinché offrirono corsi di laurea adeguati a formare i professionisti di cui avevano bisogno. In questo modo, l'offerta di ingegneri specializzati ha portato altre aziende ad investire con progetti di offshoring in quei luoghi. Inoltre, come specificato da Kenney et al., (2013), la costruzione dei KSCs è stata spinta anche da alcune "diaspora communities" e "returnee entrepreneurs". Si tratta di casi in cui alcuni professionisti ed imprenditori di una certa nazionalità, dopo essersi spostati in un altro stato in cui vi era richiesta delle loro conoscenze, hanno fatto ritorno in patria per creare aziende che offrirono gli stessi servizi per i quali loro una volta avevano lasciato il paese. Lorenzen & Mudambi (2013) portano l'esempio di Bangalore. In questa città indiana, infatti, hanno fatto ritorno molti studenti e giovani professionisti, i quali, dopo che si erano trasferiti nella Silicon Valley, hanno fatto ritorno in patria per aprire la propria attività in un momento in cui c'erano delle condizioni favorevoli. Essi hanno trasferito i business model che sono famigliari a molte imprese globali, adattandoli alle condizioni locali come il basso costo del lavoro, arrivando così ad offrire i servizi richiesti da quelle imprese con le quali avevano già instaurato rapporti collaborativi in precedenza (adattato da Manning, et al., 2017). La nascita dei cluster di servizi ha contribuito a cambiare ulteriormente le dinamiche dell'offshoring, spingendo le aziende ad adottare tale strategia per sfruttare al massimo i vantaggi economici, di efficienza e di conoscenza che sono raggruppati in quei luoghi.

Il fenomeno dell'offshoring si è evoluto ed è mutato in modo radicale dai suoi inizi ad oggi, trasformandosi da un semplice trasferimento di attività labor-intensive fino a comprendere task più avanzati come quelli riguardanti l'innovazione. Le nuove tecnologie che caratterizzano l'Industria 4.0 e l'automazione, inoltre, porteranno sicuramente nuove modifiche nel mondo dell'offshoring. Durante la sua evoluzione, tuttavia, le aziende hanno incontrato diversi inconvenienti e complicazioni non previsti che, in alcuni casi, hanno portato anche al fallimento del progetto iniziale. Nel secondo capitolo verranno, quindi, analizzati i motivi e le cause che stanno dietro alle difficoltà nell'implementazione di progetti di offshoring.

CAPITOLO 2 – I COSTI NASCOSTI DELL’OFFSHORING

Come si è visto fino ad ora, la pratica dell’offshoring è diventata piuttosto comune e frequentemente utilizzata dalle organizzazioni. Sono, infatti, numerosi i benefici che le aziende traggono mettendo in atto questa strategia, come ad esempio un minor costo del lavoro e della produzione (Dossani & Kenney, 2003), l’accesso ad un bacino di lavoratori e professionisti altamente qualificati e significativi processi di apprendimento (Maskell, et al., 2007). Solitamente le organizzazioni prendono le decisioni sulla re-localizzazione di parte dell’azienda sulla base di costi visibili, come il salario orario dei lavoratori di una certa località o i costi delle strutture e infrastrutture che dovranno essere create. Tuttavia, alcune organizzazioni, a seguito dell’implementazione della strategia di offshoring, non hanno riscontrato i benefici e i risparmi economici che avevano inizialmente previsto nel progetto. La letteratura economica ha, infatti, evidenziato che ci sono dei costi nascosti dell’offshoring (Larsen, et al., 2013), ovvero dei costi che sfuggono dalla attenzione manageriale e che quindi emergono ex post nel processo strategico decisionale. Le aziende infatti, possono riscontrare il bisogno di maggior coordinamento tra la l’headquarter e le unità oltre i confini nazionali, oppure possono trovare più costoso il trasferimento delle conoscenze e l’implementazione della strategia, rispetto a quanto era stato previsto. Tali costi hanno conseguenze dirette nel processo strategico, poiché sono i responsabili del gap presente tra i benefici programmati e quelli concretamente avuti e possono essere la causa del fallimento del progetto di offshoring, costringendo le aziende a riportare in casa la parte di organizzazione che avevano inizialmente portato oltre i confini nazionali. Un esempio di fallimento di un progetto di offshoring è rappresentato dalla multinazionale informatica Dell Inc. che è stata costretta ad un back reshoring del suo call centre localizzato in India a seguito di difficoltà incontrate a livello linguistico e culturale (Frauenheim, 2003; Larsen, et al., 2013).

Le cause di tali costi invisibili (Stringfellow, et al., 2008) sono molteplici e sono presenti sia nel caso di captive offshoring che nel caso di offshore outsourcing sebbene possano non essere le stesse per entrambi i fenomeni. Di seguito, verrà spiegato come tali costi insorgono e quali ne sono i motivi.

2.1 Il ruolo della complessità nell’offshoring

L’offshoring può essere definito come “*the process of reconfiguring value chain activities across dispersed locations*” (Contractor, et al., 2010; Manning, et al., 2008) nelle forme di captive o offshore outsourcing e devono perciò essere reintegrate nel contesto organizzativo (Mudambi & Venzin, 2010). Tale processo, ovviamente, richiede l’impiego di una quantità ingente di risorse, sia economiche che manageriali, per la natura assai complessa

dell'operazione. Secondo Larsen, et al., (2013) è proprio tale complessità del processo di implementazione, la causa che sta dietro l'insorgere di costi nascosti. Essi individuano due tipi di complessità che concorrono alla erronea stima iniziale dei costi del progetto: *configuration complexity* e *task complexity*. Handley & Benton Jr, (2013) aggiungono, inoltre, la *location-specific complexity*. Per comprendere meglio e più a fondo di che cosa si tratta, è opportuno parlare distintamente di ciascuna delle tipologie raggruppate in Fig. 2.1, come verrà fatto di seguito.

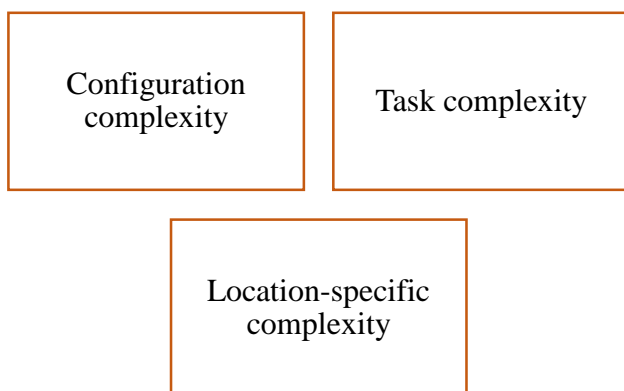


Figura 2.1 Schema riassuntivo dei tre tipi di complessità

2.1.1 *Configuration complexity*

Per *configuration complexity* si intende la complessità nella configurazione dell'organizzazione a causa di interdipendenze che si creano in conseguenza all'offshoring. In particolare in tali interdipendenze possono essere individuati due sottogruppi: vi sono quelle strutturali e quelle operative.

Le interdipendenze strutturali sono rappresentate dai legami che si creano a causa dell'offshoring tra l'organizzazione e le sue parti che si trovano oltre i confini nazionali. Infatti, prima di intraprendere il processo di offshoring, solitamente le aziende compiono un percorso di studio interno di tutte le componenti organizzative, al fine di individuare quelle parti o funzioni che possono essere trasferite in un'altra nazione. Questo processo è di vitale importanza per l'azienda, che usualmente vi investe grandi quantità di risorse e tempo. Infatti, se ben compiuto, può portare molti benefici in quanto permette un'ottimale organizzazione del piano strategico di offshoring. Tuttavia, spesso, viene compiuto l'errore di analizzare i processi e i sistemi aziendali a livello troppo specifico, dimenticandosi di tenere in considerazione anche una visione globale dell'azienda, che non deve mai mancare. Spesso, infatti, un'analisi ad un livello troppo microscopico, impedisce di mantenere una coerenza negli obiettivi e nelle strategie globali dell'azienda, facendo insorgere, così, dopo l'implementazione dell'offshoring, difficoltà organizzative e costi aggiuntivi.

Altre interdipendenze a livello strutturale sono quelle che dipendono dall'ampiezza della rete di offshoring. Infatti, sia che si tratti di captive offshoring che di offshore outsourcing, quando la rete del valore dell'organizzazione è troppo ampia, diventa difficile controllare e coordinare tutte le varie parti, facendo così insorgere ex post ulteriori costi di coordinamento.

Le interdipendenze a livello operativo sono legate a quelle strutturali nel senso che si creano anch'esse a seguito di un'analisi a livello troppo microscopico, che porta l'organizzazione alla suddivisione di funzioni in sotto-parti minori. Può succedere, dunque, che funzioni che inizialmente rappresentavano un'unità nel contesto nazionale, vengano suddivise in minori mansioni e vengano separate e disgregate al di fuori dei confini nazionali. Larsen, et al. (2013) portano l'esempio della ricerca e sviluppo R&D. Solitamente questa compone una funzione a sé stante all'interno dell'azienda. Può succedere, tuttavia, che venga divisa e spezzata in parti minori e che alcune di queste vengano portate all'estero. Si può intuire, perciò, come in questo caso il grado di complessità del progetto di offshoring aumenti notevolmente a causa della complicazione delle relazioni e delle interdipendenze all'interno della singola funzione. A causa di ciò, sorgeranno durante l'implementazione del progetto probabili problemi di comunicazione e coordinazione, che renderanno il processo di offshoring più costoso di quanto previsto.

Quando una organizzazione, quindi, è nella fase di progettazione e pianificazione strategica dell'offshoring, dovrebbe tenere sempre conto della coerenza e degli obiettivi globali, nonché del grado di ampiezza della value chain, al fine di evitare l'insorgere di costi non previsti che modificano i benefici inizialmente aspettati.

2.1.2 Task complexity

“Task-specific complexity factors are task-related characteristics that contribute to high levels of information load, diversity or uncertainty” (Handley & Benton Jr, 2013). Si tratta di caratteristiche legate al singolo progetto di implementazione di offshoring e possono rappresentare e contribuire a creare costi nascosti.

Il primo fattore fondamentale da analizzare riguarda il grado di standardizzazione dell'attività che viene sottoposta al processo di offshoring. Un processo standardizzato è caratterizzato per l'elevata predicibilità delle azioni e dei passaggi che devono essere seguiti per completare il processo. Quando un'azienda documenta il lavoro che i dipendenti svolgono, descrive le diverse situazioni che possono incontrare e stabilisce quali sono le risposte che i lavoratori devono avere in ogni scenario, qualsiasi persona nel mondo può svolgere quel lavoro. Un esempio noto è rappresentato dai servizi offerti dalla catena di fast-food McDonald's. Il procedimento per la creazione di un hamburger è stato segmentato, diviso e ordinato, in modo

che chiunque svolga tale processo arrivi esattamente allo stesso risultato. In questo modo è possibile che in ogni ristorante della catena, ovunque ci si trovi nel mondo, il numero di cetrioli in un determinato panino sia lo stesso, così come la quantità di alette di pollo dentro la confezione. Relativamente ai processi di offshoring, ciascuna singola attività, se standardizzata non rappresenta una grande difficoltà per l'azienda, poiché le linee guida per lo svolgimento sono già chiare e c'è poco spazio per l'imprevedibilità. Al contrario, tuttavia, processi con un grado inferiore di standardizzazione, o addirittura personalizzati, necessitano di una maggior intensità di controllo. Infatti, data la mancanza di precise linee guida, imprevisti, errori o ritardi possono creare un gap tra i benefici effettivi e quelli aspettati a causa dei maggiori costi sostenuti per il controllo e il coordinamento.

Correlato a quanto appena spiegato, c'è anche il problema legato all'utilizzo di unità di misura errate per misurare soprattutto la qualità dei processi e dei servizi in offshoring. Infatti, spesso, prima dell'avvio della pratica di offshoring, molte aziende non possiedono vere e proprie unità di misura oggettive della qualità dei processi e ne creano ad hoc al momento della pianificazione. Ciò rappresenta un alto rischio operativo, poiché l'organizzazione non ha modo di avere un riscontro effettivo rispetto all'utilizzo di tali metriche e rispetto alla loro affidabilità e non può così comparare lo svolgimento dell'attività e i risultati ottenuti rispetto alla situazione pre-offshoring. È possibile, perciò, che aziende che utilizzano metriche nuove per l'implementazione del progetto strategico di offshoring, abbiano dei risultati diversi da quelli che erano gli obiettivi stabiliti, poiché non si sono rese conto di problemi sorti durante il processo di implementazione e lo svolgimento di attività, specialmente se non standardizzate, e che non hanno potuto rilevare a causa delle nuove unità di misura non idonee. Ciò comporterà, quindi, costi aggiuntivi per risolvere il problema o addirittura, nei casi più gravi, potrebbe portare l'organizzazione e far rientrare in casa alcune funzioni prima poste fuori dai confini nazionali.

2.1.3 Location complexity

“Location-specific complexity factors are location-related characteristics that contribute to high levels of information load, diversity or uncertainty” (Handley & Benton Jr, 2013).

Durante la pianificazione della strategia di offshoring, la scelta della località di implementazione del progetto si rivela di vitale importanza. Infatti, ciascuna nazione è caratterizzata da fattori come, ad esempio, la cultura o la lingua, che possono influire sulla buona riuscita del progetto. Si tratta di specificità nazionali che spesso, però, non sono tenute in considerazione, poiché sembrano di minore importanza e ininfluenti, ma che si rilevano ex post nella loro pericolosità. Tra questi fattori figurano la lingua e la cultura nazionale, la politica,

i fusi orari e la distanza di viaggio tra l'headquarter e la parte dell'organizzazione in offshoring. Di seguito tali fattori, rappresentati in modo schematico nella Fig. 2.2, verranno analizzati singolarmente per favorire una loro migliore comprensione.



Figura 2.2 Rappresentazione schematica dei fattori legati alla location-specific complexity

Le differenze linguistiche tra due nazioni sono un fattore importante da tenere in considerazione durante la progettazione di una strategia di offshoring, poiché rappresentano una barriera alla comunicazione e possono causare l'insorgere di costi imprevisti che minano la buona riuscita del progetto. Infatti, sebbene ormai vi sia l'inglese che da anni è ritenuta una lingua universale, la comunicazione può risultare più complicata tra persone non di madre lingua anglofona, soprattutto tra coloro i quali debbano comunicare relativamente a dati tecnici e specifici. In merito a ciò, alcune ricerche hanno evidenziato l'importanza degli accenti e della comprensibilità della parlata, soprattutto nel caso di service offshore outsourcing. Per esempio, l'accento e il suono delle parole interferiscono con la comprensibilità del messaggio e come evidenziato da Weygman (2001) nella sua ricerca, gli ascoltatori tendono a focalizzarsi nella correzione della pronuncia e della grammatica dello straniero, piuttosto che nel contenuto del messaggio (adattato da Stringfellow, et al., 2008), rendendo così inefficace la comunicazione. Un cliente dell'azienda Dell Inc. riferisce su un sito di customer service problems queste parole: *"The techs I had the privilege of dealing with were unintelligible due to the heavy East Indian accents compounded by speaking much too quickly for me to understand"* (Harrison, 2002; Stringfellow, et al., 2008). L'azienda, dato il susseguirsi di problemi, è stata poi costretta a riportare in casa il servizio di call center che aveva inizialmente dato in offshore outsourcing, sopportando così ingenti spese non previste. Inoltre l'accento, è anche sinonimo di identità culturale e alcuni studi hanno dimostrato come le persone con accenti stranieri o non comuni siano viste come meno competenti e meno credibili rispetto a persone con accenti standard (Stringfellow, et al., 2008).

Si può così comprendere come la scelta della località per l'offshoring, e quindi indirettamente, della lingua di comunicazione, sia un fattore importante da tenere in considerazione, poiché può provocare problemi di comunicazione sia tra i fornitori di servizi e i clienti, sia tra dipendenti della stessa ditta che devono collaborare su progetti comuni a distanza. Possono, così, insorgere costi non previsti per risolvere tali problemi di comunicazione.

Un altro fattore che contribuisce a creare complessità relativa alla località è la cultura nazionale della zona prescelta. Le definizioni di cultura sono molteplici; in questo caso, in relazione ai costi nascosti dell'offshoring è utile la definizione di cultura data da Hofstede (1991) che la spiega come “*the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another*”. La cultura si riferisce ad aspetti che spesso sono interiori, nascosti, e quindi sono difficili da comprendere e spesso nelle decisioni di offshoring vengono ignorati. È da aggiungere che gli individui sono influenzati, oltre che dalla cultura nazionale, anche dalla cultura che si forma a seguito dell'appartenenza in sottogruppi, come organizzazioni o gruppi di professionisti. Ciò che può contribuire all'insorgere di costi nascosti è la distanza culturale esistente tra due gruppi di persone, cioè le differenze nelle norme, nei valori, nelle istituzioni, ovvero la mancanza di un contesto culturale condiviso. Principalmente grazie agli studi di Geert Hofstede, sono state individuate cinque dimensioni che indicano il grado di distanza culturale. Tali misure sono: *monochronic versus*

Approfondimento 3 Al fine di comprendere meglio il tema della distanza culturale è opportuno fornire una spiegazione più dettagliata delle unità di misura che vengono utilizzate.

- *Individualism* si riferisce alla tendenza di un individuo a considerare se stesso in primis rispetto alla società cui appartiene, verso cui ha poco attaccamento e, quindi, a considerare prioritari gli obiettivi individuali. Al contrario, *collectivism* si riferisce alla tendenza di un individuo a vedersi come membro di un gruppo, di una società, in cui gli obiettivi collettivi sono di primaria importanza.
- *Power distance* indica la capacità dei membri di una società o di una nazione di accettare che il potere sia distribuito inegualmente. Maggiore è la *power distance*, maggiore è l'accettazione di una struttura sociale in cui le relazioni sono fortemente gerarchiche e il potere è in mano a poche persone.
- *Monochronic* indica un individuo appartenente ad una cultura per cui il tempo è una risorsa preziosa e non infinita, che va quindi spesa accuratamente; progetti rigidi e scadenze sono molto importanti per i membri di questa società. Al contrario, gli appartenenti ad una cultura *polychronic*, percepiscono il tempo come una risorsa da utilizzare in maniera più libera, senza vincoli rigidi e scadenze ma con la possibilità di cambiare i piani in qualsiasi momento.
- *Universalism* indica la caratteristica di una società di essere basata su regole fisse, valide per tutti, mentre *particularism* indica la tendenza di una società di permettere molte eccezioni sulle regole che vigono.
- *Low context* indica la caratteristica dei membri di una società di comunicare in modo diretto ed esplicito, poiché si presume che non vi sia alcuna conoscenza condivisa o significato comunemente interpretabile. Nelle culture *high context*, invece, la comunicazione è basata su significati comuni condivisi e sull'interpretazione. I messaggi non sono mai comunicati direttamente ma devono essere ricavati dalla comune conoscenza.

Fonte: (Stringfellow, et al., 2008)

polychronic time orientation, individualism versus collectivism, power distance, universalism versus particularism, e high or low context culture (adattato da Stringfellow, et al., 2008).

Ad esempio, persone provenienti da low context culture avranno tipicamente uno stile comunicativo molto diretto ed esplicito; al contrario, invece, persone provenienti da una nazione ad high context culture, avranno uno stile comunicativo meno diretto ed esplicito, in cui il dialogo e la comunicazione funzionano tramite interpretazione e significati condivisi. Si può perciò capire come risulti complessa la comunicazione sia all'interno dell'organizzazione stessa, tra i lavoratori che risiedono nelle due diverse nazioni, sia, soprattutto nel caso di service offshore outsourcing, tra i fornitori del servizio e i clienti. Le conseguenze della distanza culturale, sono quindi dei costi nascosti che possono essere molto pesanti in termini economici ma anche di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, arrivando a provocare addirittura la perdita di clienti o la chiusura della parte in offshoring.

Terzo fattore importante nella complessità legata alla località è il sistema politico ed istituzionale del paese prescelto. Infatti, una nazione che è politicamente ed istituzionalmente instabile, non risulta essere un buon investimento per l'azienda, poiché le condizioni favorevoli che hanno spinto l'organizzazione a considerare tale nazione, potrebbero presto venire meno nel caso in cui ci fosse un cambio al potere. Si prenda ad esempio proprio l'Italia, in cui il sistema politico è altamente instabile e vi è un susseguirsi di cambi al potere molto frequente. Ad ogni nuova legislatura, le aziende che hanno deciso di investire nel Paese, non sanno se le condizioni che erano in vigore prima, saranno in vigore ancora. Quindi per esempio alcuni incentivi fiscali possono venire meno, oppure possono cambiare i termini contrattuali per l'assunzione dei dipendenti, così come la pressione fiscale che grava sulle aziende. Oppure si prenda ad esempio il Venezuela. Le aziende che nei recenti anni, per motivi soprattutto di costi, hanno deciso di investire nel paese, ora si trovano in grande difficoltà soprattutto a causa della pericolosa instabilità politica e delle rivolte. In questi casi saranno di sicuro necessari maggiori investimenti per controllare e coordinare il lavoro, che, non essendo stati previsti a priori, andranno sicuramente a minare i benefici attesi.

La distanza fisica e il fuso orario tra la nazione base dell'organizzazione e il paese di offshoring sono altri due fattori che contribuiscono ad aumentare la complessità legata alla località e, quindi, il rischio dell'insorgere di costi nascosti. Grazie alle nuove ed avanzate tecnologie in campo dell'IT, la comunicazione è resa possibile tra persone che si trovano ovunque nel mondo, in qualsiasi momento. Tuttavia, nel suo libro *Managing the flow of Technology* (1984) Thomas J. Allen, Professore del MIT di Boston, ha presentato quella che è divenuta nota come la Curva di Allen. Egli mostra la potente correlazione negativa tra la distanza fisica tra colleghi e la loro frequenza di comunicazione. Tale curva stima che siamo

quattro volta più stimolati a comunicare con colleghi a due metri da noi che con colleghi che si trovano a 20 o 50 metri. Altri studi hanno dimostrato che gli effetti sono gli stessi anche con le nuove tecnologie informatiche di comunicazione (adattato da Slack, et al., 2016, p.232). Risulta, perciò, evidente come la distanza fisica sia un fattore ad alto potenziale di rischio per l'insorgere di costi nascosti legati alle difficoltà di comunicazione. Infatti, quando, ad esempio, un team è formato da persone di varie funzioni che risiedono in varie parti del mondo, la comunicazione e il lavoro di gruppo sono rese difficili sia dalla distanza fisica che dai problemi di orario, perché gli orari lavorativi saranno sfasati e alcuni membri del team potrebbero esser costretti a lavorare anche in orari estremi, come di notte. Inoltre, maggiore è la distanza fisica, minore è la familiarità del team, poiché le occasioni di interazione personale sono molto basse, se non nulle. Così sarà più difficile creare coesione e fiducia tra i membri del team, elementi che sono di vitale importanza per un efficace lavoro di gruppo. Inoltre, anche i tempi di risposta sono più lunghi se è grande la distanza tra due nazioni. La comunicazione tra due parti aziendali che si trovano a diversi fusi orari di distanza sarà sicuramente rallentata a causa dei differenti periodi lavorativi per cui, ad esempio, il time to market di un prodotto che viene sviluppato congiuntamente dalle due sedi sarà più lungo e comporterà, così, costi aggiuntivi.

Infine, un problema relativo alla località di offshoring scelta è legato alla presenza di lavoratori qualificati e del loro costo. Molte aziende spesso scelgono di trasferire all'estero alcune funzioni o mansioni aziendali in luoghi dove sono presenti i cosiddetti *cluster* (ad esempio Shanghai in Cina), ovvero "*new geographical concentrations of highly skilled talent and specialized service providers*" (Manning, et al., 2008). Le organizzazioni che solitamente decidono di trasferire una o più attività in questi cluster, lo fanno per motivi di efficienza e di costo. Tuttavia, con l'aumentare della richiesta di lavoratori altamente specializzati, provocata dall'innalzarsi del numero di aziende che si trasferiscono in queste concentrazioni geografiche, aumenterà anche il loro prezzo, comportando così un aumento del costo complessivo dell'offshoring rispetto a quello preventivato. Inoltre, sempre a causa dell'aumento della richiesta di specialisti, le aziende che hanno bisogno di assumere nuovo personale non possono avere la certezza che tutti coloro che si trovano in quella zona abbiano la stessa preparazione. Per tale motivo, le organizzazioni potrebbero trovarsi a dover assumere lavoratori meno preparati, comportando la necessità di ulteriori investimenti in formazione per portare tutti i dipendenti ad avere un livello di competenze adeguato al lavoro da svolgere.

Un'azienda che si trova nella fase di progettazione di una strategia di offshoring deve, per quanto visto sopra, prestare molta attenzione alla scelta della località perché fattori come la lingua, la cultura o la distanza fisica possono compromettere i futuri risultati attesi, facendo sorgere a posteriori costi nascosti.

2.2 Il ruolo del design organizzativo e del trasferimento delle conoscenze

Un'azienda che vuole intraprendere una strategia di offshoring deve essere consapevole che ciò comporterà un cambiamento a livello organizzativo. Infatti, le parti della struttura aziendale che vengono staccate e trasferite, dovranno essere re-incorporate, in modo che il nuovo complesso aziendale globale sia coordinato e ogni sua parte sia integrata. Per spiegare meglio tale concetto è utile prendere la definizione di organizzazione che recita “*organizations can be viewed as a systems of interdependent activities that must be coordinated to optimize organizationale performace*” (Galbraith, 1977; Lawrence & Lorsch, 1967; Puranam et al., 2012; Thompson, 1967; Jensen et al., 2013). Come evidenziato dall'utilizzo della parola “interdipendenze”, si può comprendere il grado di complessità di un'organizzazione e la difficoltà che è collegata all'implementazione di una strategia di offshoring. Proprio in tale complessità legata al design organizzativo dell'azienda multinazionale, risiede il rischio potenziale dell'insorgere di costi nascosti dell'offshoring. Infatti, come sostenuto da Srikanth & Puranam (2011) maggiore è il numero e l'intensità delle interdipendenze tra il sito onshore e le location offshore, maggiore è la probabilità del fallimento del coordinamento e di un abbassamento delle performance, a meno che non siano implementati dei meccanismi di coordinamento che tengano conto di tali interdipendenze. Tuttavia, soprattutto nel caso di aziende fortemente legate alla path dependence, spesso durante la progettazione dell'offshoring interviene un meccanismo inconscio di attaccamento al business model che aveva sempre funzionato fino al momento presente, innescando un processo di inerzia aziendale che non permette di configurare in maniera ottimale la nuova struttura globale, che, invece, necessita dei cambiamenti a livello organizzativo e di design. In questo modo, potrebbero in seguito sorgere nuove interdipendenze o problemi a livello organizzativo, con difficoltà nella comunicazione e nel coordinamento, che obbligheranno l'azienda ad investire più denaro in nuove e migliori forme di coordinamento e di comunicazione, nonché di controllo. Tali costi sorti in corso d'opera e non inizialmente previsti, potrebbero mettere in difficoltà il raggiungimento degli obiettivi e i benefici economici e non, posti in fare di progettazione.

Inoltre, vi è anche un problema legato al design organizzativo non solo dell'azienda nel suo complesso, ma anche delle singole mansioni che vengono spostate. Molte organizzazioni, finché hanno tutte le attività in un singolo territorio nazionale, spesso non sentono la necessità di standardizzare e di regolare sia le conoscenze che le modalità di comunicazione e di coordinazione. Esse preferiscono, infatti, coordinare tutto tramite comunicazione informale, che si svolge nel momento in cui si riscontra un problema e solitamente faccia a faccia. Tuttavia, in un sistema aziendale multinazionale questo tipo di comunicazione e di interazione risulta più difficile da mettere in atto, provocando l'insorgere di costi aggiuntivi non previsti. Evidenza di

ciò è stata data da una ricerca svolta da Marcus M. Larsen (2016), il quale studiando più di 200 aziende in offshoring, ha dimostrato come una buona progettazione di sistemi di coordinamento abbia un effetto positivo di moderazione sui costi nascosti, al contrario, invece, dell'effetto negativo dato dalla coordinazione e comunicazione ongoing. Inoltre, soprattutto nel caso in cui una attività richieda per la maggior parte conoscenza tacita acquisita nel tempo, risulta difficile compiere un processo di standardizzazione o di modularizzazione in modo da ridurre al minimo le interdipendenze e le difficoltà di coordinamento. Succede così che, nel momento in cui tali attività vengono messe in offshoring, la loro re-integrazione nel complesso aziendale risulta più difficile. Inoltre, data la presenza di conoscenza tacita, le aziende potrebbero incorrere in maggiori costi di formazione dei nuovi dipendenti, poiché al contrario delle conoscenze esplicite e documentate, il know-how tacito richiede maggior tempo per essere appreso ed è di difficile trasmissione. I costi nascosti che potrebbero insorgere in questo caso, sono quindi legati a maggiori costi di formazione per il nuovo personale, nonché a problemi di coordinazione e di controllo o qualità.

Connesso al problema di task and organizational design, vi è anche il quesito sul modello di governance migliore da adottare. Soprattutto nel caso di offshore outsourcing, la scelta del modello di controllo e svolgimento della attività è di fondamentale importanza a causa di alcuni problemi che potrebbero verificarsi. La scelta di un fornitore esterno comporta molti benefici poiché egli ha una migliore conoscenza dell'ambiente competitivo, ha una maggiore esperienza e conoscenze specifiche sui progetti di offshoring e può operare su larga scala, permettendo così di un'implementazione più veloce e spesso più efficiente ed efficace (adattato da Hutzschenreuter, et al., 2011). Tuttavia, la scelta di tale modello di governance presenta degli alti rischi soprattutto in termini di perdita di controllo delle attività trasferite. Ciò può comportare una dipendenza dal fornitore esterno che, percependo una maggiore forza contrattuale, può mettere in atto comportamenti opportunistici a danno dell'azienda onshore. Inoltre, a causa della perdita di controllo sulle attività trasferite, con il tempo l'azienda potrebbe arrivare a perdere quasi completamente la conoscenza e la competenza in quella specifica area, o potrebbe addirittura esserci una diffusione non voluta dello specifico know-how ad alto valore.

Si può capire, quindi, come dalla modalità di governance scelta possano insorgere potenziali rischi e costi nascosti che possono minare la buona riuscita del progetto di offshoring. Nel caso in cui l'azienda che ha trasferito le attività perdesse le conoscenze in quell'ambito, data la dipendenza creata con il fornitore, se insorgessero dei problemi tali da spingere l'organizzazione a cambiare fornitore, gli switching costs da affrontare sarebbero molto elevati, comportando una grave perdita per l'azienda. È molto importante che prima che le attività

vengano effettivamente trasferite, i contratti con il fornitore esterno vengano, per quanto possibile, redatti nel modo più dettagliato e completo, così da coprire la maggior parte degli scenari che potrebbero crearsi, per abbassare il rischio di comportamenti opportunistici dell'altra parte. Inoltre, molte realtà aziendali soffrono il problema della perdita di conoscenze che vengono diffuse all'esterno e fanno diminuire il vantaggio dell'organizzazione sulla concorrenza. Al fine di evitare costi nascosti dovuti a tale perdita, l'azienda deve pensare ad una strategia di protezione del know-how come accordi di riservatezza molto stringenti o marchi e brevetti registrati.

2.3 Il ruolo dell'esperienza

Nella progettazione ed implementazione dell'offshoring, l'esperienza pregressa in tale ambito è un fattore che influisce fortemente sull'andamento e sulla buona riuscita del progetto, nonché sull'insorgere di costi non anticipati. Infatti, come sostenuto da Maskell et al., (2007) l'offshoring si può descrivere come un processo di *learning-by-doing*, in cui più l'azienda acquisisce esperienza e conoscenza sulle modalità dell'offshoring, minori sono gli errori di stima dei costi del progetto e più alto è il valore delle funzioni trasferite. Alcune ricerche mostrano proprio come aziende con pregressa esperienza nell'offshoring, solitamente ottengono migliori performance nelle successive implementazioni di offshoring (Hutzschenreuter, et al., 2007; Manning, et al., 2008). Ciò è dovuto al fatto che, avendo già affrontato progetti di offshoring in precedenza, le maggiori problematiche relative alla coordinazione, organizzazione e comunicazione sono già state affrontate e risolte. In questo modo, i responsabili dell'implementazione della strategia hanno già avuto modo di provare e testare quali siano le migliori forme organizzative da adottare, nonché quali forme di coordinazione e comunicazione sono più efficaci. Perciò risulta evidente che aziende che vogliono intraprendere per la prima volta una strategia di offshoring, se non si avvalgono di persone qualificate con esperienza pregressa, andranno incontro a costi nascosti che probabilmente peggioreranno i risultati attesi.

Inoltre, come sostenuto da Hutzschenreuter, et al., (2007), i manager, quando devono prendere decisioni in merito a global sourcing, sono influenzati dalle passate esperienze che hanno vissuto. Perciò manager che, per esempio, hanno già avuto esperienza di outsourcing di alcune funzioni o servizi, sono più propensi a tenere in considerazione l'opzione di offshore outsourcing di alcune aree aziendali in zone più lontane alla ricerca di maggiori benefici per l'azienda. Ciò influenza anche le modalità di governance che possono tenere in considerazione, comportando quindi, in base alla decisione presa, i possibili rischi già sopra esposti.

Tuttavia, la path dependence può essere anche fonte di problemi legati all'inerzia organizzativa. Infatti, non è detto che se una soluzione organizzativa ha funzionato bene in una determinata area, sia sempre la soluzione ottimale per tutte le mansioni aziendali. Ciò comporta che, se i manager fanno troppo affidamento sulla loro esperienza pregressa, potrebbero far insorgere dei costi nascosti a causa di problemi legati alla meccanizzazione della procedura di offshoring, che, quindi, comporterà ulteriori costi organizzativi, nonché di coordinazione e di comunicazione. Ogni progetto di offshoring, infatti, richiede di essere studiato e strutturato in modo autonomo, poiché nessuna azienda è uguale all'altra per cui non è assicurato che le stesse modalità possano funzionare universalmente.

CAPITOLO 3 – POSSIBILI SOLUZIONI AI COSTI NASCOSTI

Da quando ha avuto inizio il fenomeno dell'offshoring circa sessant'anni fa, esso si è evoluto molto rapidamente e altrettanto profondamente. Dai primi trasferimenti di attività produttive labor-intensive si è arrivati alla nascita dei knowledge service cluster. Tale evoluzione, però, non è stata priva di insidie. Come si è visto nel capitolo precedente, infatti, sono molti i costi nascosti che possono emergere durante l'attuazione di un processo di offshoring. L'inabilità delle aziende di stimare correttamente i costi di implementazione di un'attività in un paese straniero rappresenta un costo opportunità che impatta negativamente nella performance del processo di tale attività (Larsen, 2016) e può addirittura far venire meno le ragioni che inizialmente avevano motivato la scelta dell'offshoring. Ci sono, però, delle soluzioni che in parte possono risolvere i possibili problemi o prevenirne la comparsa.

Come si era già detto, prima di intraprendere un processo di internazionalizzazione tramite offshoring, ogni azienda dovrebbe svolgere un accurato studio dei processi e dei meccanismi che regolano l'organizzazione al suo interno. Tale premessa è di fondamentale importanza poiché, se ben svolta, permette di comprendere a fondo le interdipendenze e i legami esistenti tra le varie mansioni ed attività, facilitando così la decisione su quali task trasferire. Infatti, è importante non separare mansioni e funzioni aziendali che siano strettamente legate, poiché le forti interdipendenze che ci sono tra di esse potrebbero creare problemi di coordinamento e anche di performance. È questo il caso, ad esempio, della R&D e della produzione di un'organizzazione che, sebbene dovrebbero sempre stare assieme o vicine data la grande correlazione esistente tra le due, spesso vengono separate. Infatti, come molto di frequente accade, le aziende internazionalizzano le funzioni di R&D non solo per aumentare le loro capacità, ma anche per adattare i prodotti alle esigenze locali. La funzione produttiva che si trova nel nuovo stato deve elaborare un prodotto più complesso e necessita, quindi, della funzione di ricerca e sviluppo come supporto e per facilitare il trasferimento delle conoscenze, soprattutto in presenza di un'alta percentuale di conoscenze tacite richieste. L'importanza di ricollocare queste due funzioni assieme è sostenuta da molti studi sulla geografia industriale e sulla letteratura in materia di technology management (Lewin, et al., 2009). Un'attento studio dei processi aziendali può essere, quindi, un soluzione preventiva rispetto all'insorgere di costi nascosti legati alle interdipendenze tra funzioni e task. Inoltre, come sottolinea una ricerca svolta da Srikanth & Puranam (2011), un modo per indebolire l'impatto negativo delle interdipendenze sulle performance dei processi in offshoring è quello di gestire la

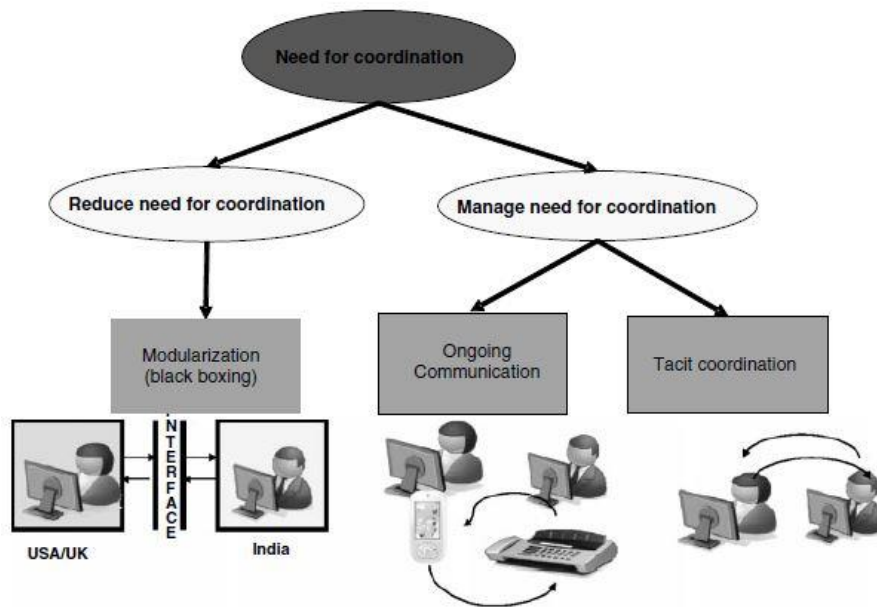


Figura 3.1 Rappresentazione schematica di strategie alternative di coordinamento.
Fonte: Srikanth & Puranam (2011)

comunicazione tramite la modularizzazione (vedi Fig.3.1). Tale strategia prevede che un sistema di attività sia scomposto in sub-sistemi o moduli, in modo che le attività all'interno di questi moduli siano altamente interdipendenti, ma non lo siano tra attività di subsistemi differenti. La comunicazione viene, poi, gestita tramite la creazione di interfacce che includono *“standard operating procedures, design rules, and plans and schedules that specify what each element must do so that their joint actions are coordinated”* (Srikanth & Puranam, 2011). In questo modo si riduce il bisogno di coordinazione e vengono meno anche tutti i problemi legati alla comunicazione ongoing. La modularizzazione è importante soprattutto nel caso in cui l'azienda decida di adottare una strategia di captive offshoring, poiché come dimostra la ricerca di Larsen, et al., (2013) con questo tipo di strategia i costi nascosti aumentano all'aumentare della configuration complexity. Nel caso di offshore outsourcing, invece, i costi nascosti aumentano all'aumentare della task-specific complexity. Ciò dimostra il fatto di come sia di fondamentale importanza la fase precedente all'implementazione dell'offshoring. Nel caso in cui un'azienda decida di affidarsi ad un fornitore esterno in un'altra nazione, uno dei momenti cardini del processo rappresenta la stesura dei contratti di fornitura. Da questo momento cruciale, infatti, spesso dipende la buona riuscita del progetto ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infatti, se non ben articolati, alcuni fornitori potrebbero trarre vantaggio dalla situazione contrattuale in cui si trovano, andando ad aumentare i proprio benefici a discapito di quelli dell'organizzazione che l'ha ingaggiato. Sebbene sia impossibile redigere un contratto completo in tutti i sensi, date le infinite circostanze che si possono verificare, è comunque importante cercare di rendere la situazione contrattuale il più chiara possibile. Di

certo in ciò aiutano molto la standardizzazione o la modularizzazione così come la digitalizzazione e l'automazione di molti task poiché riducono l'ampissimo insieme di situazioni possibili a pochi casi noti o prevedibili.

La tecnologia aiuta a risolvere anche alcuni problemi relativi alla distanza geografica. Come si è già detto in precedenza, la dislocazione di parti dell'azienda in più nazioni può creare problemi nella condivisione della conoscenza e nelle relazioni tra membri di un team che si trovano in parti del mondo diverse e lontane. Infatti, possono esserci difficoltà nel riconoscere il valore e le conoscenze di altri dipendenti di sedi lontane o vi può essere riluttanza nel condividere informazioni a causa della mancanza di fiducia e di coesione tra i membri del team. Alcune ricerche, tuttavia, hanno dimostrato come l'utilizzo della cosiddetta "*collaborative technology*" può aiutare la condivisione delle conoscenze sia all'interno di un team che tra team diversi (adattato da Ellison, et al., 2015; Cummings & Kiesler, 2005; Hinds & Kiesler, 2002). Sempre più organizzazioni multinazionali, soprattutto di grandi dimensioni ma non solo, hanno iniziato ad utilizzare al loro interno dei Social Network per aziende. Gli *Enterprise Social Network (ESNs)* sono una forma di social network che oltre ad avere tutte le caratteristiche tipiche dei siti più comuni come Facebook, hanno delle particolarità aggiuntive come, ad esempio, la possibilità di restringere la membership solo tra i dipendenti di un'azienda al fine di non rendere noto ad un pubblico informazioni non adatte. Tra questi tipi di siti alcuni dei più famosi ed utilizzati sono, ad esempio, Yammer, Ning, Jive o Telligent (Ellison, et al., 2015), grazie ai quali è possibile creare delle piattaforme di condivisione sociale ad hoc per le aziende. Le organizzazioni che scelgono di adottare la strategia dell'offshoring possono, quindi, avvalersi di tali siti per creare maggiore coesione all'interno dei membri di team che si trovano in sedi diverse poiché questi mezzi aiutano la diffusione della conoscenza, nonché la costruzione di un linguaggio comune e di uno spirito aziendale condiviso.

L'avanzamento tecnologico degli ultimi anni ha contribuito ad ovviare anche alcuni problemi legati alla comunicazione e alla coordinazione. Infatti, il progresso dell'IT ha permesso la digitalizzazione di molte mansioni, che non richiedono più la presenza fisica o la vicinanza geografica. Come enfatizzato da un recente studio del World Economic Forum (2016a) sotto la guida di driver come mobile internet applications, cloud technology, big data processing applications e "Internet of things", sta avvenendo quella che viene definita la "Quarta Rivoluzione Industriale". Essa si distingue dalle tre precedenti Rivoluzioni Industriali per la velocità esponenziale a cui sta avvenendo, nonché per la profondità e ampiezza dei cambiamenti che sta portando nelle industrie di tutto il mondo (adattato da WEF, 2016b). Ad essere colpiti, infatti, non sono solo i sistemi produttivi o le modalità di commercio o di governance delle aziende, ma il modo di vivere stesso delle persone, le modalità di

apprendimento e di condivisione delle conoscenze. Grazie alla possibilità di accedere da remoto e all'interconnessione di oggetti fisici ed infrastrutture, nonché all'utilizzo dell'intelligenza artificiale (adattato da Manning, et al., 2017) per processare grandi quantità di dati, molti dei problemi legati all'implementazione dell'offshoring possono essere risolti. L'automazione della produzione, che era stata protagonista delle Terza Rivoluzione Industriale, unita all'introduzione dell'intelligenza artificiale e di nuove tecnologie che permettono la connessione di oggetti anche da remoto hanno fatto sì che i costi legati alla produzione siano diminuiti drasticamente. Infatti, sebbene a discapito di molti lavoratori che sono stati sostituiti dalle macchine, si sono abbassati i costi di coordinamento, nonché di formazione del personale e di comunicazione per cui per le aziende che hanno deciso di mettere in offshoring alcune parti legate alla produzione, la possibilità dell'insorgere di costi nascosti si è ridotta di molto. Inoltre, è anche più semplice gestire il problema delle interdipendenze che possono sorgere in seguito al trasferimento di alcune aree aziendali in altri stati, poiché l'automazione e la digitalizzazione ne hanno rese chiare e semplici le funzionalità, riducendo così la necessità di ulteriori forme di coordinamento.

Anche il mondo dei fornitori di servizi è in evoluzione. Infatti, le tecnologie protagoniste della Quarta Rivoluzione Industriale hanno permesso ai fornitori di servizi di innalzare il livello di efficienza e di qualità, nonché di abbassare i prezzi a causa della grande competizione, creando nuove modalità per servire gli stessi bisogni. Un esempio di ciò è rappresentato dai Global Delivery Models di cui parlano Manning et. al (2015) rappresentati in Fig. 3.2. Si tratta di una nuova modalità di fornire servizi che sfrutta la costruzione di un network globale di unità operative in diverse località del mondo e in differenti fusi orari che permette così di fornire un servizio praticamente ininterrotto, 24H/7. In questo modo i problemi legati alla distanza geografica e ai fusi orari vengono meno, e questa nuova modalità di governance funge anche da incentivo per nuove implementazioni di progetti di offshoring.

Le nuove tecnologie protagoniste dell'Industria 4.0 permettono, inoltre, di risolvere alcuni dei problemi legati alla scelta della località di offshoring. Infatti, problematiche come la

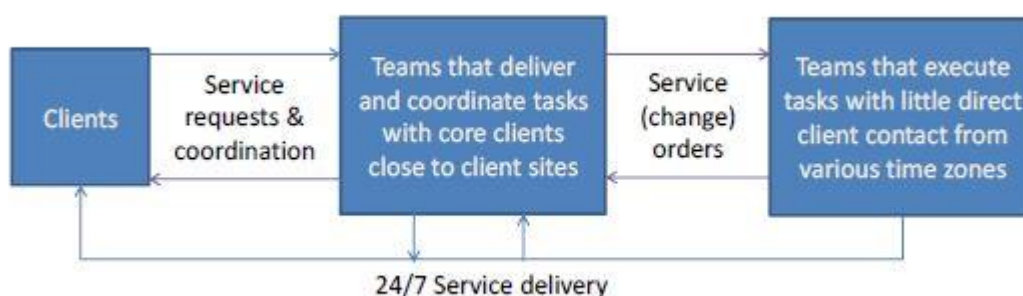


Figura 3.2 Global Delivery Model Fonte: Manning et al., (2015); Manning et al., (2017)

lingua, gli accenti, la trasmissione delle conoscenze sono risolti grazie all'utilizzo della digitalizzazione e delle nuove tecnologie. Se, ad esempio, in anni precedenti gli impiegati dei call center indiani si erano rivelati un problema a causa del loro accento e della poca comprensibilità della loro parlata, oggi sono stati creati dei call center a risposta automatica, che aiutano i clienti senza bisogno di dover impiegare risorse umane. L'utilizzo di software e di algoritmi che processano una grande quantità di dati in breve tempo, ha permesso la sostituzione di molte mansioni prima svolte da apposito personale che poteva comportare l'insorgere di costi non previsti. Questa innovazione c'è stata in quasi tutti i settori, compreso, ad esempio, quello dei servizi finanziari. Inoltre, l'utilizzo delle cloud technologies ha permesso di abbattere i problemi di distanza geografica che prima affliggevano molti team costretti a lavorare da paesi diversi. Con queste tecnologie, infatti, la trasmissione della conoscenza è resa più semplice ed accessibile a chiunque ne abbia le credenziali di accesso, in qualsiasi momento, ovunque ci si trovi.

La Quarta Rivoluzione Industriale è ora nel pieno svolgimento e ciò comporta che, sebbene siano già molti i cambiamenti avvenuti, c'è da aspettarsi che altrettanti se ne verifichino. Tuttavia, data la velocità, l'ampiezza e la profondità dei cambiamenti che sono associati a questo fenomeno, non sono ancora del tutto comprensibili quali saranno i suoi esiti finali. Come si è visto, anche il mondo dell'offshoring è protagonista di questo fenomeno evolutivo e sono molte ancora le cose che potrebbero cambiare. Non è da escludere, ad esempio, che molte aziende che avevano scelto di implementare una strategia di offshoring, decidano di riportare in casa le funzioni prima trasferite. Infatti, i vantaggi legati ai cambiamenti portati dalla Rivoluzione Industriale potrebbero essere così ampi da far diventare più conveniente chiudere le sedi estere e riportare tutto nella stessa nazione. In questo modo tutte le problematiche legate all'implementazione di strategie di offshoring vengono meno. Tali supposizioni sono confermate dalle azioni di molte aziende quali, ad esempio, General Electric, Apple, Ford (adattato da Gray, et al., (2013) le quali hanno riportato negli Stati Uniti alcune delle funzioni, soprattutto manifatturiere, che erano state precedentemente trasferite all'estero. Tale fenomeno prende il nome di Reshoring e coinvolge sempre più aziende, sia grandi che piccole.

I costi nascosti dell'offshoring sono tanti e di diversa natura e per molti di essi non è ancora stata trovata una soluzione che li prevenga o che ne moderi gli effetti. Inoltre, data la natura dinamica ed in continua evoluzione di tale fenomeno, continuano a cambiare le modalità di implementazione e, quindi, anche i possibili costi invisibili che si celano dietro. L'esperienza in ciò gioca un importante ruolo sia per trovare soluzioni alle complicità già emerse, sia per quelle che emergeranno a mano a mano che l'offshoring si evolverà.

CONCLUSIONI

L'offshoring è un fenomeno che si è ampiamente sviluppato e diffuso tra tutti i tipi di azienda, dalle più piccole a quelle più grandi, diventando ormai quasi mainstream. Infatti, sono sempre di più le aziende che scelgono di implementare l'offshoring nella loro organizzazione in entrambe le forme, sia internamente (captive) che esternamente (outsourcing).

Il percorso evolutivo ha avuto inizio negli Anni Sessanta in cui erano trasferite all'estero attività legate soprattutto alla manifattura e ai "blue-collar". Negli Anni Novanta, invece, è collocato l'inizio di quel tipo di offshoring che è ora più diffuso, ossia quello legato ai servizi. A mano a mano che le aziende acquisivano esperienza con tale pratica, sono state sempre di più e più complesse le mansioni e le attività che sono state portate oltre i confini nazionali. Guidate da driver diversi, come abbassamento dei prezzi, efficienza, accesso a talenti lontani, le aziende hanno iniziato a trasferire task come IT, servizi amministrativi e altre funzioni più semplici, per arrivare poi alla Ricerca e Sviluppo e all'innovazione.

Questo percorso di sviluppo dell'offshoring, tuttavia, non è stato così semplice e lineare. Si è visto, infatti, che sono molti i costi nascosti che possono comparire ex post durante l'implementazione, i quali, non essendo stati calcolati all'interno del progetto, sono i responsabili dei gap che si formano tra i benefici e i profitti previsti e quelli che effettivamente si hanno. Si tratta di costi opportunità che provocano problemi di varia natura, come ad esempio di coordinamento, comunicazione, lingua o cultura. Le aziende che vi incorrono si trovano, così, costrette a dove investire una maggior quantità di risorse nel progetto o a cambiare la destinazione di alcune già previste per altri scopi. Le performance diminuiscono, così come diminuisce l'efficacia strategica del progetto fino, in alcuni casi, a dove spingere le aziende a ritrasferire in casa le parti messe in offshoring.

Grazie all'esperienza acquisita dalle aziende in questi sessant'anni di offshoring e alle nuove tecnologie è stato possibile trovare delle soluzioni per cercare di prevenire l'insorgere di alcuni costi nascosti o di diminuirne l'effetto e le conseguenze. L'utilizzo dell'automazione e della digitalizzazione, così dei social network per aziende ed un profondo studio della struttura aziendale prima dell'implementazione dell'offshoring, si sono così rivelati dei validi alleati di organizzazioni con sedi disperse nel mondo.

La Quarta Rivoluzione Industriale che è ora in atto sta portando grandi cambiamenti in tutto il mondo. Applicazioni mobile, internet of things, possibilità di controllo da remoto sono solo alcuni dei responsabili di questo nuovo fenomeno globale che ha aperto un nuovo percorso evolutivo in moltissimi ambiti, offshoring compreso. È, infatti, inevitabile che anche il mondo dell'offshoring venga scosso da questa nuova rivoluzione, portando grandi cambiamenti sulle

modalità di implementazione, nonché sui possibili costi nascosti che insorgeranno. Future ricerche avranno, quindi, il compito di analizzare le novità e le insidie a queste collegate.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Allen, T. J., 1984. *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. II a cura di s.l.:The MIT Press.

Contractor, F., Kuman, V., Kundu, S. & 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*, pp. 1417-1433.

Cummings, L. L. & Kiesler, S., 2005. Collaborative research across disciplinary and organizational boundaries. *Social Studies of Science*, pp. 703-722.

Dossani, R. & Kenney, M., Agosto 2003. *Went for cost, stayed for quality?: moving the back office to India*. University of California, Berkeley, Berkley Round Table on the International Economy (BRIE).

Ellison, N. B., Gibbs, J. L. & Weber, M. S., 2015. The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations. *American Behavioural Scientist*, Volume 59, pp. 103-123.

Erber, G. & Sayed-Ahmed, A., 2005. Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry. *Intereconomics*, Issue 40, pp. 100-112.

Frauenheim, E., 2003. *Dell drops some tech calls to India*. [Online]

Available at: http://news.cnet.com/Dell-drops-some-tech-calls-to-India/2100-1022_3-5110933.html

[Consultato il giorno 17 Giugno 2017].

Galbraith, J. R., 1977. *Organizations Design*. London: Addison-Wesley.

Gray, J. V., Skowronsky, K., Esenduran, G. & Rungtusanatham, M., 2013. The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, pp. 27-33.

Handley, S. M. & Benton Jr, W. C., 2013. The influence of task- and location specific complexity on the control and coordination costs in global outsourcing relationship. *Journal of Operations Management*, Issue 31, pp. 109-128.

Harrison, C., 2002. *New service challenges arise when U.S. firms move call centers overseas*. [Online]

Available at: <http://www.crmdaily.com/perl/story/19407.html>

Heijmen, T. et al., 2009. *Offshoring Reaches C-Suite. 2007/8 ORN Survey Report*, s.l.: Duke University & The Conference Board.

Hinds, P. J. & Kiesler, S., 2002. *Distributed work*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hutzschenreuter, T., Lewin, A. Y. & Dresel, S., 2011. Time to Success in Offshoring Business Processes. *Management International Review*, pp. 65-92.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. & Volberba, H., 2007. The role of path dependency and managerial internationality: a perspective on international business research. *Journal of Business Studies*, pp. 1055-1068.
- Jensen, P. D. O. & Pedersen, T., 2012. Offshoring and international competitiveness: antecedents of offshoring advanced tasks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 313-328.
- Jensen, P. O., Larsen, M. M. & Pedersen, T., 2013. The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward. *Journal of International Management*, pp. 315-323.
- Kenney, M., Breznitz, D. & Murphree, M., 2013. Coming back home after the sun rises: Returnee entrepreneurs and growth of high tech industries. *Research Policy*, pp. 391- 407.
- Larsen, M. M., 2016. Failing to estimate the costs of offshoring: A study on process performance. *International Business Review*, pp. 307-318.
- Larsen, M. M., Manning, S. & Pedersen, T., 2013. Uncovering the Hidden Costs of Offshoring: The Interplay of Complexity, Organizational Design, and Experience. *Strategic Management Journal*, pp. 533-552.
- Lawrence, P. R. & Lorsh, J. W., 1967. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston, Mass: Harvard University Press.
- Lewin, A. & Couto, V., 2007. *Next generation offshoring: The globalization of innovation: 2006 Survey report*, Durham, NC: Duke Center for International Business Education and Research (CIBER).
- Lewin, A. & Peeters, C., 2006. Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation?. *Long Range Planning*, Issue 39, pp. 221-239.
- Lewin, A. Y., Massini, S. & Peeters, C., 2009. Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, pp. 901-925.
- Lewin, A. Y. & Volberda, H. W., 2011. Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm-decisions to offshore. *International Business Review*, Issue 20, pp. 241-251.
- Lorenzen, M. & Mudambi, R., 2013. Clusters, Connectivity, and Catch-up: Bollywood and Bangalore in the Global Economy. *Journal of Economic Geography*, pp. 501-534.
- Manning, S., 2013. New Silicon Valleys or a new species? Commoditization of knowledge work and the rise of knowledge services clusters. *Research Policy*, pp. 379-390.

- Manning, S., Larsen, M. & Bharati, P., 2015. Global delivery models: The role of talent, speed and time zones in the global outsourcing industry. *Journal of International Business Studies*, pp. 850-877.
- Manning, S., Larsen, M. M. & Kannothea, C. G., 2017. Global Sourcing of Business Processes: History, Effects, and Future Trends. In: G. Clark, M. Feldman, M. Gertler & D. Wojcik, a cura di *The new Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Manning, S., Massini, S. & Lewin, A. Y., 2008. A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Executive*, Issue 22, pp. 35-54.
- Manning, S., Ricart, J. E., Rosatti Rique, M. & Lewin, A., 2010. From blind spots to hotspots: How knowledge services clusters develop and attract foreign investment. *Journal of International Management*, pp. 369-382.
- Manning, S., Sydow, J. & Windeler, A., 2012. Securing Access to Lower-cost Talent Globally: The Dynamics of Active Embedding and Field Structuration. *Regional Studies*, pp. 1201-1218.
- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B. & Dick-Nielsen, J., 2007. Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry and Innovation*, pp. 239-257.
- Matters, R. & Verma, R., 2008. History of Offshoring Knowledge Service. *Journal of Operations Management*, Issue 26, pp. 141-147.
- Mudambi, R. & Venzin, M., 2010. The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *Journal of Management Studies*, pp. 1510-1533.
- Porter, M., 2000. Location, competition, and economic development: local cluster in a global economy. *Economic Development Quarterly*, pp. 15-34.
- Puranam, S., Raveendran, M. & Knudsen, T., 2012. Organizational design: the epistemic interdependency perspective. *Academy of Management Review*, pp. 419-440.
- Rao, P. M., Chandra, R. & Shin, J., 2012. R&D offshoring in multinational enterprises: relevance of transaction cost and internationalization theories. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), pp. 376-395.
- Roza, M., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W., 2011. Offshoring strategy: motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, pp. 314-323.
- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R., 2016. Layout and Flow. In: *Operations Management*. VIII a cura di Edinburgh: Pearson Education Limited, p. 232.

- Srikanth, K. & Puranam, P., 2011. Integrating distributed work: comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. *Strategic Management Journal*, pp. 849-875.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. & Nie, W., 2008. Invisible costs in offshoring service work. *Journal of Operations Management*, Issue 26, pp. 164-179.
- Sturgeon, T. & Levy, F., 2005. *Measuring the offshoring service work*. Working paper. s.l.:Massachusetts Institute of Technology.
- Thompson, J. D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Weygman, L., 2001. Do you know what I mean?. *HR Professional*, pp. 34-37.
- World Economic Forum, a., 2016. *The future of Job employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Davos: World Economic Forum.
- World Economic Forum, b., 2016. *The fourth industrial revolution: what it means, how to respond*. [Online]
Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
[Consultato a Giugno 2017].