

**Accordi di countertrade per accrescere
la competitività
nei mercati internazionali:
uno studio esplorativo**

*Marco Sartor
University of Udine
Italy*



Sommario

1. Introduzione
2. Background
3. Obiettivi
4. Metodologia
5. Alcune evidenze



Sommario

1. Introduzione

2. Background

3. Obiettivi

4. Metodologia

5. Alcune evidenze



Introduzione

Definizioni

"(Countertrade) is a variety of trade arrangements in which a seller provides a buyer with deliveries and contractually agrees to purchase goods from the buyer equal to an agreed percentage of the original sales contract value"

(US Department of Commerce, 1978)



Introduzione

Definizioni

FORME DI COUNTERTRADE	ESEMPI
<p>Barter <i>"One contract, no money used and a short term orientation that involves the swap of one or more products for other goods of similar value"</i></p>	
<p>Buyback <i>"A form where the exporter agrees to purchase in return some of the plant's output over a given number of years".</i></p>	
<p>Counterpurchase <i>"The exporter undertakes the purchase of goods from the country/company concerned."</i></p>	
<p>Offset <i>"The term is used to describe the imposition on exporters of a complex basket of reciprocal concessions"</i></p>	

(Hennart, 1990; Camino, Cardone, 1998)



Introduzione

Definizioni

	USO DI VALUTA	ATTIVITA' COMPENSATIVA	DURATA TIPICA DELL'ACCORDO	NUMERO DI SOGGETTI COINVOLTI	SOTTOTIPOLOGIE
BARTER	Tipicamente non previsto	Acquisto di prodotti (non correlati con la transazione primaria)	Breve periodo (alcune settimane/ mesi)	Tipicamente due/tre soggetti	Simple barter Switch Trading Clearing Arrangement
BUYBACK (Industrial compensation)	Previsto	Acquisto di prodotti (correlati con la transazione primaria)	Lungo periodo (diversi anni)	Tipicamente due/tre soggetti	-
COUNTERPUR. (Commercial compensation)	Previsto	Acquisto di prodotti (non correlati con la transazione primaria)	Breve periodo (alcune settimane/ mesi)	Tipicamente due/tre soggetti	Advance purchase
OFFSET	Previsto	Attività che non riguardano unicamente l'acquisto di prodotti	Lungo periodo (diversi anni)	Da poche unità fino a diverse decine di soggetti	-

(Hennart, 1990; Camino, Cardone, 1998)



Introduzione

Countertrade: rilevanza del fenomeno

DIMENSIONE

10 - 20% World Trade (Hennart, Anderson, 1993)	5% World Trade (OECD, 1985)
15-25% World Trade (Hveem, 1989)	20-25% World Trade (Stevens, 1995)
20-30% World Trade (Ammond, 1990)	9% World Trade (Forker, 1996)

SEGRETEZZA

- Il WTO lo definisce un "distorting free trade"
- Modo per violare gli accordi previsti da cartelli e per nascondere attività di dumping
- Capace di determinare un vantaggio competitivo



The summary

1. Introduzione
- 2. Background**
3. Obiettivi
4. Metodologia
5. Alcune evidenze





Background

La letteratura analizzata

N.	RIVISTA	ANNO	AUTORE/I	TEMI TRATTATI					
				MOTIVAZIONI	CRITICITA'	ASPETTI LEGALI	DIMENSIONI / CARATTERISTICHE GENERALI	SEGRETIZZA DEL COUNTERTRADE	ESEMPLIFICAZIONI
1	Journal Of Industrial Economics	1994	Amman, Marin	x					
2	The World Economy	1983	Banks	x			x		x
3	International Marketing Review	1986	Bates	x	x				
4	Scandinavian J. Of Management	1998	Camino, Cardone	x			x		
5	Australian J. Of Political Science	1994	Caplin, Cooper						
6	J. Of World Trade Law	1986	Carey, McLean			x	x		
7	The Economic Journal	1992	Caves, Marin	x	x				
8	J. Of International Economics	1991	Chan, Hoy	x					
9	J. Of International Business Studies	1999	Choi, Lee, Kim	x	x				x
10	Applied Economics	2005	Cresti	x			x		
11	J. Of International Economics	1996	Ellingsen, Stole				x		
12	European J. Of Purchasing and Supply	1998	Erridge, Zhabykenov	x	x		x	x	x
13	International Business Review	1996	Fletcher				x		
14	Industrial Marketing Management	1998	Fletcher	x			x		
15	I. J. Of Purchasing and Material Manag.	1992	Forker	x			x		
16	I. J. Of Purchasing and Material Manag.	1996	Forker	x			x		
17	I. J. Of Purchasing and Material Manag.	1997	Forker	x	x		x		x
18	I.J. Of Industrial Organization	2004	Guriev, Kvassov						
19	J. Of Law, Economics and Organization	1989	Hennart	x	x	x			x
20	J. Of International Business Studies	1990	Hennart	x			x		x
21	J. Of Law, Economics and Organization	1993	Hennart, Anderson			x	x		
22	Journal Of Business Research	1984	Khoury	x	x		x		
23	J. Of International Business Studies	1986	Kogut	x					
24	J. Of World Trade Law	1987	Kostecki						
25	J. Of International Business Studies	1989	Lecraw	x	x			x	x
26	European J. Of Marketing	1999	Liesch, Palia	x	x			x	
27	The World Economy	1990	Marin	x					
28	American Economic Review	1995	Marin, Schnitzer	x					
29	European Economic Review	1998	Marin, Schnitzer	x					
30	The Economic Journal	2002	Marin, Schnitzer	x			x		
31	Scandinavian J. Of Management	1989	Menzler	x	x				

Aree:

- Supply Chain Management
- International Marketing Management
- International Business
- Diritto Internazionale



Background

La letteratura analizzata

Motivazioni

(Bates, 1986; Kogut, 1986; Mirus, Yeung, 1986, 1993; Hennart, 1989, 1990; Lecraw, 1989; Camino, Cardone, 1998; Marin, Schnitezer, 1995; Forker, 1996, 1997; Erridge, Zhabykenov, 1998; Fletcher, 1998; Choi *et al.*, 1999)

- motivazioni del seller
- motivazioni del buyer
- motivazioni dell'istituzione governativa

Aspetti legali

(Rajsky, 1986; Bonnell, 1993; Kerkovic, 2004; UNCITRAL, 2007)

- struttura e caratteristiche dei contratti primari e secondari
- peculiarità e criticità dei contratti dipendenti dalla tipologia d'accordo

Caratteristiche generali

(Neale, Shipley, 1986; Hennart, 1989, 1990; Palia, Liesch, 1991; Llanes and Miller, 1993; Palia, 1993; Fletcher, 1996, 1998; Forker, 1996; Paun, 1997)

- dimensioni delle transazioni e delle caratteristiche delle aziende coinvolte
- forme di countertrade adottate e zone geografiche implicate
- analisi dei prodotti oggetto delle transazioni



Background

Limiti della letteratura

- Carezza di approfondimenti focalizzati sugli aspetti organizzativo-gestionali.
- Mancanza di studi focalizzati sulle relazioni di countertade (peculiarità, fasi, rischi).
- Scarsità di ricerche focalizzate sull'offset.



The summary

1. Introduzione
2. Background
- 3. Obiettivi**
4. Metodologia
5. Alcune evidenze





Obiettivi

dello studio

L'analisi è finalizzata a:

- una sistematizzazione della letteratura concernente gli accordi di countertrade;
- una classificazione delle richieste compensative degli accordi di offset;
- un'analisi delle fasi che caratterizzano queste relazioni.



The summary

1. Introduzione
2. Background
3. Obiettivi
- 4. Metodologia**
5. Alcune evidenze





Metodologia

A case study research: motivazioni

- la natura dello studio è essenzialmente esplorativa;
- le dimensioni dell'indagine non si prestano ad uno strumento di rilevazione standard;
- le relazioni di countertrade sono tipicamente circondate da un velo di riservatezza che rende difficile l'utilizzo di analisi di diversa natura (Erridge, Zhabykenov, 1998).



Metodologia

Le fasi della ricerca

- Analisi della letteratura

- **Realizzazione di una check list**

- Selezione del campione

- Sviluppo dei casi studio

- Elaborazione dei dati ed analisi

Tre sezioni:

1- informazioni generali sulla società

(fatturato, numero di dipendenti, distribuzione geografica delle attività produttive e commerciali, etc.)

2. attività di countertrade realizzate

(tipologie, frequenza e dimensione degli accordi, paesi coinvolti, etc.)

3. organizzazione e gestione delle attività di offset

(attività compensative richieste; metodi di definizione dell'offerta; metodi di valutazione dei crediti di offset e dei costi che le attività compensative possono generare; fasi e tempi delle relazioni di offset instaurate; caratteristiche delle collaborazioni nell'adempimento degli obblighi compensativi; rischi legati alla gestione di relazioni di countertrade)



Metodologia

Le fasi della ricerca

- Analisi della letteratura
- Realizzazione di una check list
- **Selezione del campione** 
- Sviluppo dei casi studio
- Elaborazione dei dati ed analisi

Azienda	Principali produzioni	Paesi in cui le aziende hanno sottoscritto accordi di offset
<i>Agusta Westland</i>	Elicotteri uso civile e militare	Finlandia, Grecia, Italia, Norvegia, Turchia, Sudafrica, Svezia
<i>Gruppo Danieli</i>	Impianti per la fusione e lavorazione dell'acciaio	Cina, Iran
<i>Gruppo Fincantieri</i>	Cantieristica navale	Bulgaria, Grecia, India, Sudafrica, Turchia
<i>Gruppo Fiat</i>	Veicoli civili ed industriali, sistemi di produzione, editoria	Bosnia, Brasile, Cina, India, Russia



The summary

1. Introduzione
2. Background
3. Obiettivi
4. Metodologia
5. Alcune evidenze





Alcune evidenze

Classificazione delle richieste compensative

			CASI AZIENDALI				
			AGUSTA WESTLAND	DANIELI	FINCANTIERI	GRUPPO FIAT	
RICHIESTE COMPENSATIVE	LOCAL SOURCING (LS)	DOLS		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		IOLS	IOLSa	Frequente	Non utilizzato	Raro	Raro
			IOLSc	Frequente	Non utilizzato	Frequente	Frequente
			IOLSc	Raro	Non utilizzato	Raro	Raro
	TECHNOLOGY TRANSFER (TK)	TKa		Frequente	Frequente	Frequente	Raro
		TKb		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		TKc		Frequente	Non utilizzato	Raro	Frequente
		TKd		Raro	Non utilizzato	Raro	Frequente
	LOCAL INVESTMENTS (LI)			Raro	Non utilizzato	Non utilizzato	Frequente
	EXPORT SUPPORT (ES)	ESa		Frequente	Frequente	Raro	Non utilizzato
		ESb		Raro	Non utilizzato	Frequente	Non utilizzato

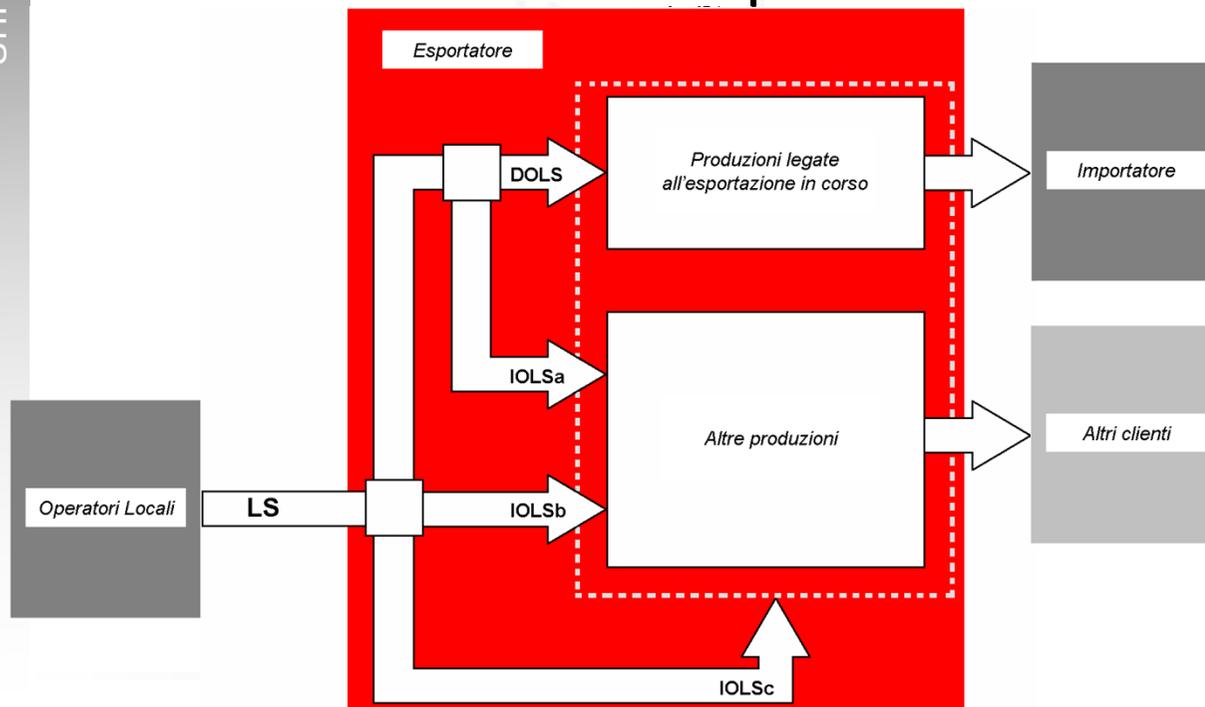


Alcune evidenze

Classificazione delle richieste compensative

CASI AZIENDALI						
AGUSTA WESTLAND	DANIELI	FINCANTIERI	GRUPPO FIAT			
LOCAL SOURCING (LS)	DOLS		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
	IOLS	IOLSa	Frequente	Non utilizzato	Raro	Raro
		IOLSc	Frequente	Non utilizzato	Frequente	Frequente
		IOLSc	Raro	Non utilizzato	Raro	Raro

Università degli Studi di Udine





Alcune evidenze

Classificazione delle richieste compensative

- TK di tipo a – Sviluppo della base di fornitura.
- TK di tipo b – Cessione di materiale progettuale.
- TK di tipo c – Produzioni su licenza.
- TK di tipo d – Iniziative condivise di R&D.

		CASI AZIENDALI					
		AGUSTA WESTLAND	DANIELI	FINCANTIERI	GRUPPO FIAT		
RICHIESTE COMPENSATIVE	LOCAL SOURCING (LS)	DOLS		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		IOLS	IOLSa	Frequente	Non utilizzato	Raro	Raro
			IOLSb	Frequente	Non utilizzato	Frequente	Frequente
			IOLSc	Raro	Non utilizzato	Raro	Raro
	TECHNOLOGY TRANSFER (TK)	TKa	Frequente	Frequente	Frequente	Raro	
		TKb	Frequente	Frequente	Frequente	Frequente	
		TKc	Frequente	Non utilizzato	Raro	Frequente	
		TKd	Raro	Non utilizzato	Raro	Frequente	
	LOCAL INVESTMENTS (LI)		Raro	Non utilizzato	Non utilizzato	Frequente	
	EXPORT SUPPORT (ES)	ESa	Frequente	Frequente	Raro	Non utilizzato	
		ESb	Raro	Non utilizzato	Frequente	Non utilizzato	



Alcune evidenze

Classificazione delle richieste compensative

		CASI AZIENDALI					
		AGUSTA WESTLAND	DANIELI	FINCANTIERI	GRUPPO FIAT		
RICHIESTE COMPENSATIVE	LOCAL SOURCING (LS)	DOLS		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		IOLS	IOLSa	Frequente	Non utilizzato	Raro	Raro
			IOLSc	Frequente	Non utilizzato	Frequente	Frequente
			IOLSc	Raro	Non utilizzato	Raro	Raro
	TECHNOLOGY TRANSFER (TK)	TKa		Frequente	Frequente	Frequente	Raro
		TKb		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		TKc		Frequente	Non utilizzato	Raro	Frequente
		TKd		Raro	Non utilizzato	Raro	Frequente
	LOCAL INVESTMENTS (LI)		Raro	Non utilizzato	Non utilizzato	Frequente	
	EXPORT SUPPORT (ES)	ESa		Frequente	Frequente	Raro	Non utilizzato
		ESb		Raro	Non utilizzato	Frequente	Non utilizzato



Alcune evidenze

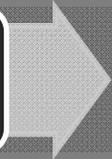
Classificazione delle richieste compensative

		CASI AZIENDALI					
		AGUSTA WESTLAND	DANIELI	FINCANTIERI	GRUPPO FIAT		
RICHIESTE COMPENSATIVE	LOCAL SOURCING (LS)	DOLS		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		IOLS	IOLSa	Frequente	Non utilizzato	Raro	Raro
			IOLSc	Frequente	Non utilizzato	Frequente	Frequente
			IOLSc	Raro	Non utilizzato	Raro	Raro
	TECHNOLOGY TRANSFER (TK)	TKa		Frequente	Frequente	Frequente	Raro
		TKb		Frequente	Frequente	Frequente	Frequente
		TKc		Frequente	Non utilizzato	Raro	Frequente
		TKd		Raro	Non utilizzato	Raro	Frequente
	LOCAL INVESTMENTS (LI)		Raro	Non utilizzato	Non utilizzato	Frequente	
	EXPORT SUPPORT (ES)	ESa		Frequente	Frequente	Raro	Non utilizzato
		ESb		Raro	Non utilizzato	Frequente	Non utilizzato



Alcune evidenze

Fasi della relazione di offset

- Individuazione della richiesta d'offerta
- Analisi preliminare
- **Formulazione dell'offerta** 
- Negoziazione e firma del contratto
- Realizzazione e conclusione del contratto



		CREDITI DEL PANIERE COMPENSATIVO
RICHIESTE COMPENSATIVE	LS	$c_{LS} = \sum_{i=1}^{nLS} vLS_i \cdot kLS_i$
	TK	$c_{TK} = \sum_{i=1}^{nTK} vTK_i \cdot kTK_i$
	LI	$c_{LI} = \sum_{i=1}^{nLI} \left(vLI_i \cdot kLI_i + \sum_{j=1}^{aLI_i} \pi LI_{ij} \right)$
	ES	$c_{ES} = \sum_{i=1}^{nES} vES_i \cdot kES_i$



Direzioni di approfondimento

- La definizione dell'offerta compensativa
- Le implicazioni organizzative degli accordi di offset:
 - *gestione esterna vs gestione interna delle attività compensative*
 - *l'attribuzione delle responsabilità*
 - *forme collaborative per l'adempimento degli obblighi di offset*
- Le influenze *country specific* ed *industry specific* sugli accordi di offset
- Le modalità di trasferimento di know-how e tecnologia
- Le problematiche legate alla gestione di una rete informativa nei paesi che tipicamente impongono accordi di offset



**Accordi di countertrade per accrescere
la competitività
nei mercati internazionali:
uno studio esplorativo**

*Marco Sartor
University of Udine
Italy*