



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE*

Tesi di laurea  
**DINAMICHE DELLA COMPETIZIONE GLOBALE**  
*Dynamics of global competition*

Relatore:  
Prof.ssa DI MARIA ELEONORA

Laureando:  
CECCATO LUCA

Anno Accademico 2015-2016

# Indice

<b>Introduzione</b>	5
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Scenario macroeconomico</b>	7
1.1. Divisione economica per aree geografiche	8
1.2. Fattori positivi e negativi della crescita economica	9
1.3 Il rapido sviluppo tecnologico	11
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Analisi del contesto imprenditoriale</b>	13
2.1. Mergers and acquisitions	13
2.2. Costi minori assicurano migliori performances imprenditoriali?	14
2.3. Analisi dei settori economici	16
2.3.1. <i>Il caso italiano</i>	17
2.3.2. <i>Fortune Global 500</i>	18
2.4. Le diverse strutture aziendali	21
2.5 Un mercato del lavoro sempre più problematico	22
<b>Capitolo 3</b>	
<b>La fine di un periodo aureo per l'economia globale</b>	23
3.1 Alcune previsioni per il 2025	24
3.2 Quali strategie adottare per emergere da questo scenario	26
<b>Bibliografia</b>	31

*A Renato, Simonetta, Nicola, Maria Elena ed a tutti i miei familiari*





## INTRODUZIONE

In questa tesi verrà argomentata l'evoluzione delle dinamiche dei mercati e delle imprese a livello globale negli ultimi trent'anni. In questo periodo, le imprese hanno subito una crescita dei profitti da record. Cercando di individuare quali sono stati i fattori cruciali che hanno determinato la crescita o le eclissi di mercati e imprese, inoltre, verranno esposti i dati inerenti a profitti e incidenza sul PIL mondiale, approfondendo le varie analisi macroeconomiche per aree e per settori.

Per la realizzazione di questo elaborato, è stato fatto riferimento soprattutto agli studi e ai saggi del McKinsey Global Institute, istituto di ricerca economica che studia tematiche di business ed economia.

Nel corso di trent'anni, infatti, si può constatare che le dinamiche hanno subito un notevole cambiamento, dettato soprattutto dalla tecnologia e dall'espansione del commercio internazionale, aumentando sempre più la competizione all'interno dei vari mercati (causando tuttavia un problema di turbolenza) e rendendo i costi marginali sempre più bassi. Per esempio, le multinazionali, indiscusse protagoniste di questo fortunato periodo commerciale, hanno beneficiato di fattori come crescita del consumo, dell'investimento industriale, la disponibilità di lavoratori low-cost e di catene di montaggio di livello globale. Si noterà un grosso sviluppo delle economie emergenti, i cui Stati aumentano sempre più i loro profitti e la percentuale di PIL mondiale che si aggiudicano: solo USA ed Europa Occidentale detengono circa il 68% dell'economia mondiale, ma il restante 32% viene attribuito a Paesi emergenti, e questa percentuale è solo destinata a crescere (si noti che, per esempio, le imprese cinesi sono cresciute cinque volte più rapidamente di quelle Occidentali negli ultimi dieci anni).

Verrà poi esposto il ruolo della tecnologia, che rappresenta un altro enorme e imprevedibile fattore competitivo. Le piattaforme online, infatti, possono ridurre i costi marginali fino a quasi zero, facendo sì che le imprese più "digitalizzate" possano muoversi rapidamente verso altri settori; Con l'avvento di piattaforme come Amazon, eBay o Alibaba, per esempio, anche le piccole - medie imprese possono avere molta più visibilità, anche a livello globale, rendendo questo scenario ancora più ipercompetitivo.

Verranno inoltre stimate delle previsioni a livello commerciale per il futuro, cercando di prevedere se i profitti cresceranno o diminuiranno da qui fino al 2025 e quali modifiche subiranno i profitti, i costi e i ruoli delle imprese.

Cambiando le dinamiche, cambiano anche le strategie imprenditoriali: sopravvivere a questo scenario non è semplice se non si adottano i giusti rimedi. Solo le imprese con una giusta vision, ottimiste e dotate di un'opportuna agilità riescono a realizzare enormi opportunità, e, quindi, anche degli ottimi profitti. Ecco perché verranno mostrati dei rimedi, per lo più generalizzati, per adattarsi al meglio a questa nuova tipologia di mercato.

# Capitolo 1

## SCENARIO MACROECONOMICO

Un periodo così roseo a livello imprenditoriale come quello degli ultimi trent'anni non si verificava da tempo. La nascita di molte tipologie di mercati è stato il fattore determinante che ha costituito una crescita imprenditoriale a dir poco notevole. Ovviamente, vari sono stati i fattori che hanno contribuito al verificarsi di tale crescita. L'apertura verso un mercato sempre più globalizzato e ricco di opportunità per le imprese occidentali da una parte e l'emergere di realtà imprenditoriali molto forti nei Paesi emergenti dall'altra sono indubbiamente i due fattori principali; ma questi due fenomeni, a loro volta sono stati resi possibili da altri due fattori: la crescita tecnologica e la tendenza sempre maggiore di commercializzare a livello internazionale.

Nel 1980, l'insieme dei profitti globali deteneva il 7.6% del PIL mondiale; nel 2013, invece, è cresciuto fino al 9.8%. In termini reali, i profitti al netto di imposta sono cresciuti da duemila miliardi di dollari (nel 1980) a settemila e duecento miliardi (nel 2013): in termini percentuali, sono aumentati circa del 30%.

Per capire meglio questo aumento del profitto, si illustra un grafico che riporta l'evoluzione dei seguenti indici: margine operativo lordo (EBITDA), risultato ante oneri finanziari (EBIT), reddito operativo al netto delle imposte (NOPLAT) e reddito netto, rapportati in percentuale (nella seconda parte del grafico) con il PIL mondiale. Il grafico è riportato a pagina 8.

Si nota che il netto dopo tasse aumenta da duemila miliardi (1980) a settemila e duecento miliardi di dollari (2015).

In particolare, si è stimato che le imprese nord americane hanno i profitti al netto delle tasse più alti del mondo dal 1929. Negli ultimi anni anche le imprese Europee hanno avuto dei ricavi simili (anche se hanno avuto un ribasso dal 2008 in seguito al periodo di crisi che si sta verificando). Tuttavia, le previsioni per il futuro non sono altrettanto ottimiste: nel 2025, come affermano le previsioni degli economisti attuali, la quota dei profitti mondiali potrebbe abbassarsi dal 9.8% attuale al 7.9%, ritornando praticamente alla percentuale del 1980.



The global corporate profit pool has risen to a 30-year high

1980 2013

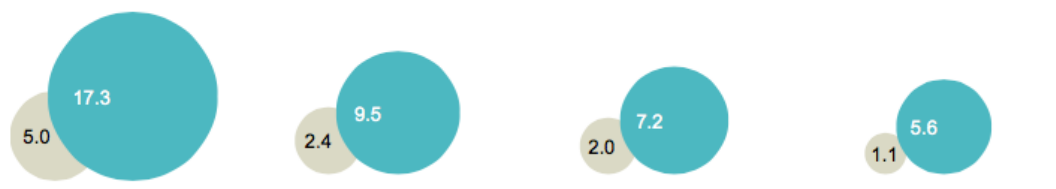
**Gross pre-tax**  
Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA)

**Net pre-tax**  
Earnings before interest and taxes (EBIT)

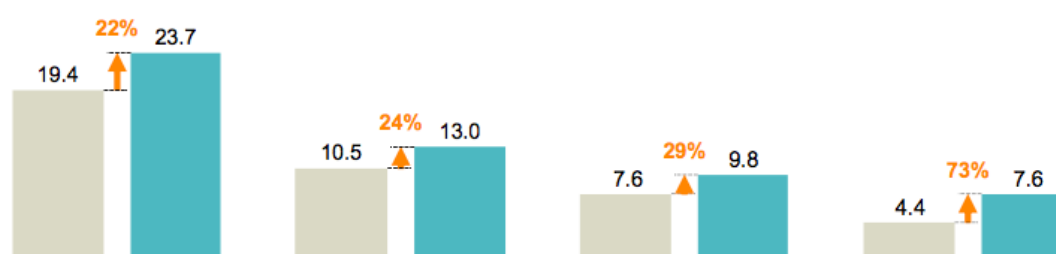
**Net post-tax**  
Net operating profit less adjusted taxes (NOPLAT)

**Net income**

**Total size of profit pool<sup>1</sup>**  
\$ trillion, 2013 dollars



**Corporate profit pool**  
% of world GDP



## 1.1 DIVISIONE ECONOMICA PER AREE GEOGRAFICHE

Si può quindi analizzare i profitti globali da un punto di vista geografico, dividendo la ricerca tra paesi avanzati/sviluppati e paesi emergenti.

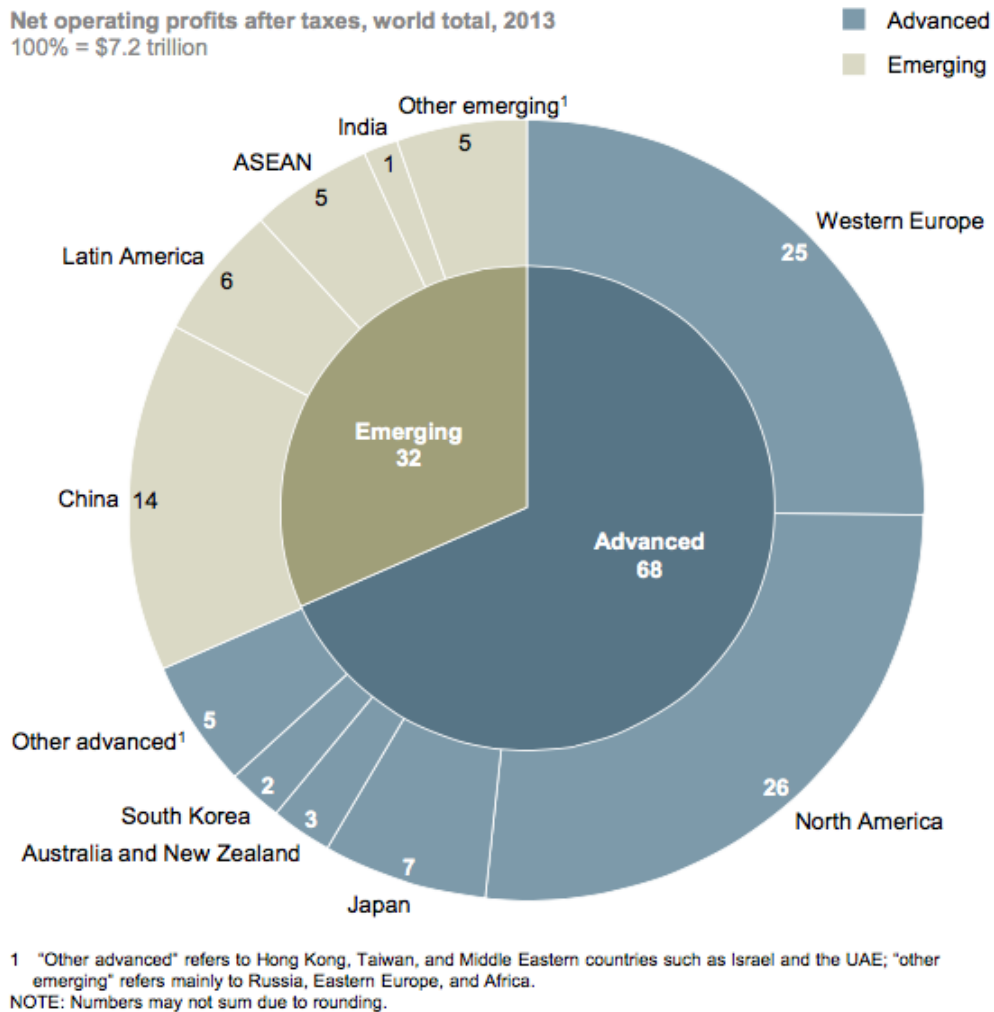
Osservando il Grafico 2 a pagina 7, Si possono elencare delle considerazioni:

- I 7.2 trilioni di profit pool sono spartiti tra paesi sviluppati (68%, quasi due terzi del totale) e paesi emergenti (32%)
- Il Nord America si prende la fetta più grande: il 26% dei profitti mondiali appartiene solo a quest'area. L'Europa Occidentale è subito dietro, con una percentuale del 25%.
- Alla macroarea di paesi sviluppati si aggiungono anche Giappone (7%), Australia e Nuova Zelanda (3%), Sud Corea (2%) e altri paesi minori (Hong Kong, Taiwan ecc., 5%)
- Per quanto riguarda la macroarea dei Paesi Emergenti, si nota che la Cina è la terza area più forte (dopo Nord America ed Europa Occidentale), con una percentuale del 14% rispetto al profit pool mondiale, alla quale si aggiungono America Latina (6%), i paesi

ASEAN (5%), India (1%) e altri Paesi Emergenti (principalmente Russia, Europa dell'Est e Africa, 5%)

Cina, India e Sud-Est Asiatico hanno avuto un'importante crescita di patrimonio, focalizzandosi di più, tuttavia, sulla crescita del reddito piuttosto che sui margini di profitto.

Le economie emergenti, come si è già detto, sono state un importante fattore per la crescita del reddito: l'ondata prominente di imprese di aree emergenti ha raggiunto una grossa escalation nei mercati interni; tuttavia, i loro commerci si stanno espandendo anche globalmente, come i predecessori Giappone e Sud Corea fecero prima di loro. Le imprese delle aree sviluppate non sono da meno: esse sono sempre più attive nel commercio globale, poiché è sempre più impellente il bisogno di inserirsi nei mercati "fast-growing".



## 1.2 FATTORI POSITIVI E NEGATIVI DELLA CRESCITA ECONOMICA

La crescita del reddito globale ha comportato quindi una crescita del profitto imprenditoriale. L'insieme dei profitti globali è aumentato da 56 mila miliardi nel 1980 a 130 milioni di miliardi di dollari nel 2013. Questa crescita è associabile al verificarsi di diversi fenomeni come: crescita del consumo, degli investimenti, dell'internazionalizzazione delle catene di montaggio e della diminuzione dei costi marginali (ai quali verrà dedicata in seguito un'analisi più approfondita). Le economie emergenti stanno approfittando di questo momento positivo: nel giro di trent'anni hanno aumentato la loro percentuale di reddito mondiale dal 20% al 32%.

Un altro fattore che ha contribuito alla crescita del reddito è stata l'espansione del commercio. Le multinazionali detengono tutt'ora l'80% del commercio globale; ciò crea un ambiente economicamente florido per le catene di montaggio, che assumono il ruolo di fornitori di beni e servizi intermediari.

Un'altra crescita importante nei mercati globali è stata quella del consumo: nel giro di soli vent'anni (nel periodo temporale tra il 1990 e il 2010) il numero di consumatori è aumentato di 1.2 miliardi, destinato a crescere in maniera esponenziale nel futuro. Tuttavia, non tutte le conseguenze di questa crescita sono positive: lo scenario competitivo a livello imprenditoriale è diventato molto più complesso e dinamico. Le performance imprenditoriali hanno annoverato una volatilità economica sempre maggiore, causando una turbolenza finanziaria che, come sappiamo, è uno dei fattori economici più negativi degli ultimi anni. Inoltre, la globalizzazione del mercato del lavoro causa, in molti settori, dei salari sempre più bassi, rendendo il lavoro a basso prezzo una delle principali strategie delle multinazionali. Ciò è osservabile dal fatto che il numero delle multinazionali è raddoppiato nel giro di soli ventitré anni (dal 1990 al 2013). La grandezza aziendale, d'altro canto, non sempre garantisce la propria posizione nei mercati interessati. In settori ad alto contenuto tecnologico, ad esempio, si è notato che negli ultimi quindici anni la top-list delle maggiori imprese (in base al reddito) ha continuato a cambiare, diventando sintomo di una forte concorrenza.

Diventa così opportuno analizzare l'evoluzione della tecnologia e l'impatto economico che ha comportato la "digitalizzazione" commerciale.

### 1.3 IL RAPIDO SVILUPPO TECNOLOGICO

Il mondo del Web ormai è diventato essenziale per ogni tipo di mercato, e senza mezzi termini si può affermare che un'impresa non "retizzata" è diventata un'impresa quantomeno obsoleta. Le vendite oggi giorno possono avvenire tramite i canali più variegati, con interfacce che usiamo quotidianamente: motori di ricerca, e-mail, siti web e i tanto amati social network, per esempio; ad amplificare questo processo è anche la continua evoluzione degli apparecchi che accedono ad Internet: Smartphones, Tablets e Pc possono compiere un'infinità di azioni a portata di pollice.

Più in particolare, si può affermare che il mondo del Web è diventato un'importantissimo fattore economico per le aziende, comportando costi minori, maggiori opportunità e diventando un'importante fonte di competizione, soprattutto per le imprese che operano nel settore tecnologico.

L'importanza delle piattaforme online si può constatare anche dai numeri di vendite, di consumatori e di profitti delle maggiori imprese che lavorano nel settore tecnologico.

Qualche esempio:

- L'azienda indiana di telecomunicazioni Bharti Airtel ha trecento dieci milioni di abbonati in tutto il mondo, un numero di persone che si avvicina all'intera popolazione degli USA
- Gli utenti di Facebook a livello mensile sono tanti quanto l'intera popolazione della Cina
- Le ricerche su Google arrivano talvolta a circa quattromila miliardi al giorno
- Alibaba ha registrato nel 2014 nove miliardi di vendite nella sua piattaforma in un solo giorno (in cui era attiva la "Single Day Promotion")

Grandi numeri di consumatori, quindi, corrispondono ad un network efficiente ed operativo, ma ciò può essere sia un bene per alcuni che un male per altri: la minaccia, per le imprese del settore, diventa duplice.

La prima minaccia proviene dal network stesso. Le piattaforme possono abbassare i costi marginali inerenti a magazzinaggio, trasporto ecc., dando all'operatore l'abilità di manovrare le linee di business rapidamente.

La seconda minaccia proviene dall'inserimento nel contesto globale delle Piccole-Medie imprese. Una volta, il privilegio della visibilità mondiale era riservato solo alle grandi imprese. Ora, con l'avvento delle grandi piattaforme come Amazon, eBay, Alibaba e Flipkart, ciò è diventato possibile anche per un grandissimo numero di PMI.

Per esempio, migliaia di imprese manifatturiere e di grossisti cinesi ora vendono oltreoceano in mercati B2B, in cui sono presenti milioni di acquirenti.

Tuttavia, questo scenario offre larghi vantaggi alla figura del consumatore: la presenza di queste comporta un aumento del surplus del consumatore per varie ragioni. La scelta dei prodotti diventa molto più eterogenea per la presenza di molte imprese, creando così un contesto in cui i prodotti e/o servizi diventano low-cost o addirittura, in alcuni casi, gratis.

In alcuni settori di imprese che facevano da intermediarie tra produttori e consumatori, si è creata una grande pressione per l'offerta di una maggiore varietà, prezzi minori e più convenienza. Dei casi lampanti sono il bookstore lanciato da Amazon, la gamma di film e telefilm offerta da Netflix e le agenzie di viaggio rese obsolete da Expedia.

Nei mercati tech la concorrenza è molto alta. Molte imprese che operano in questo settore tendono a dare priorità maggiore alla propria quota di mercato rispetto ai propri profitti. Le più grandi aziende di questo settore (ad esempio Amazon, Twitter, Spotify, Pinterest, Yelp ecc.) si sono focalizzate nella crescita della rendita e della propria piattaforma, cercando di attirare la maggiore quantità di utenti possibile, anche subendo una grossa perdita economica per periodi molto lunghi.

Arrivati a questo punto, si è delineata una prospettiva generale riguardo le dinamiche del mercato mondiale e l'evoluzione di esse. Nel seguente capitolo verranno illustrati i dati inerenti alle imprese e alle dinamiche aziendali odierne che sono presenti nei vari settori.

## **Capitolo 2**

### **ANALISI DEL CONTESTO IMPRENDITORIALE**

È stata mostrata l'importanza dei numeri riguardo l'attivo dei profitti mondiali delle imprese, che oggi raggiunge quasi il 24% del PIL mondiale. Occorre quindi analizzare nello specifico i dati aziendali per comprendere quali sono i settori più efficienti e per capire quali sono i rimedi adottati dalle imprese in seguito al cambiamento delle dinamiche di questi ultimi anni.

Le imprese più importanti, come dimostrato dalle precedenti analisi, hanno raggiunto numeri davvero considerevoli. Ancora qualche esempio:

- La forza lavoro della Walmart (catena statunitense di negozi al dettaglio) è più grande della popolazione della Lettonia o della Slovenia
- I profitti della ExxonMobil (una delle principali compagnie petrolifere degli USA, che opera in Europa con il marchio Esso) sono equivalenti al PIL della Bolivia o della Giordania
- Quando all'inizio del 2015 il valore di mercato della Apple ha quasi raggiunto i 750 miliardi, si è avvicinata all'intero mercato azionario della Russia o della Spagna.

Alcuni settori, come quello capital-intensive, hanno beneficiato di investimenti industriali e in infrastrutture e dei processi di deregolamentazione, privatizzazione e spesa pubblica. La deregolamentazione e la privatizzazione hanno incentivato la crescita di settori come telecomunicazioni, trasporti e servizi pubblici. La spesa pubblica, invece, ha incentivato la crescita di settori come assistenza sanitaria, istruzione e costruzione di infrastrutture.

Altri incentivi per la crescita economica provengono da processi come acquisizioni e fusioni (M&A), che sono diventati sempre più utilizzati per diminuire i costi marginali.

#### **2.1 MERGERS AND ACQUISITIONS**

Uno dei processi più importanti che hanno utilizzato le imprese per abbassare i costi e per aumentare la grandezza del proprio brand è stato appunto il processo di fusioni e/o acquisizioni, il cosiddetto M&A (Mergers and Acquisitions). Questa strategia viene utilizzata per molteplici ragioni, come l'intento di espandersi in mercati diversi, entrare in possesso di un know-how di una tecnologia o di un prodotto, aumentare la propria massa

critica (ovvero il fatturato, l'attivo e i propri margini), eliminare un possibile competitor (inglobandolo) o acquisire altri benefici di natura finanziaria.

Ma per spiegare questo fenomeno è necessario analizzare alcuni dati al riguardo.

Nel 1990, ci sono stati circa 11.500 casi di fusioni ed acquisizioni, il cui valore ammontava al 2% del PIL mondiale. Dal 2008, invece, sono stati registrati 30.000 casi di questa strategia, che sono arrivati a costituire il 3% del PIL mondiale. Il mondo imprenditoriale sperimentava già nel passato questo tipo di processo, ma negli ultimi anni ha preso sempre più piede, aumentando vertiginosamente il numero di M&A nei vari mercati. Nel 2014, infatti, sono stati annunciati ben 95 casi di accordi di questo tipo che superavano i 5 miliardi di dollari l'uno.

I mercati emergenti sono stati i maggiori promotori di questa tendenza, per l'intento di espandersi globalmente. Nel 2014, ben il 30% di fusioni ed acquisizioni proveniva dai mercati emergenti.

Un altro principale tipo di impresa che ha utilizzato il processo di M&A è quella idea-intensive: più grandi sono le imprese di questo tipo, più tendono ad utilizzare questo processo, poiché si è riscontrato che i giganti del settore che lo utilizzano hanno i loro margini EBIT (netto ante imposte) più grandi rispetto alle piccole imprese.

Nel settore della tecnologia, in particolar modo, le M&A hanno riscosso gran successo: le imprese, talvolta, utilizzano questa strategia per allargare il loro portfolio e per mantenere la loro leadership. Basti pensare a Facebook, che nel 2012 ha acquisito Instagram per un miliardo di dollari e che nel 2014 ha acquistato anche l'applicazione Whatsapp per 19 miliardi, con l'intento di espandere il suo business dai social network alla messaggistica.

## **2.2 COSTI MINORI ASSICURANO MIGLIORI PRESTAZIONI IMPRENDITORIALI?**

Si può riscontrare che le aziende hanno beneficiato di costi sempre più ridotti. Dal 1980, per esempio, le tasse governative per le imprese sono diminuite in molti Paesi rientranti nell'organizzazione OCSE, in alcuni casi scendendo anche del 50%.

Un altro processo che ha diminuito i costi è stato lo spostamento delle sedi aziendali in Paesi emergenti per beneficiare del "low cost labor". Tra il 1980 e il 2013 la forza lavoro mondiale è aumentata di 1.2 miliardi di lavoratori, la maggior parte rientrante nei Paesi emergenti, i quali stanno subendo un processo di connessione con una catena di montaggio di livello globale. Inoltre, come si è visto, la tecnologia è diventata più accessibile, meno

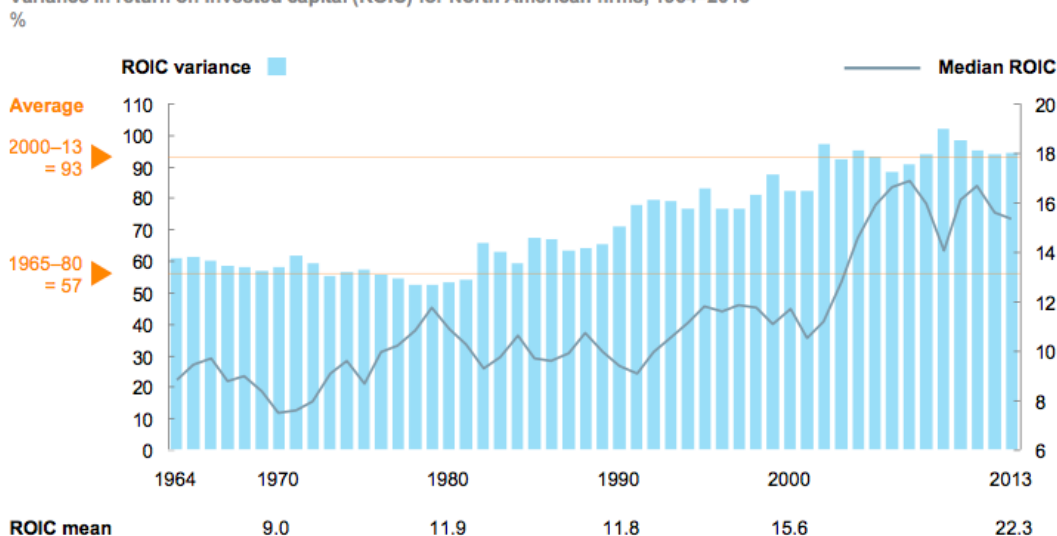
costosa e soprattutto molto più efficiente. Quindi, mentre i profitti e i redditi sono aumentati, i salari della manodopera sono diminuiti. Nelle economie avanzate, infatti, la quota del lavoro è diminuita da 76 a 66 percento dal 1980.

Tuttavia, la diminuzione sempre maggiore dei costi ha portato ad un effetto collaterale: la turbolenza.

Ciò si può verificare attraverso un indice: il ROIC, ovvero il Return On Invested Capital. Questo indice è una misura finanziaria utile per mostrare se una società sta aumentando il suo capitale e come si posiziona a livello competitivo. In generale, mostra l'andamento degli utili di una società o di un insieme di società. La sua varianza è aumentata soprattutto negli ultimi anni, rendendo più volatili le performance aziendali. Infatti, la varianza media del ROIC del Nord America è più alta per il 60% rispetto ai livelli del periodo che intercorre tra il 1965 e il 1980. Si può analizzare l'andamento del ROIC delle Imprese del Nord America nel seguente grafico.

**Variability in corporate earnings has nearly doubled**

Variance in return on invested capital (ROIC) for North American firms, 1964–2013<sup>1</sup>



Una grande variabilità è quindi presente in molti mercati mondiali ormai da qualche anno. Oggi settori come prodotti farmaceutici, media, finanza e tecnologia dell'informazione hanno i profitti più alti, e la leadership di questi settori è detenuta dalle imprese Occidentali (Europa e Nord America).



Tuttavia, il distacco tra le grandi imprese con i profitti più alti e le altre sta crescendo, e generalmente le imprese che hanno le performance migliori sono quelle che attuano strategie di R&D (ricerca e sviluppo) e di intensificazione del brand. Le imprese leader di settori come prodotti farmaceutici, dispositivi medici, IT Services e tecnologie per gli hardware sono più grandi dal 40% fino al 110% rispetto alle imprese di livello medio del settore. Tuttavia, come si è detto in precedenza, la grandezza aziendale non garantisce la posizione di leadership per un tempo troppo prolungato.

Mentre i profitti aumentano in settori idea-intensive, i settori ad alta concentrazione di capitale e di lavoro stanno subendo dinamiche molto diverse. I margini di settori come automobili, macchinari e vendite sono sempre più stretti, perchè la nascita di imprese provenienti dai Paesi emergenti ha aumentato la concorrenza sui prezzi, che ha abbassato a sua volta i costi marginali in tutti questi settori. Ad esempio, nel 1990 i produttori di alluminio localizzati in Cina detenevano solo il 4% della produzione globale: nel 2014, la loro quota ha raggiunto il 52%. Inutile dire che molte industrie occidentali sono state escluse da questo tipo di business.

Si può quindi passare ad un'analisi più approfondita dei vari settori che costituiscono l'economia globale, analizzando i trend e i vari rendimenti di questi.

## **2.3 ANALISI DEI SETTORI ECONOMICI**

In precedenza, si è affermato che i profitti si stanno spostando verso settori idea-intensive. La prossima analisi servirà a capire meglio questa affermazione, andando ad analizzare i dati inerenti ai vari settori.

I settori economici possono essere suddivisi in tre macroaree: idea-intensive, in cui è richiesto un alto contenuto di conoscenza (soprattutto a livello tecnologico), labor-intensive, in cui prevale la necessità di forza lavoro, e capital intensive, in cui è necessaria una grande quantità di capitale per il funzionamento interno. Queste tre macroaree inglobano vari settori economici, e con il grafico riportato nella pagina successiva si può analizzare la percentuale del netto dopo tasse (NOPLAT) trattenuto rispetto alle vendite dei vari settori.

Come volevasi dimostrare, i settori idea-intensive hanno l'indice NOPLAT più alto rispetto agli altri settori, e quindi, più in generale, detengono anche i profitti più alti.

				Profitability				
				Knowledge intensity	Labor intensity	Capital intensity	Average profit margin NOPLAT over sales, %	Profit margin spread <sup>1</sup> Percentage points
Group	Sector archetype	Selected sectors						
Idea-intensive goods and services	Intellectual property-intensive	Pharma/medical devices	Top quartile	Bottom quartile	Third quartile	19.8	32	
		Technology hardware	Top quartile	Second quartile	Third quartile	7.8	33	
	Technology-intensive	IT and business services	Top quartile	Bottom quartile	Third quartile	11.7	29	
		Media	Second quartile	Bottom quartile	Third quartile	12.4	36	
Labor-intensive consumer goods and services	Local consumer-facing	Consumer discretionary products	Second quartile	Top quartile	Bottom quartile	5.0	23	
		Consumer staples	Bottom quartile	Second quartile	Third quartile	9.3	22	
		Hospitality services	Bottom quartile	Top quartile	Third quartile	8.5	23	
		Health-care services	Bottom quartile	Top quartile	Third quartile	3.9	19	
		Retail	Bottom quartile	Second quartile	Third quartile	3.5	14	
Capital-intensive goods and services	Capital goods	Construction	Bottom quartile	Top quartile	Second quartile	4.4	17	
		Automobiles	Bottom quartile	Second quartile	Third quartile	5.4	12	
		Machinery	Second quartile	Bottom quartile	Third quartile	6.8	17	
		Processing	Bottom quartile	Second quartile	Third quartile	6.6	20	
	Infrastructure	Transportation	Bottom quartile	Top quartile	Second quartile	6.0	42	
		Telecom	Second quartile	Bottom quartile	Third quartile	13.4	35	
		Utilities	Bottom quartile	Bottom quartile	Top quartile	8.5	36	
		Extraction	Bottom quartile	Bottom quartile	Top quartile	5.8	42	

### 2.3.1 Il caso italiano

Per il prossimo capitolo è stato consultato l'articolo "L'Economia Italiana" presente nel sito del Ministero degli affari esteri e della cooperazione nazionale.

Il settore labor-intensive è molto importante per l'economia italiana, poiché le attività rientranti in questa tipologia di mercato risultano essere (in molti casi) le più efficienti a livello redditizio. Dal secondo dopoguerra, l'Italia è stata uno dei Paesi più dinamici all'interno dell'Europa, poiché è passata da un tipo di sistema economico prettamente agricolo ad uno dotato di un grande sviluppo industriale.

Settori quali agroalimentare, metalmeccanico, tessile-abigliamento, design industriale e produzioni di mobili e arredo sono i più produttivi per molteplici ragioni: hanno il fatturato più alto, offrono molta occupazione, hanno i maggiori numeri di imprese e sostengono l'export italiano a livello globale, fornendo un importante contributo alla bilancia commerciale interna.

Riguardo quest'ultimo aspetto, infatti, si nota che l'Italia è l'ottavo maggior esportatore mondiale di merci, grazie soprattutto al contributo della brand reputation del made in Italy, rinomata soprattutto per gli abiti eleganti, per il design sofisticato e per la meccanica avanzata. La forza dell'economia italiana, d'altronde, è concentrata maggiormente nelle grandi imprese e nel vasto reticolo delle piccole e medie imprese.

Infatti, una delle peculiarità dell'economia italiana è costituita dal fenomeno dei "distretti industriali", processo che ha avuto inizio nel secolo scorso e che continua a rivelarsi un punto di forza per l'economia del bel Paese; questo processo è incentrato all'interno di un territorio definito e fondato dal fitto tessuto di piccole-medie imprese, che si specializzano in una specifica fase della filiera produttiva. Questo fenomeno è uno dei principali motivi che rendono l'Italia uno dei Paesi con l'iniziativa imprenditoriale più sviluppata a livello europeo.

Inutile dire che un altro pilastro dell'economia italiana risiede nel turismo, per l'inestimabile patrimonio artistico ed archeologico del nostro territorio. A detta dell'Unesco, infatti, oltre metà del patrimonio mondiale artistico e storico si trova in Italia. La voce del turismo infatti offre all'economia italiana dei grandi profitti: ogni anno, in media, le spese dei viaggiatori stranieri ammontano a più di 30 miliardi di euro. Questa cifra fa sì che il settore turistico contribuisca per circa un terzo al PIL interno, offrendo più di un milione di posti di lavoro.

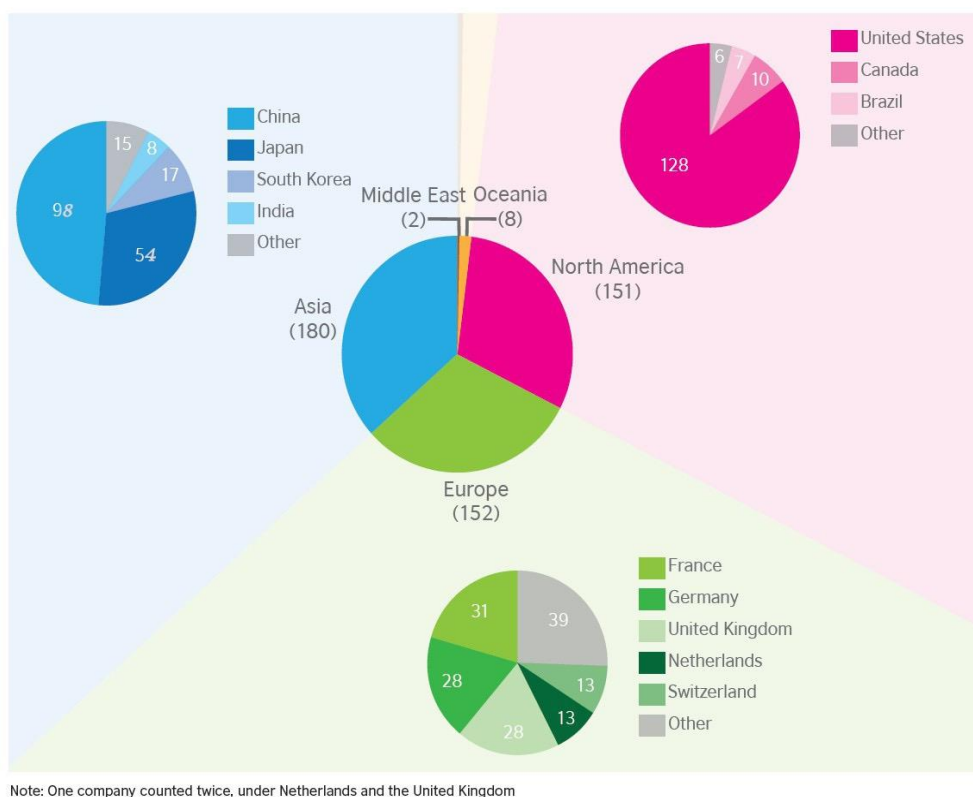
### ***2.3.2 Fortune Global 500***

Ho ritenuto che un'importante fonte di ricerca dal punto di vista delle imprese a livello globale provenga dalla lista Fortune Global 500. Quest'ultima è una classifica, pubblicata annualmente nella rivista Fortune, che raggruppa l'insieme delle prime cinquecento imprese mondiali in base al fatturato. Questa lista è basata su dati pubblici di fatturato relativi all'anno fiscale precedente, i quali vengono accompagnati anche da dati relativi ai profitti aziendali.

Il ranking è molto cambiato negli ultimi anni. In vetta alla classifica si piazza un noto brand americano, ovvero il general merchandiser Walmart. Tuttavia, nel 2002, le imprese provenienti dagli USA e rientranti in questa lista erano ben 197; ora sono scese a 128. Invece, dieci anni fa, le aziende cinesi presenti in questo ranking erano solo 19, ma nel giro di soli dieci anni sono quintuplicate, arrivando a 98. Infatti, si nota che è cinese l'azienda con i profitti più alti del mondo, ovvero la Industrial & Commercial Bank of China.

Un'altro dato importante riguarda il Giappone: nel 1995 contava ben 149 aziende in questa lista, ora invece sono scese a 54.

Il grafico sottostante indica quindi le percentuali relative al numero di imprese presenti per ogni area geografica e per ogni Stato.



Le cinquecento imprese presenti in questa classifica nel 2014 hanno fatturato ben 31,2 mila miliardi di dollari, un numero triplicato rispetto a quando venne lanciata la classifica, ovvero vent'anni fa. A quel tempo la forza lavoro delle imprese di questa lista ammontava a 34,5 milioni di persone: oggi questo numero è salito a 65,2 milioni.











Ma quali sono i settori più presenti nella classifica?

Principalmente, i tre settori che dominano la lista sono quello bancario, quello petrolifero e l'industria automobilistica. Si nota che i grandi brand del web non hanno fatturato da primato: Google si piazza solo al 124° posto, Facebook non rientra nella lista e Amazon occupa l'88° posto; i grandi produttori di elettronica e software invece dominano zone relativamente alte della classifica: Samsung è al n°13, Apple al n°15 e Microsoft al n°95.











Il primo posto quest'anno è occupato da Walmart, una catena di negozi al dettaglio statunitense, che ha fatturato circa 485 miliardi di dollari. Al secondo posto si colloca il gruppo petrolifero cinese Sinopec, mentre al terzo troviamo la Royal Dutch Shell, azienda petrolifera dei Paesi Bassi.

Tuttavia, il fatturato non è necessariamente legato al profitto aziendale: ecco perchè la top 10 della classifica dei profitti è sostanzialmente diversa da quella dei fatturati. La prima, come già detto, è la Industrial & Commercial Bank of China, che ha generato 44,7 miliardi di dollari di profitti, mentre la seconda è Apple, che ha generato quasi 40 miliardi di dollari di profitti (aumentando del 6% rispetto all'anno scorso), mentre al terzo posto si colloca la China Construction Bank, un'altra banca cinese. Anche l'Italia, in piccola parte, compare nella lista, con aziende sparse uniformemente nella classifica: la più alta per fatturato è la Exor, la società d'investimento controllata dalla famiglia Agnelli, che si piazza al 19° posto con 162 miliardi di dollari. Sono presenti poi Eni (25° posto, 147 miliardi), Assicurazioni Generali (48° posto, 118 miliardi), Enel (69° posto), Intesa San Paolo (173° posto), UniCredit (246° posto), Poste Italiane (310° posto), Telecom Italia (359° posto), e Unipol (406° posto). Il primato italiano in termini di profitti è aggiudicato da UniCredit, con 2,6 miliardi di dollari.

### Top 10 per fatturato

1.		<b>Walmart</b> WMT, 0.56 % Bentonville, AR General Merchandisers
2.		<b>Sinopec Group</b> Beijing, China Petroleum Refining
3.		<b>Royal Dutch Shell</b> The Hague, Netherlands Petroleum Refining
4.		<b>China National Petroleum</b> Beijing, China Petroleum Refining
5.		<b>Exxon Mobil</b> XOM, 0.34 % Irving, TX Petroleum Refining
6.		<b>BP</b> BP, 1.96 % London, Britain Petroleum Refining
7.		<b>State Grid</b> Beijing, China Utilities
8.		<b>Volkswagen</b> Wolfsburg, Germany Motor Vehicles and Parts
9.		<b>Toyota Motor</b> TM, -0.06 % Toyota, Japan Motor Vehicles and Parts
10.		<b>Glencore</b> GLNCY, 14.97 % Baar, Switzerland Mining, Crude-Oil Production

### Top 10 per profitto

18.		<b>Industrial &amp; Commer. Bank of China</b> ICBC, 0.25 % Beijing, China Banks: Commercial and Savings	\$44,763
15.		<b>Apple</b> AAPL, 0.26 % Cupertino, CA Computers, Office Equipment	\$39,510
29.		<b>China Construction Bank</b> CICHY, 1.03 % Beijing, China Banks: Commercial and Savings	\$36,976
5.		<b>Exxon Mobil</b> XOM, 0.34 % Irving, TX Petroleum Refining	\$32,520
36.		<b>Agricultural Bank of China</b> ACGBY, -0.24 % Beijing, China Banks: Commercial and Savings	\$29,126
45.		<b>Bank of China</b> BACHY, 0.42 % Beijing, China Banks: Commercial and Savings	\$27,525
90.		<b>Wells Fargo</b> WFC, 0.54 % San Francisco, CA Commercial Banks	\$23,057
95.		<b>Microsoft</b> MSFT, 1.43 % Redmond, WA Computer Software	\$22,074
13.		<b>Samsung Electronics</b> SSNLF, 0.00 % Suwon, South Korea Electronics, Electrical Equip.	\$21,922
61.		<b>JP Morgan Chase</b> JPM, 1.17 % New York, NY Commercial Banks	\$21,762

## 2.4 LE DIVERSE STRUTTURE AZIENDALI

Diventa importante a questo punto definire le strutture più diffuse (e più efficienti) delle imprese. La struttura e il possesso di un'impresa infatti incide profondamente sulle sue strategie di crescita e sul suo modello operativo. La Cina, per esempio, detiene metà delle più grandi società ad azionariato diffuso del mondo. Invece, le imprese pubbliche più grandi sono situate principalmente in Nord America e nel Nord-Est asiatico. Nei mercati emergenti, inoltre, assumono particolare importanza le imprese a controllo familiare. In questo tipo di impresa l'influenza del fondatore è molto forte: un'impresa controllata da un unico shareholder (che può essere una famiglia, il fondatore stesso o lo stato) sarà più focalizzata ad occupare una posizione di leadership nel settore in cui opera e ad avere una prospettiva di lungo periodo, sia nella crescita aziendale che negli investimenti. In questo tipo di imprese, inoltre, stanno aumentando le strategie di M&A.

Questi nuovi competitors provenienti dai mercati emergenti tendono dunque a mettere in prima istanza la crescita del fatturato piuttosto che massimizzare il rendimento dei capitali investiti.

Le imprese di proprietà pubblica, invece, devono fare rapporto dei loro bilanci ogni trimestre ai loro shareholders e sono concentrate, nella maggior parte dei casi, a massimizzare i guadagni nel breve periodo. Tuttavia, le imprese cinesi, incuranti del loro assetto gestionale, sono cresciute quasi cinque volte più rapidamente delle imprese occidentali negli ultimi dieci anni, soprattutto in settori come lavorazione dei metalli, prodotti chimici e altri settori capital-intensive.

Molti competitors provenienti da economie emergenti sono integrati verticalmente o orizzontalmente e apportano al mercato nuove strutture dei costi o, addirittura, dei nuovi modelli di business. Per esempio, l'azienda brasiliana Vale e l'indiano Reliance Group, pur lavorando nei loro settori "core" (ovvero, rispettivamente, lavorazione metalli e petrolchimico), hanno sviluppato competenze in attività come produzione e distribuzione di energia, costruzioni, ferrovie e attività di logistica.

Tuttavia, occorre fare una precisazione: non bisogna pensare alle "aziende dei mercati emergenti" come un unico gruppo uniforme. Infatti, la struttura economica, il clima aziendale, la struttura dei mercati, la cultura d'impresa e le doti di un Paese tendono a riflettere la cultura locale e/o nazionale che si è sviluppata negli anni. Le imprese asiatiche, in primis, sono state le più aggressive nell'espansione del loro Paese d'origine, mentre le

imprese dell'America Latina ricercano molto meno l'espansione aziendale oltre il confine nazionale. La struttura imprenditoriale della Cina è specializzata soprattutto nei settori capital-intensive e ricorda molto quella del Giappone e della Corea del Sud, perchè, come loro, utilizza la strategia di investire una grande quantità di capitali per aumentare la crescita interna.

## **2.5 UN MERCATO DEL LAVORO SEMPRE PIÙ PROBLEMATICO**

I leader dei settori hanno riscontrato negli ultimi anni due fattori negativi che destabilizzano la loro posizione all'interno dei mercati: i nuovi competitors migliorano e si evolvono molto rapidamente e, a quanto pare, i costi decrescenti stanno per raggiungere il loro limite.

Inoltre, la competizione che si intensifica sempre di più e la presenza di nuovi fattori avversi alla crescita economica stanno per mettere fine agli anni della crescita record dei profitti.

Il capitale umano è diventato per molti settori una risorsa essenziale per aggiudicarsi il vantaggio competitivo. Tuttavia, nelle economie avanzate, un terzo della forza lavoro potrebbe ritirarsi nel giro di vent'anni, portando via gran parte di competenze e di esperienza lavorativa. Metà della forza lavoro di Germania, Giappone e Sud Corea tra vent'anni avrà compiuto circa 55 anni. Quando questi lavoratori si ritireranno, non sarà facile la sostituzione con una forza lavoro più giovane. Le aziende stanno ancora cercando di capire come formare (ed istruire) una generazione nuova e mobile costituita da milioni di lavoratori e come utilizzarla al meglio.

Con la condivisione di piattaforme online come LinkedIn e Glassdoor, i lavoratori possono ottenere più informazioni riguardo i potenziali nuovi assunti e riguardo gli stipendi che vengono richiesti nel mercato per quel particolare impiego. Inoltre, ciò può diventare un vantaggio anche per i lavoratori dotati di talento, poiché queste piattaforme possono offrire loro più opportunità e un'alta mobilità, mentre i competitors hanno nuovi strumenti per ricercare i lavoratori che possono offrire all'impresa le migliori performance.

Questa lotta per il talento è compiuta a livello globale. Qualche anno fa le occupazioni più ambite risiedevano nelle grandi multinazionali occidentali, ma ora questo trend sta cambiando: i lavoratori più talentuosi dei paesi emergenti preferiscono lavorare per le grandi compagnie all'interno del loro Paese.

## **Capitolo 3**

### **LA FINE DI UN PERIODO AUREO PER L'ECONOMIA GLOBALE**

Alcuni fattori che hanno permesso l'aumento della crescita imprenditoriale stanno per finire.

I bilanci aziendali saranno più difficili da organizzare quando le politiche di allentamento monetario (dette anche “easy money”) finiranno. Anche le politiche di tassazione per le imprese cambieranno, qualora i governi dovessero affrontare problematiche di livello fiscale. I governi, il settore sociale e anche i consumatori stanno prestando molta attenzione all'impatto sociale che le imprese creano per la comunità. Mentre il consumo continuerà ad aumentare nei paesi in via di sviluppo, la demografia potrebbe frenare la crescita del fatturato nel lungo periodo. Nei prossimi 50 anni, l'invecchiamento della popolazione attuale ridurrà significativamente la crescita della forza lavoro, creando un altro ostacolo all'economia futura. Se la crescita della produzione rimarrà puramente costante e non aumenterà sufficientemente per compensare le varie problematiche, il PIL mondiale potrebbe risentirne profondamente, diminuendo la sua crescita dal 40% al 2.1% annualmente.

Tuttavia, bisogna dire che il futuro imprenditoriale non è così catastrofico. In primis, l'attivo dei profitti delle imprese potrebbe salire più del 40% in termini reali nel giro di dieci anni.

Ma mentre il fatturato mondiale continuerà a crescere, la crescita dei profitti è meno promettente. Le aziende dovranno affrontare una dura battaglia per rivendicare la loro quota di mercato. Più di metà della crescita del fatturato proverrà da mercati emergenti e quasi due terzi di questa crescita verrà alimentato da settori capital-intensive. I commerci in questo settore (come la produzione di macchine e macchinari) sono già sotto pressione. Grandi aziende dei mercati emergenti come quelle dei settori estrattivi, delle telecomunicazioni e dei trasporti sono state relativamente salvaguardate fin ora, ma ciò cambierà tra non molto tempo.

Queste aziende trattengono odiernamente gran parte dei profitti mondiali (come si è già riscontrato nei precedenti capitoli), principalmente in virtù della loro dimensione, ma le loro performances stanno calando, in parte per fenomeni come la deregolamentazione e per il ruolo destabilizzante della tecnologia.

Alcuni fattori negli anni prossimi potrebbero frenare i profitti aziendali. I tre maggiori sono:



- I competitors dei mercati emergenti (specialmente le imprese cinesi), che si aggiudicheranno un ruolo importante nell'universo imprenditoriale, soprattutto in settori come servizi pubblici, telecomunicazioni, trasporti, costruzioni ed attività estrattive; basandosi sui trend di redditività, la loro presenza sempre più alta in questi mercati potrebbe abbassare l'indice complessivo di redditività, abbassando i profitti futuri (nei prossimi 10 anni) da 800 a 900 miliardi di dollari rispetto l'andamento di crescita media.
- L'impatto sovversivo della tecnologia, che pur creando un maggiore surplus del consumatore potrebbe abbassare i profitti di altri 600-700 miliardi di dollari in settori come retail, assistenza sanitaria, e servizi pubblici
- La fine della dei costi di lavoro decrescenti, che potrebbe abbassare i profitti di altri 800 miliardi di dollari
- Infine, i tassi di interesse e le aliquote fiscali potrebbero aumentare, causando altre spese per le imprese

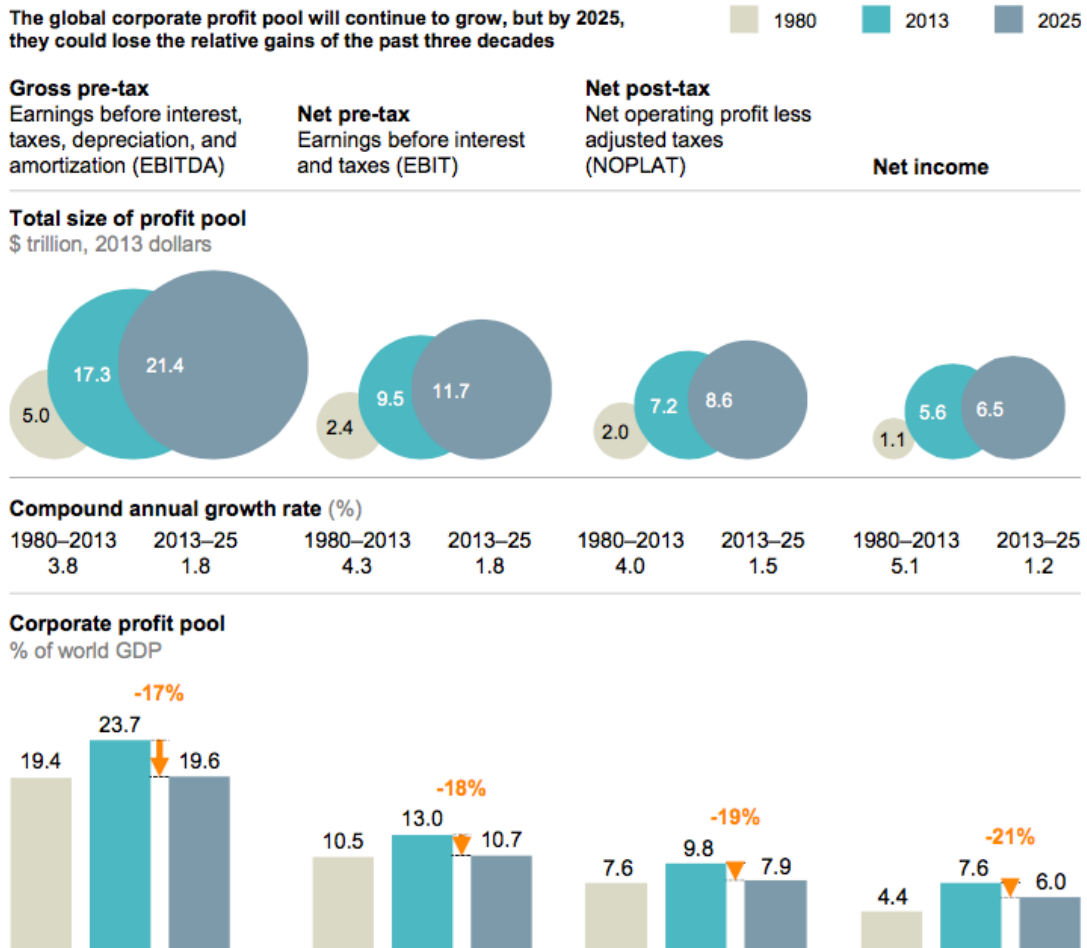
### **3.1 ALCUNE PREVISIONI PER IL 2025**

Possiamo ora passare a delle previsioni più “numeriche”, calcolando come potrebbero cambiare i dati presenti nell'economia attuale. Nella pagina successiva è illustrato un insieme di previsioni a livello grafico.

Il reddito mondiale potrebbe raggiungere 185 mila miliardi di dollari entro il 2025 e l'attivo dei profitti al netto delle imposte potrebbe ammontare a 8,6 mila miliardi di dollari. I profitti delle imprese, che compongono attualmente quasi il 10% del PIL mondiale, potrebbero diminuire fino a meno dell'8%, rovinando in soli dieci anni tutto quello che le imprese hanno guadagnato negli scorsi trent'anni.

La crescita del profitto potrebbe diminuire ancora più velocemente nel caso in cui la Cina subisca un rallentamento che vada a riversarsi nei settori capital-intensive.

I consumatori di tutto il mondo e i lavoratori dei mercati emergenti, potrebbero diventare i veri vincitori di questo possibile scenario futuro.



Allo stesso tempo, le aziende delle economie avanzate potrebbero diminuire la loro quota all'interno dell'economia globale, passando da un 68% a circa un 62% dell'attivo dei profitti mondiali.

Nel prossimo decennio, la tecnologia e la globalizzazione formeranno le nuove dinamiche economiche con un cambiamento continuo e sempre più rapido. Ma, anche se i profitti saranno più ridotti, ci sarà comunque un grande margine di crescita e di opportunità. Le imprese di successo di ogni settore stanno già dimostrando come emergere in questo nuovo ambiente.

Si è notato che le imprese più redditizie prendono le distanze dai loro competitors seguendo varie strategie, che determinano quindi la posizione di mercato di ogni impresa, indipendentemente dal settore in cui opera.

In primis, le imprese con i profitti più alti sono attive nei mercati "fast-growing", poichè la crescita dei fatturati si è spostata verso i mercati emergenti, all'inizio alquanto lentamente, ma velocizzandosi negli scorsi dieci anni. Il successo non si limita solo alle imprese locali:

i profitti provenienti dall'estero delle aziende statunitensi sono cresciuti a velocità doppia rispetto ai profitti provenienti dagli USA (dal 1980) e attualmente costituiscono un terzo dei loro profitti totali.

In secondo luogo, le imprese più redditizie, al di là dei settori in cui operano, si sono create il loro “patrimonio intellettuale”. Negli scorsi dieci anni, infatti, è aumentata vertiginosamente l'attività aziendale di R&S (ricerca e sviluppo). Le aziende più importanti di settori come prodotti farmaceutici, semiconduttori e software applicativi tendono ad essere più distaccate dagli altri competitors e ad investire nelle varie attività di R&S, ottenendo così dei margini più alti. Anche per quanto riguarda i settori capital-intensive, in alcuni segmenti di mercato altamente redditizi come quello della produzione di macchinari e di auto di lusso è presente un'alta componente di conoscenza, come nei settori idea-intensive.

Infine, le aziende più importanti attuano operazioni notevolmente più efficienti rispetto ai loro competitors, con costi di produzione più bassi per ogni dollaro di vendita. Ciò è ancora più evidente in settori ad alto contenuto commerciale, come quello dei prodotti chimici speciali, apparecchiature elettriche pesanti e pneumatici e gomme, che sono maggiormente vittime della concorrenza. Il livello dei prezzi delle auto, per esempio, è rimasto invariato da più di quarant'anni, anche se performance, sicurezza ed affidabilità sono cresciute enormemente.

### **3.2 QUALI STRATEGIE ADOTTARE PER EMERGERE DA QUESTO SCENARIO**

Un messaggio che si può dedurre da questa analisi è che una mera strategia difensiva non riuscirà a proteggere la propria realtà aziendale da un contesto sempre più globalizzato e sempre più dinamico. Un sano ottimismo, una forte vision ed una costante velocità potranno portare a dei promettenti risultati anche in un campo di battaglia sempre più affollato: ecco perché, come conclusione di questo elaborato, verranno in seguito elencate delle strategie che possono essere perseguite in ogni settore, riassumendo quali sono i punti focali ai quali le aziende dovranno far testa, da qui a tutto il prossimo periodo.

- **Capire e controllare il nuovo panorama.** Prestare attenzione solo alle proprie operazioni interne e tenersi stretti solo i propri clienti può causare una vulnerabilità maggiore alle minacce concorrenziali. Ma anche tentare solo di identificare i competitors delle economie emergenti non è sufficiente: bisogna anche capire le sfumature dei loro contesti locali per capire come essi operano, come investono e come si innovano. Bisogna quindi pensare a livello geografico, cercando di prevedere quali potrebbero essere le città dei Paesi emergenti che potrebbero diventare luogo di una inaspettata concentrazione di consumatori e competitors.
- **Prepararsi al sovvertimento tecnologico.** Attualmente, fare previsioni su quale tipo di tecnologia cambierà le dinamiche dei mercati potrebbe rivelarsi inutile, tuttavia aspettare e lasciare che gli altri facciano la prima mossa potrebbe essere dannoso, con il rischio di rimanere indietro in questa rapidissima evoluzione tecnologica. Le imprese devono quindi essere disposte a mettersi in gioco anche da questo punto di vista, prima che i competitors più tecnologici prendano il sopravvento.
- **Cercare investitori con lunghe vedute.** Le imprese pubbliche sono spesso ostacolate dall'esigenza degli azionisti di massimizzare i guadagni trimestrali. Ma, attualmente, stanno nascendo molti competitors che hanno la flessibilità di avere una veduta più ampia, andando oltre il limite delle performance di breve periodo. Molti dirigenti affermano a questo proposito che scegliere delle strategie di business in un contesto di lungo periodo può aumentare i rendimenti e l'innovazione dell'azienda. Tuttavia, ciò è possibile solo se dietro a queste decisioni c'è il consenso degli shareholders, che quindi devono adattare le loro aspettative di investimento ad un periodo medio-lungo.
- **Diventare agili per contrastare la volatilità.** Per essere elastiche, le imprese devono prevedere gli scenari peggiori: questa pratica può rivelare meglio le operazioni da svolgere giorno per giorno e renderle più efficienti. Alcune aziende hanno creato dei team multidisciplinari per il rischio, hanno diversificato la supply chain e hanno aumentato i contratti di approvvigionamento e manifatturieri in modo più flessibile. Infatti, le aziende non possono permettersi di essere frenate da inerzia strategica o da un compiacimento interno. Si può affermare, dunque, anche con l'aiuto di diversi sondaggi, che le aziende che hanno ri-allocato il capitale più fluidamente per contrastare il cambiamento delle dinamiche hanno raggiunto dei tassi di crescita e dei rendimenti maggiori.

- **Costruire il proprio patrimonio intellettuale.** Le imprese devono avere più chiarezza riguardo i beni e le attività che hanno a disposizione, come la propria relazione con i clienti ed i propri dati. Se si conoscono approfonditamente queste informazioni, i processi e le strategie vengono ponderati in maniera più esatta, diventando più efficaci e costituendo addirittura (in alcuni casi) un motivo di nascita di nuovi prodotti e servizi. Basti pensare all'infinito numero di sviluppatori delle app presenti nell'Apple Store, o alla piattaforma aperta e innovativa di AstraZeneca (azienda biofarmaceutica che si impegna, su scala globale, nella ricerca, nello sviluppo e nella commercializzazione di farmaci etici), che si sono create un successo grazie a comunità esterne di utenti, fornitori e innovatori. Un'altra tecnica per aumentare il proprio patrimonio intellettuale può essere la strategia di M&A, che permette, anche attraverso fusioni o acquisizioni di piccole aziende di altri settori, di avere nuove funzionalità, conoscenze, know-how e un accesso immediato a nuovi mercati.
- **Andare in guerra per il talento.** Trovare e accrescere delle fonti di talento è già difficile di per se e nei prossimi anni lo sarà ancora di più. Offrire incentivi ai lavoratori più promettenti può aiutare ad assumere e conservare lavoratori talentuosi, soprattutto nei mercati emergenti. Le operazioni di HR (Human Resource) sono sempre esistite all'interno delle imprese, ma solo come attività di supporto: queste, in vista di una maggiore carenza di talento nel prossimo periodo, devono diventare delle scelte strategiche in piena regola, soprattutto in settori idea-intensive. Le piattaforme online possono diventare a questo proposito dei mezzi molto efficaci per assumere, conservare e aumentare il proprio capitale umano.
- **Prepararsi a sopportare una maggiore pressione per l'occupazione e per i salari.** Il mercato del lavoro ultimamente ha presentato delle dinamiche bipartite. Da una parte ci sono i lavoratori dei mercati capital-intensive, che hanno subito delle pressioni per i tagli delle spese che spesso hanno giocato a loro sfavore; dall'altro ci sono i lavoratori dei settori idea-intensive, che hanno subito una felice crescita dei loro salari, poiché il personale di questa tipologia di aziende è generalmente alquanto esiguo e altamente specializzato. Gli squilibri nel mercato del lavoro porteranno entro al 2020 ad una perdita di 80 milioni di lavoratori di alta o media qualificazione e un aumento di 95 milioni di lavoratori con bassa qualificazione. La tecnologia, inoltre, eliminerà alcuni ruoli e ne modificherà altri. Non si possono respingere queste dinamiche, non possono farlo né le imprese né gli Stati. Piuttosto, i policy makers dovrebbero concentrarsi ad

alleggerire ciò che di negativo questo periodo di transizione e dislocazione economica sta causando a tutto il mondo lavorativo.

- **Supportare le modifiche che creano il surplus del consumatore e il beneficio pubblico.** La concorrenza ha creato una varietà di prodotti e servizi di alte prestazioni, più customizzabili e più alla portata dei consumatori. Inoltre, le aziende tecnologiche e le piattaforme digitali hanno facilitato questo processo in maniera considerevole. Tuttavia, ciò può essere incanalato verso settori come salute, sicurezza e sostenibilità ambientale per aumentare il livello degli standard di vita.
- **Supportare la diversificazione nel settore delle imprese.** Piuttosto che proteggere una sola eccellenza nazionale, una soluzione più saggia (e più sicura) potrebbe essere quella di garantire la diversificazione dell'ambiente imprenditoriale, poiché le piccole imprese sono promotrici di performances fast-growing e di lavori in rete, le PMI detengono la maggiore occupazione di lavoratori e le grandi imprese tendono ad essere le principali promotrici di politiche di R&D e le maggiori artefici della crescita di produttività. Per ottenere tutti questi benefici, deve esserci dunque una diversificazione dell'ambiente competitivo. L'innovazione prospera dove c'è competizione, quindi aiutare solo gli operatori storici potrebbe non essere sempre la soluzione giusta. In qualche modo, quindi, le società devono trarre beneficio anche dall'entrata e dal consolidamento dei nuovi competitors, anche se ciò può giocare a scapito dello status quo.



In conclusione, alla luce di quanto esposto in questo elaborato, si può quindi desumere che il contesto economico globale degli ultimi anni ha subito delle importanti modifiche per quanto riguarda l'assetto imprenditoriale presente in ogni Stato. Considerata la realtà attuale, secondo le previsioni ci si aspetta che nei prossimi anni il contesto economico globale sopra citato sarà ancora più dinamico ed evoluto, ed apporterà importanti cambiamenti all'economia globale.

## **BIBLIOGRAFIA**

*Dominic Barton and Mark Wiseman, "Focusing capital on the long term," Harvard Business Review, January– February 2014*

*Martin Hirt, Sven Smit, and Wonsik Yoo, "Understanding Asia's conglomerates," McKinsey Quarterly, February 2013*

*McKinsey & Company, M&A 2014: Return of the big deal, April 2015*

*McKinsey Global Institute, Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy,, April 2014*

*McKinsey Global Institute, A labor market that works: Connecting talent and opportunity in the digital age, June 2015.*

*McKinsey Global Institute, Global growth: Can productivity save the day in an aging world?, January 2015*

*McKinsey Quarterly, "The family business factor in emerging markets," December 2014*

*McKinsey Quarterly, Mehrdad Baghai, Sven Smit, and S. Patrick Viguerie, "The granularity of growth," May 2007*

*Stephen Hall, Dan Lovallo, and Reinier Musters, "How to put your money where your strategy is," McKinsey Quarterly, March 2012.*

*Sven Smit, Caroline M. Thompson, and S. Patrick Viguerie, "The do-or-die struggle for growth," McKinsey Quarterly, August 2005*

*Thomson Reuters, Mergers & acquisitions review: Financial advisors: Full year 2014, December 2014*

*Thomson Reuters, Mergers & acquisitions review: Financial advisors: Full year 2014, December 2014*

*World investment report 2014, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), June 2014*

*Yuval Atsmon, Michael Kloss, and Sven Smit, "Parsing the growth advantage of emerging-market companies," McKinsey Quarterly, May 2012*

## **SITOGRAFIA**

*Fortune Global 500: [www.fortune.com/global500](http://www.fortune.com/global500)*

*L'economia italiana, Ministero degli Affari*

*Esteri: [www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/benvenuti\\_in\\_italia/conoscere\\_italia/economia.html](http://www.esteri.it/mae/it/ministero/servizi/benvenuti_in_italia/conoscere_italia/economia.html)*