



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LA TRANSIZIONE DELLA GLOBALIZZAZIONE E I POTENZIALI
EFFETTI SULL'ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO

LAUREANDO: MOHAMED BOUHIT

MATRICOLA N. 1137776

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	3
L'evoluzione delle catene del valore globali	3
1.1 Cosa si intende per “catena del valore globale”?	3
1.2 Le catene del valore globali si adattano a sei modelli che spiegano la partecipazione dei paesi e gli scambi commerciali	4
1.3 Le catene del valore globali stanno subendo 5 cambi strutturali	6
CAPITOLO 2	10
Un nuovo modo di valutare il commercio di servizi	10
2.1 I servizi alimentano la produzioni di molti beni	10
2.2 Le multinazionali utilizzano attività immateriali in operazioni	11
2.3 Il ruolo dei servizi digitali gratuiti	12
2.4 La tecnologia continua a rendere i servizi più negoziabili	13
2.5 La nuova ondata di tecnologia nelle catene del valore globali	14
2.5.1 Internet delle cose, blockchain e automazione	15
2.5.2 Intelligenza artificiale, agenti virtuali e manifattura additiva	16
CAPITOLO 3	18
Spostamento della domanda globale e il nuovo effetto Cina	18
3.1 La domanda globale si sta spostando verso le economie emergenti	18
3.2 Con il consumo domestico che cresce, le imprese cinesi possono servire i clienti locali anzichè esportare	19
3.3 I paesi in via di sviluppo consumano di più di quello che producono	20
3.4 Cina e altre economie emergenti stanno costruendo catene di fornitura domestiche	22
3.5 Catene di approvvigionamento nazionali più complete si stanno radicando anche nelle economie emergenti	24
CONCLUSIONE	27
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	29

INTRODUZIONE

La globalizzazione è un fenomeno che ricorre frequentemente nella storia economica ed è inerente alla natura del sistema capitalistico. Le imprese oggi sono più che mai legate ai mercati internazionali, ma mentre in precedenza lo erano per l'export, oggi vanno all'estero direttamente a produrre e a rifornirsi. Al giorno d'oggi le imprese abbracciano l'internalizzazione in molti modi e per svariate ragioni. Gli IDE (investimenti diretti esteri) delle imprese multinazionali ad esempio non sono più giustificati dal classico offshoring per minimizzare i costi, ma tanto in un'ottica di nearshoring per avvicinarsi al mercato di distribuzione e approfondire le preferenze e bisogni della clientela.

In un'economia globale sempre più digitale, dove la tecnologia e l'innovazione sono ormai divenute le fonti del vantaggio competitivo: le catene del valore che producono beni sono sempre meno intensive di scambi, il commercio di servizi cresce più del commercio di beni, le catene del valore sono più intensive di conoscenza e tecnologia e crescono gli investimenti in attività immateriali (R&S, brand, software). Le 3 forze che spiegano questi cambiamenti nelle catene di valore sono: la crescente quota di consumo globale della Cina e dei mercati emergenti; la replica da parte dei paesi emergenti del modello cinese della "catena di fornitura domestica" per ridurre l'indipendenza dall'import; l'evoluzione della tecnologia e di internet, incluse le piattaforme digitali, internet delle cose (IoT), intelligenza artificiale e l'automazione.

La globalizzazione oggi è nel mezzo di una trasformazione. Le catene del valore diventano sempre più regionali e meno globali, la mappa della domanda globale è in fase di cambiamento e necessita di essere ridisegnata. I mercati emergenti diventano l'obiettivo e l'attrazione delle imprese multinazionali, data la loro prospettiva di crescita e dove la classe media che lavora consuma più che in ogni altro paese.

In questo elaborato, partendo dall'analisi di uno studio del McKinsey Global Institute, cercheremo di capire come le organizzazioni stanno rispondendo alle opportunità globali, e verso quale direzione sta andando l'economia globale.

CAPITOLO 1

L'evoluzione delle catene del valore globali

Gli anni 90 hanno visto una grande rivoluzione, questa volta però in Tecnologie della Comunicazione e dell'Informazione, che ha trasformato il modo di produrre beni e servizi.

Le aziende che una volta gestivano tutte le fasi della produzione iniziarono a disaggregarle, suddividendole in passaggi discreti ed esternalizzandone alcune. Con il calo dei costi di comunicazione e nuovi tipi di software e piattaforme digitali, le aziende reperiscono risorse da un universo molto più ampio di fornitori, coordinano processi complessi e tengono traccia delle spedizioni in qualsiasi parte del mondo in tempo reale. Internet ha consentito il riallineamento della produzione globale, con aziende e paesi specializzati in parti specifiche delle diverse catene del valore del settore. Oggi i due terzi del commercio mondiale è costituito da input intermedi piuttosto che da prodotti e servizi finiti. Ciò spiega perché le imprese sono organizzate in estese catene del valore globali che abbracciano regioni e interi paesi. Le loro emittenti determinano dove vengono prodotte le cose, come vengono create e come sono destinate ai consumatori. Le loro dinamiche sono essenziali per capire come si sta evolvendo la globalizzazione e dove potrebbe essere diretta in futuro. Oggi l'economia globale sta cambiando direzione: la Cina e altre economie in via di sviluppo crescono e maturano, la domanda globale si sposta e le nuove tecnologie rimodellano la produzione e il commercio.

1.1 Cosa si intende per “catena del valore globale”?

Una catena del valore globale comprende tutte le attività e gli input utilizzati per creare un bene o un servizio finale. Ognuno di essi è il prodotto di milioni di decisioni prese dalle singole aziende su quali opportunità di crescita globale perseguire, come organizzare le operazioni, quali fasi produttive si condurranno e in che misura si affideranno ai fornitori. Queste decisioni determinano lo spostamento e il volume dei flussi globali di beni, servizi, finanza, dati e persino persone. La maggior parte del commercio globale è attualmente in beni intermedi anziché finiti. Le catene di valore altamente complesse nelle industrie che producono automobili, computer e altri macchinari e attrezzature per il trasporto coinvolgono centinaia di input e coprono decine di paesi.

Apple, ad esempio, per la produzione di iPhone inizia con team di designer e ingegneri in California. Lo smartphone contiene parti di ben 200 fornitori separati in almeno otto paesi. Tutte le varie parti sono prodotte separatamente, quindi spedite in una fabbrica in Cina, dove sono assemblate in uno smartphone sottile. Viene imballato e spedito, arriva poi ad a un

distributore Apple a Roma, dove un consumatore italiano lo tirerà fuori dallo scaffale. Questo processo multistep e multicountry è una catena del valore globale in azione.


Le catene del valore globali producono anche servizi e seguono lo stesso processo prima di arrivare al consumatore finale.

1.2 Le catene del valore globali si adattano a sei modelli che spiegano la partecipazione dei paesi e gli scambi commerciali

Si classificano le catene del valore di settore in sei modelli per evidenziare la loro dipendenza da diversi input, gli accordi commerciali e la partecipazione del paese (vedi tabella1).

Innanzitutto, esaminiamo gli input di ciascuna catena del valore, compresa l'intensità del lavoro, l'intensità della conoscenza e l'intensità delle merci. Queste intensità del fattore di input influenzano il punto in cui le aziende decidono di localizzare la produzione. La seconda serie di metriche riguarda gli scambi e il modo in cui i paesi vi partecipano. Si considerano l'intensità commerciale globale di ciascuna catena del valore, la quota di scambi all'interno di ciascuna catena di valori intra-regionale, la quota di scambi rappresentata dai paesi in via di sviluppo e il numero di paesi che rappresentano il 75% delle esportazioni di ciascuna catena di valori.

Global value chains are grouped into six archetypes based on their inputs, trade intensity, and country participation.

Low  High 

Arche-type	Global value chain	Labor intensity Labor compensation/ gross value added (%)	Knowledge intensity ¹ % of highly skilled labor	Commodity intensity Commodity inputs as % of gross output	Regional trade % of total trade	Trade intensity Gross exports/gross output (%)	Country participation ² Number of countries representing 75% of total exports	Developing economy share of exports (%)	Gross output \$ trillion	Employment million
Global innovations	Chemicals	43	33	14	49	29	14	25	5.5	19
	Auto	58	28	7	59	29	13	30	4.5	29
	Computers and electronics	52	50	3	54	48	8	48	4.0	23
	Machinery and equipment	61	26	12	46	32	13	29	3.6	34
	Electrical machinery	60	31	18	52	30	14	45	2.4	16
	Transport equipment	61	28	8	35	38	12	26	1.5	10
	Average ³ or Total (% of global total)	56	33	10	49	34	12	34	21.5 (13)	131 (4)
Labor-intensive goods	Textiles and apparel	68	15	9	41	31	13	66	2.8	78
	Furniture and other manufacturing	65	23	10	42	25	17	58	2.5	23
	Average ³ or Total (% of global total)	67	19	9	41	28	15	62	5.3 (3)	101 (3)
Regional processing	Food and beverage	52	13	29	55	13	22	43	6.9	68
	Fabricated metal products	65	16	24	53	18	16	45	2.5	34
	Paper and printing	60	37	4	59	16	17	34	2.2	11
	Glass, cement, ceramics	59	15	18	56	10	16	51	2.0	33
	Rubber and plastics	60	16	6	57	23	16	42	1.8	23
	Average ³ or Total (% of global total)	59	19	16	56	16	17	43	15.3 (9)	169 (5)
Resource-intensive goods	Mining	40	22	72	31	30	16	73	6.0	21
	Agriculture	63	9	74	43	8	24	50	5.7	866
	Basic metals	57	15	70	46	20	21	42	4.5	24
	Energy	37	25	81	51	23	16	42	3.9	4
	Average ³ or Total (% of global total)	49	18	74	43	20	19	52	20.0 (12)	915 (28)
Labor-intensive services	Wholesale and retail trade	61	23	1	41	10	13	28	14.3	488
	Transport and storage	56	16	10	35	15	13	31	7.2	109
	Healthcare	83	36	1	41	1	8	49	6.5	145
	Average ³ or Total (% of global total)	67	25	4	39	9	11	36	28.0 (17)	742 (23)
Knowledge-intensive services	Professional services	68	56	1	38	10	13	18	10.9	52
	Financial intermediation	47	51	0.2	32	8	9	8	7.6	65
	IT services	67	56	0.3	26	18	13	37	2.1	36
	Average ³ or Total (% of global total)	61	54	1	32	12	12	21	20.6 (13)	153 (5)
	Global average ³ or Total (% of global total covered by focus GVCs)	58	28	21	45	21	15	40	161 (69)	3,275 (68)

1 For the United States.

2 Based on the balance of payments (with the exceptions of wholesale and retail trade as well as healthcare, which are based on the World Input-Output Database).

3 Arithmetic average.

SOURCE: World Input-Output Database; IMF; WTO; UNCTAD; OECD; McKinsey Global Institute analysis

- **Global innovations** (o innovazioni globali). Qui vi rientrano le catene del valore più preziose, ad alta intensità di conoscenza e di commercio. I prodotti finali tendono ad essere altamente modulari, riunendo componenti provenienti da più paesi. Esse implicano molti passaggi sequenziali e componenti complessi che potrebbero richiedere un sotto-assemblaggio; in effetti, il 51% degli scambi all'interno di queste catene del valore riguarda beni intermedi anziché prodotti finiti. Queste catene del valore impiegano una piccola forza lavoro per realizzare prodotti di alto valore. Impiegano solo il 4% della forza lavoro mondiale, che produce collettivamente il 13 per cento della produzione globale e il 35% delle esportazioni globali. Queste sono le catene del valore che producono beni ad alta intensità conoscenza: un terzo dei lavoratori ha un diploma di laurea o superiore. La concorrenza in questi settori si basa sull'innovazione e sulla qualità del prodotto. Queste catene del valore sono anche geograficamente concentrate, con meno paesi partecipanti. Solo otto paesi guidano oltre il 75 per cento degli scambi di computer ed elettronica. Le economie avanzate rappresentano i due terzi degli scambi nelle catene del valore delle innovazioni globali.
- **Labor-intensive goods** (o beni ad alta intensità di lavoro). La loro caratteristica distintiva è la forte dipendenza da manodopera dequalificata. La compensazione del lavoro rappresenta oltre i due terzi del valore aggiunto nel settore. Il valore aggiunto per lavoratore è basso. Gran parte di questa produzione si è spostata nel mondo in via di sviluppo nell'ultima ondata di globalizzazione; oggi queste nazioni rappresentano il 62 per cento del commercio globale in queste catene del valore. La Cina, che rappresenta un terzo del commercio di queste catene del valore, i beni ad alta intensità di manodopera rappresentano solo il 5% della produzione lorda, del valore aggiunto e dell'occupazione della nazione.
- **Regional processing** (o lavorazione regionale). Il commercio sta crescendo più rapidamente in queste catene del valore rispetto alle prime due sopra. Queste catene del valore utilizzano relativamente pochi input intermedi. Ad eccezione del cibo e delle bevande, oltre i due terzi della produzione che producono diventano input intermedi che alimentano altre catene del valore, in particolare le innovazioni globali. I primi cinque paesi per esportazione rappresentano solo il 39 per cento delle esportazioni totali di questo gruppo. I paesi in via di sviluppo partecipano moderatamente a queste catene del valore, che rappresentano il 43 per cento delle esportazioni e la Cina è il maggiore esportatore. Il commercio tende a verificarsi tra paesi vicini.
- **Resource-intensive goods** (o beni ad alta intensità di risorse). Gran parte di tale output si inserisce in altre catene del valore, come input intermedio. L'accesso alle risorse

naturali e la vicinanza alle infrastrutture di stoccaggio e trasporto determinano dove si trova la produzione. I primi cinque paesi rappresentano una quota inferiore delle esportazioni in questo gruppo rispetto a qualsiasi altro. Mentre l'agricoltura impiega quasi 870 milioni di persone in tutto il mondo, le altre industrie in questa categoria ne impiegano solo 49 milioni.

- **Labor-intensive services** (o servizi ad alta intensità di lavoro). Queste catene del valore sono i più grandi creatori di posti di lavoro dopo l'agricoltura, con oltre 740 milioni di persone in tutto il mondo, due terzi delle quali sono impiegate nel commercio all'ingrosso e al dettaglio. I servizi ad alta intensità di lavoro generano la più alta produzione lorda di tutti i gruppi di catene del valore e la metà è generata dal commercio all'ingrosso e al dettaglio.
- **Knowledge-intensive services** (o servizi ad alta intensità di conoscenza). Dipendono da manodopera qualificata e derivano un valore sostanziale da attività immateriali. Più della metà delle persone che assumono hanno una laurea o superiore. Molte delle società partecipanti hanno sede in economie avanzate. Gli Stati Uniti sono il principale esportatore di servizi ad alta intensità di conoscenza, che rappresentano il 17% degli scambi commerciali in questo gruppo. I primi cinque paesi esportatori (Stati Uniti, Regno Unito, Irlanda, Germania e Francia) rappresentano insieme il 46% delle esportazioni globali. Una concentrazione relativamente elevata riflette il significativo investimento in attività immateriali richiesto per partecipare a queste catene del valore.

1.3 Le catene del valore globali stanno subendo 5 cambi strutturali

1. Le catene del valore che producono beni sono cresciute meno intensive di scambio

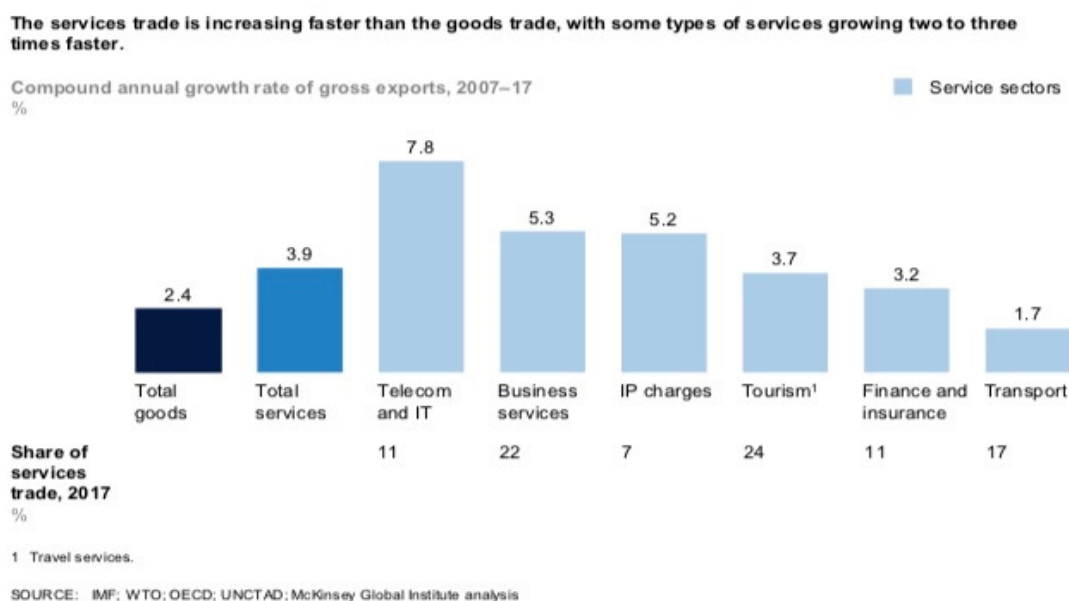
Le catene del valore globali sono cresciute rapidamente dal 1995 al 2007. In media, il commercio globale di input intermedi è aumentato dal 6,8% della produzione lorda nel 1995 al 10,0% nel 2007, aumentando di tre volte, da \$ 2,5 trilioni a \$ 7,5 trilioni. Dal 2007 al 2017 però le catene del valore che producono beni subiscono una contrazione. Il commercio ha continuato a crescere in termini assoluti, ma le esportazioni sono diminuite dal 28,1% al 22,5%.

Gran parte della riduzione dell'intensità commerciale è dovuta ai cambiamenti all'interno della Cina e, in misura minore, in altri paesi in via di sviluppo. Man mano che la classe consumatrice si espande e acquisisce nuovo potere di spesa, questi paesi vendono più di ciò che producono a livello nazionale anziché esportarlo. La Cina e altri paesi in via di sviluppo stanno guidando la crescita della produzione mondiale, e le aziende che vi abitano vedono la crescente domanda dei consumatori all'interno dei propri confini come l'opportunità più grande e più facile da

catturare. Anche l'intensità degli scambi sta diminuendo in quanto questi paesi sviluppano catene di approvvigionamento nazionali e industrie integrate verticalmente, riducendo la loro necessità di importare merci intermedie.

2. I servizi svolgono un crescente e sottovalutato ruolo nel commercio mondiale

Negli ultimi 10 anni, il commercio globale di servizi è cresciuto più del 60% più velocemente del commercio globale di merci. I servizi forniscono una quota ampia e crescente del valore dei beni scambiati. In secondo luogo, i trasferimenti intraziendali di attività immateriali come marchi, proprietà intellettuale, software e processi operativi tendono a essere sottostimati nelle statistiche commerciali. In terzo luogo, i servizi digitali gratuiti offerti a livello globale creano un valore sostanziale per i consumatori. I servizi creano il 31 per cento del valore che viene distribuito nei beni manufatti negoziati. Ricerca e sviluppo, ingegneria, vendite e marketing, finanza e risorse umane consentono tutte le merci di andare sul mercato. In tutte le catene del valore globali che producono merci, gli input di servizi negoziati stanno crescendo in modo sostanziale mentre gli input di servizi domestici sono leggermente diminuiti.

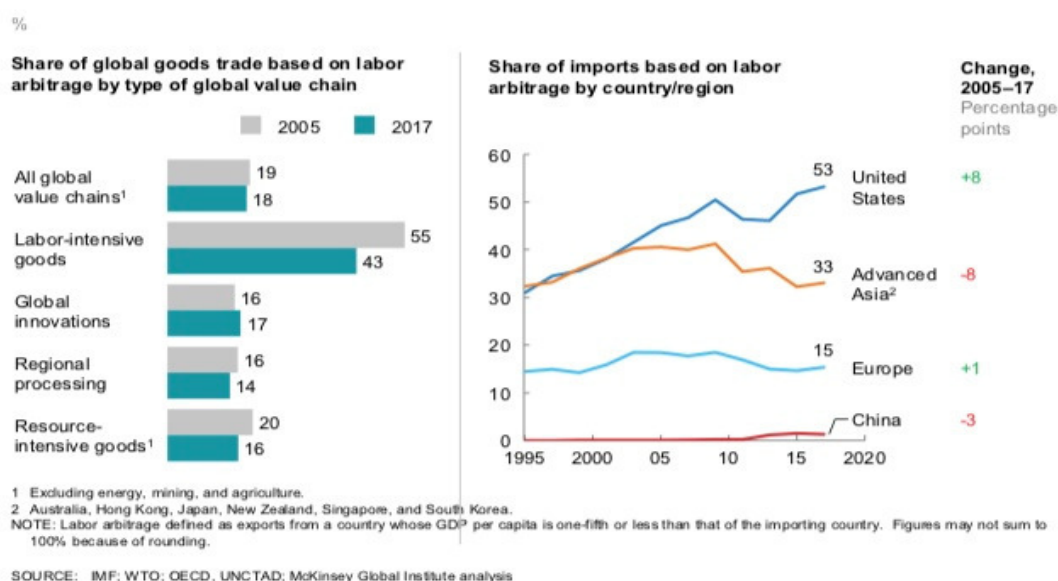


Le attività immateriali che le società multinazionali inviano alle loro affiliate in tutto il mondo, così come i crescenti flussi transfrontalieri di beni digitali gratuiti spesso non vengono considerate nelle statistiche commerciali.

3. Il commercio basato sull'arbitraggio del costo del lavoro sta diminuendo in molte catene del valore che producono beni

Una percezione comune è che i flussi commerciali sono guidati da società multinazionali alla ricerca dei costi di manodopera più bassi possibili. Il commercio basato sull'arbitraggio del costo del lavoro rappresenta oggi solo il 18% dell'intero commercio di merci. La stragrande maggioranza dei flussi commerciali oggi si basa sulla specializzazione, scarsità di risorse, vicinanza ai mercati, accesso ai talenti e altri fattori, non solo sui costi salariali. La quota di scambi basata sull'arbitraggio del costo del lavoro ha diminuito in molte catene del valore.

The share of global trade based on labor-cost arbitrage is less than 20 percent.



4. Le catene del valore globali diventano sempre più intensive di conoscenza

Le catene del valore globali stanno diventando sempre più ad alta intensità di conoscenza. All'interno di molti settori, la creazione di valore si sta spostando verso le attività a monte come attività di ricerca, sviluppo e progettazione e attività a valle come distribuzione, marketing e servizi post-vendita. In alcuni settori, ricerca e sviluppo, software, design e altri beni immateriali stanno aggiungendo più valore ai beni che alla produzione.

Gli investimenti in attività immateriali superano ora gli investimenti in impianti e macchinari fisici. In tutte le catene del valore, gli investimenti in ricerca e sviluppo e altre attività immateriali come marchi e software, passando dal 5,4% del fatturato nel 2000 al 13,1% nel 2016.

Man mano che le catene del valore diventano più ricche di conoscenza, impiegano anche una quota maggiore di manodopera altamente qualificata. Scopriamo che la quota di reddito destinata al lavoro altamente qualificato è aumentata in tutte le catene del valore. 40 Nel settore

manifatturiero statunitense, la quota di salari destinata ai lavoratori altamente qualificati è aumentata di 5,5 punti percentuali tra il 1995 e il 2009.

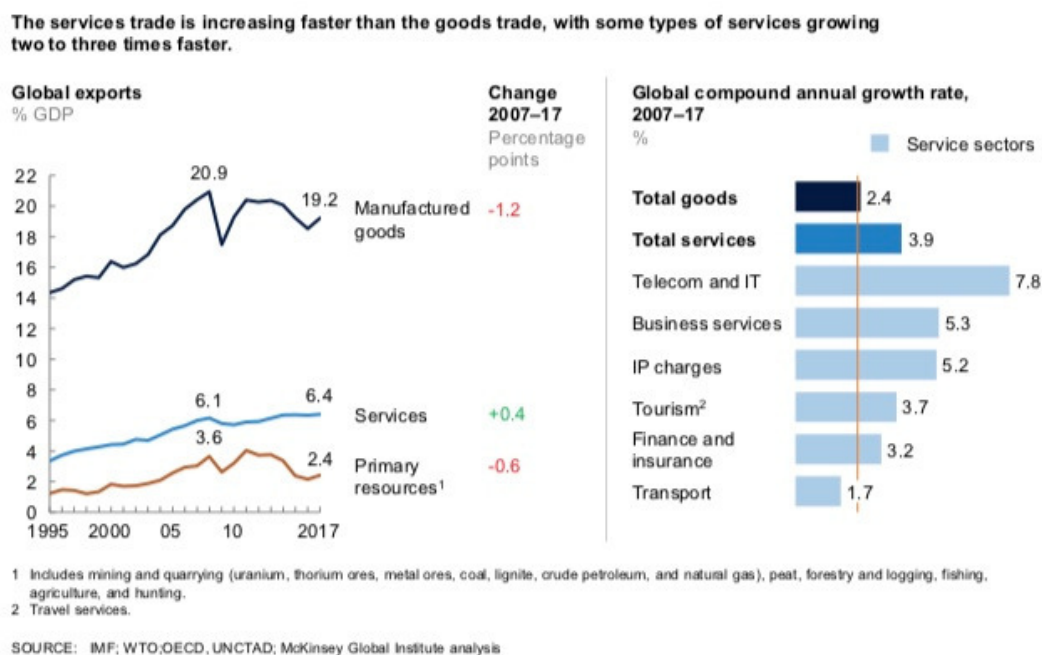
5. Le catene del valore stanno iniziando a concentrarsi maggiormente a livello regionale

Il commercio globale è diventato più intenso dopo l'ingresso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio nel 2001 e i paesi emergenti hanno assunto un ruolo più importante nelle catene del valore globali. La quota intraregionale del commercio mondiale è aumentata di 2,7 punti percentuali dal 2013. I principali motori regionalizzazione del commercio sono l'aumento dei flussi commerciali all'interno dell'Unione Europea e nella regione Asia-Pacifico, in particolare il commercio incentrato sulla Cina. Le catene del valore delle innovazioni globali hanno subito lo spostamento più marcato verso la regionalizzazione, data la loro necessità di sequenze just-in-time. Al di fuori della Cina (che ha un mercato automobilistico in gran parte autonomo con parti di provenienza locale), ad esempio, le catene del valore automobilistiche operano principalmente in blocchi regionali centrati su Germania, Stati Uniti, Giappone e Corea del Sud. Questa tendenza potrebbe accelerare anche in altre catene del valore, poiché l'automazione riduce l'importanza dei costi del lavoro e aumenta l'importanza della velocità di immissione sul mercato nelle decisioni aziendali su dove produrre beni. Anche in altre parti del mondo in via di sviluppo, tra cui Medio Oriente e Nord Africa il commercio intraregionale è in aumento dal 2007. Questa è una buona notizia per questi paesi, che storicamente hanno avuto quote molto basse di commercio intraregionale e piccole economie che mancano di scala. Le nuove tecnologie, l'aumento dei consumi nei paesi in via di sviluppo e i cambiamenti nell'economia cinese hanno posto le basi per catene del valore che producono beni per continuare a rendere le loro impronte produttive più regionali e meno a lungo raggio.

CAPITOLO 2

Un nuovo modo di valutare il commercio di servizi

A livello globale, i servizi rappresentano quasi i due terzi del PIL globale e la metà di tutti degli occupati. Nelle economie avanzate come gli Stati Uniti, i servizi possono rappresentare circa l'80% del PIL e dell'occupazione nel settore privato. Il commercio globale di servizi ha continuato a crescere più rapidamente del PIL globale. Alcuni servizi come ad esempio le telecomunicazione e IT, servizi alle aziende e diritti di proprietà intellettuale, stanno ora crescendo da due a tre volte più velocemente del commercio di merci. Nonostante la sua crescente importanza, l'intera gamma di servizi nel commercio globale è oscurata dalle statistiche commerciali tradizionali.



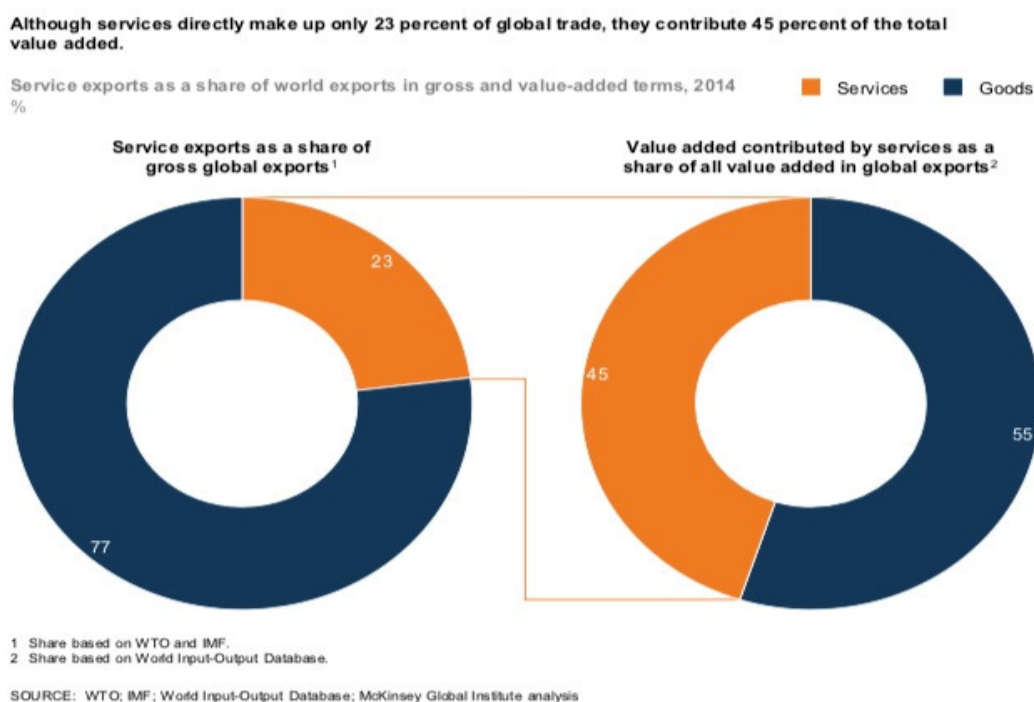
2.1 I servizi alimentano la produzioni di molti beni

Le statistiche commerciali contano i servizi forniti a livello internazionale, ma non separano i servizi destinati alla produzione di beni scambiati. In molti casi, quei servizi - che includono design, marketing, ricerca e sviluppo e altri tipi di proprietà intellettuale - sono ciò che distingue un bene fabbricato e lo rende un prodotto desiderabile.

Nelle statistiche commerciali, qualsiasi tipo di farmaco esportato viene registrato come un bene fabbricato. Ma per i malati di cancro che lo assumono per prolungare la propria vita, il valore massimo non deriva dal processo di produzione che produce pillole fisiche. Deriva dagli anni di ricerca e sviluppo di scienziati altamente accreditati che hanno partecipato alla scoperta e

allo sviluppo del farmaco, nonché da cicli di studi clinici che hanno dimostrato la sua efficacia e determinazione del dosaggio sicuro. Gli input di servizi esteri hanno assunto un peso maggiore nel tempo. In alcuni paesi, tra cui Irlanda, Ungheria ed Estonia, la quota estera del valore aggiunto dei servizi è maggiore della quota nazionale.

Nelle statistiche convenzionali che misurano i flussi commerciali lordi, gli scambi diretti di servizi rappresentano solo il 23% del valore di tutto il commercio globale, una cifra che è cambiata poco dal 1990. Ma in una visione allargata che include anche i servizi che alimentano la creazione di beni, servizi rappresentano il 45% del valore aggiunto nel commercio globale.



2.2 Le multinazionali utilizzano attività immateriali in operazioni

Dall'inizio degli anni '70, gli investimenti delle società in beni materiali come attrezzature e strutture sono progressivamente diminuiti in percentuale del PIL a favore di maggiori investimenti in cosiddetti beni immateriali come design, marchi e software. Una recente ricerca di MGI ha scoperto che le aziende più redditizie, indipendentemente dal loro settore, costruiscono proprietà intellettuale e assicurano vantaggi competitivi investendo in ricerca e sviluppo, marchi e altre attività immateriali. Molti degli aspetti determinanti che i consumatori apprezzano nei beni riflettono gli investimenti in beni immateriali. Le scarpe Nike terranno comodo un atleta quando corre, ma il suo acquisto è stato influenzato da una combinazione di design, marchio e marketing.

La creazione dell'aspetto grafico di un prodotto è spesso il risultato di grandi spese iniziali di ricerca e sviluppo che sono trattate come spese piuttosto che come investimenti nella rendicontazione.

La quota del reddito da beni immateriali rappresenta circa un terzo del valore della produzione, il doppio rispetto al reddito generato dal capitale tangibile.

Gli intangibili sono una forza enorme nell'economia globale, ma creano problemi di misurazione per i rapporti di società, commercio e PIL per i loro sunk costs. Sinergie, scalabilità e spillover. Queste qualità rendono gli immateriali intrinsecamente difficili da misurare.

2.3 Il ruolo dei servizi digitali gratuiti

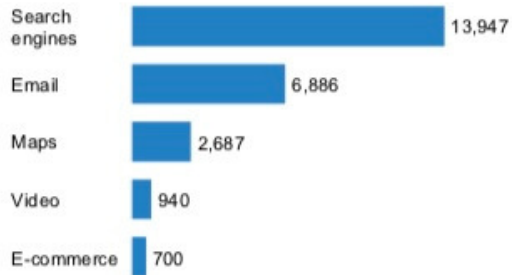
Dalle e-mail e dai social media alla mappatura e alla ricerca, molti dei servizi digitali su cui facciamo affidamento quotidianamente sono gratuiti. La versione in lingua inglese di Wikipedia, ad esempio, contiene circa 5,8 milioni di articoli e il sito Web completo comprende 40 milioni di articoli in circa 300 lingue. Ogni giorno, gli utenti di tutto il mondo guardano più di un miliardo di ore di contenuti video di YouTube. Su Spotify, circa 100 milioni di persone utilizzano il livello gratuito della piattaforma, dove ottengono l'accesso a playlist personalizzate e centinaia di brani per lo streaming on demand ogni giorno.

Come possiamo rendere conto del fatto che i servizi digitali e i contenuti creati in un paese possono attrarre centinaia di milioni di utenti non paganti in tutto il mondo?

I servizi digitali gratuiti più popolari sono i prodotti di un gruppo relativamente piccolo di aziende. Google serve circa il 60 per cento degli utenti della ricerca globale, ad esempio elaborando 1,2 trilioni di richieste di informazioni all'anno. Facebook rappresenta il 24 per cento dell'utilizzo globale dei social media. Ciò porta a una forte concentrazione geografica, soprattutto se si considera che la maggior parte dei dipendenti delle aziende tecnologiche ha sede nei paesi in cui ha sede. Questi servizi hanno grandi basi di utenti domestici, ma sono anche offerti in tutto il mondo, a costi quasi nulli poiché il commercio è virtuale.

Many digital services are free to global consumers and therefore not captured in trade statistics, but they create substantial value that moves across borders.

US consumer willingness to accept,¹ 2017
\$



Share of foreign users
Average, June–August 2018
%



¹ Based on consumer surveys conducted by Eric Brynjolfsson. Willingness to accept is a measure of how much money consumers report they would have to be paid in exchange for giving up a service. Lower end of 95 percent confidence interval.

SOURCE: Brynjolfsson, Eggers, and Gannamaneni, *Using massive online choice experiments to measure changes in well-being*, 2018; Brynjolfsson, Eggers, and Gannamaneni, *Measuring welfare with massive online choice experiments: A brief introduction*, 2018; Alexa Web Information Service; McKinsey Global Institute analysis

2.4 La tecnologia continua a rendere i servizi più negoziabili

I servizi sono pronti per una crescita continua in futuro, come di più di loro sono raggruppati con merci. Le nuove tecnologie stanno rendendo possibile fornire più tipi di servizi in remoto. Alcune di queste attività saranno rettangoli grigi, ma una parte significativa di essa potrebbe verificarsi oltre i confini. Molti servizi, come il trasporto ferroviario o dipingere una casa, richiedono una presenza fisica e devono essere forniti localmente per loro stessa natura. Una gamma crescente di servizi può essere erogata virtualmente e, poiché la trasmissione è istantanea ea basso costo, i servizi forniti sono intrinsecamente negoziabili. La consegna digitale è già all'ordine del giorno in servizi professionali, tecnici e di ricerca e sviluppo.

La tecnologia ha ampliato la gamma di servizi che possono essere erogati digitalmente. La creazione del 5G, ad esempio, apre la strada a più tipi di servizi sanitari da erogare oltre confine. Queste reti sono 20 volte più veloci delle connessioni 4G, consentendo interazioni in tempo reale.

Inoltre, tecnologie di comunicazione e condivisione dei file sempre più sofisticate consentono un lavoro più remoto, riducendo la necessità di riunioni e collaborazioni di persona. Tecnologie come la condivisione remota di file e le videoconferenze e piattaforme di collaborazione come Slack guidano questo spostamento da anni.

Sebbene sia possibile che l'implementazione di automazione e AI possa ridurre il mercato globale di circa 160 miliardi di dollari per l'outsourcing dei processi aziendali, uno dei settori di servizi più pesantemente scambiati, l'effetto netto delle nuove tecnologie sarà probabilmente un aumento dei servizi negoziati

2.5 La nuova ondata di tecnologia nelle catene del valore globali

Le catene del valore globali oggi non potrebbero esistere senza tecnologia. La precedente ondata di tecnologie digitali ha ridotto le barriere di distanza e complessità, consentendo alle aziende di interagire con fornitori e clienti in tutto il mondo. Riducendo i costi di transazione, le tecnologie digitali hanno permesso al commercio di beni e servizi di aumentare. Oggi una nuova serie di tecnologie, tra cui robotica avanzata, intelligenza artificiale, Internet of Things, stampa 3D e blockchain, hanno già iniziato a penetrare nelle catene del valore globali e il loro impatto aumenterà negli anni a venire. Alcune di queste tecnologie, comprese le piattaforme digitali e le applicazioni logistiche, continueranno a ridurre i costi di transazione e ad agevolare i flussi commerciali. Le tecnologie di automazione nel settore manifatturiero cambieranno il modo in cui le merci vengono prodotte e il costo relativo di diversi input, compresa la manodopera.

Ciò potrebbe amplificare la tendenza di una produzione più localizzata vicino ai mercati di consumo chiave. Infine, le innovazioni tecnologiche come l'energia rinnovabile, i veicoli elettrici e la realtà aumentata e virtuale possono cambiare il contenuto e gli schemi dei flussi commerciali.

La prima ondata arrivò dopo la Rivoluzione industriale, quando l'introduzione di navi a vapore e ferrovie ridusse il costo del trasporto di merci. L'economia dell'acquisto delle cose è avvenuta a metà del mondo. Questa tendenza è continuata per tutto il XX secolo. Dal 1930 al 2000, il prezzo della spedizione è diminuito di circa i due terzi. La produzione potrebbe ora avvenire lontano dal consumatore finale. La rivoluzione tecnologica ha permesso alle aziende di disaggregare i processi di produzione lineari, ovvero suddividendoli in passaggi discreti ed esternalizzando alcuni di questi passaggi a fornitori esterni. Le catene del valore globali esistevano prima di Internet, ma Internet ha contribuito a alimentare ulteriore frammentazione e riallineamento. La rivoluzione tecnologica ha aperto la strada alla crescita esplosiva dei flussi di dati transfrontalieri.

I costi di trasporto e logistica, finanziamenti, ricerca e coordinamento, nonché i tempi di transito, sono tra i maggiori ostacoli agli scambi. Ma le piattaforme digitali, le tecnologie logistiche e le tecnologie di elaborazione dei dati riducono questi ostacoli.

Le piattaforme digitali

Piattaforme digitali come i siti di e-commerce, social media, pagamenti, viaggi, apprendimento e servizi di lavoro collegano direttamente acquirenti e venditori, riducendo i costi di ricerca e coordinamento tra acquirenti e venditori. Il commercio elettronico ha ridotto l'impatto della distanza sui flussi commerciali.

Le piattaforme digitali offrono alle aziende di piccole e medie dimensioni un'esposizione a clienti internazionali, nonché i servizi e il supporto di cui potrebbero aver bisogno per crescere, inclusi finanziamenti, risorse umane e strumenti di marketing. Siti come Upwork, Fiverr, Freelancer.com e Maistro collegano liberi professionisti in tutto il mondo con i clienti che necessitano di servizi come la codifica, lo sviluppo di siti Web, la progettazione grafica e il marketing.

Oggi una serie di nuove tecnologie promette di rivoluzionare il modo in cui le merci vengono inviate in tutto il mondo.

2.5.1 Internet delle cose, blockchain e automazione

L'Internet delle cose crea la capacità di monitorare e controllare gli oggetti nel mondo fisico. L'Internet delle cose può accelerare il flusso di merci, ad esempio, monitorando le spedizioni e instradando i camion di consegna in base alle condizioni stradali attuali e meteorologiche. Un'applicazione chiamata SenseAware, ad esempio, monitora la posizione, la temperatura e l'umidità delle spedizioni internazionali in tempo reale.

L'elaborazione automatizzata dei documenti può aiutare ad accelerare le merci attraverso la dogana. I documenti digitali possono essere scansati alla ricerca di parole chiave e confrontati automaticamente con i requisiti di sdoganamento. Le tecnologie blockchain hanno anche il potenziale per ridurre i costi commerciali, creando al contempo la trasparenza e la fiducia necessarie per sostenere le transazioni internazionali. Blockchain può anche essere utilizzato per creare "contratti intelligenti", sostituendo i sistemi di documentazione cartacea nella finanza commerciale. Le transazioni possono essere eseguite immediatamente alla ricezione della merce e ogni parte può essere avvisata in ogni fase del viaggio.

Le tecnologie di automazione, tra cui robotica avanzata, intelligenza artificiale e produzione additiva, alterano i processi di produzione e l'economia della produzione. L'automazione e la robotica avanzata possono rendere i processi di produzione più efficienti e precisi. Le attività lavorative che portano all'automazione tendono ad essere attività fisiche ripetitive o cognitive che possono essere chiaramente codificate.

Le aziende prendono in considerazione una serie di fattori prima di adottare le tecnologie di automazione, inclusi i costi dei sistemi stessi, i costi di transizione, il costo del lavoro relativo, il modello delle 5 forze competitive di Porter, l'accettazione da parte dei clienti e la regolamentazione. Il prezzo dei robot è diminuito di oltre la metà dal 1990 e, con l'aumentare della domanda di robot, i costi continueranno a diventare sempre meno una barriera per le imprese. L'adozione della robotica all'interno delle organizzazioni è molto maggiore nelle economie avanzate rispetto alle economie in via di sviluppo. Precedenti ricerche della

McKinsey hanno previsto che 'automazione potrebbe potenzialmente sostituire fino a un quarto delle attività lavorative nelle economie avanzate ma solo il 9% in India e il 16% in Cina.

Nelle catene del valore che producono beni ad alta intensità di manodopera, una quota significativa dei flussi commerciali va dalle economie in via di sviluppo a quelle avanzate. Ma poiché le tecnologie di automazione riducono l'importanza del costo del lavoro, le aziende possono decidere di spostare la produzione più vicina ai mercati finali nelle economie avanzate. L'automazione può ridurre i tassi di errore nella produzione, migliorare la qualità del prodotto e aumentare la produzione. Potrebbe aiutare alcune economie in via di sviluppo a sviluppare un vantaggio competitivo che va oltre il lavoro a basso salario. La Cina sta perseguendo l'automazione nel settore manifatturiero come strategia per mantenere la propria quota di produzione globale anche quando i salari aumentano.

2.5.2 Intelligenza artificiale, agenti virtuali e manifattura additiva

Molti processi di back-office in funzioni quali finanza e contabilità, risorse umane, e IT comportano attività ripetitive che possono essere automatizzate con l' intelligenza artificiale.

Molte attività di call center e help desk sono già "gestite" da agenti virtuali, che passano da robot basati su regole a modelli con capacità di elaborazione del linguaggio naturale. Nel settore della telefonia, ad esempio, Vodafone ricorre all'agente virtuale per le attività di assistenza all'utenza.

Attività di questo tipo richiedono ingenti somme di denaro per sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo, pertanto si incontrano solo quando si in contatto con le grandi imprese (Amazon, Apple, Microsoft, ecc.). Diversi studi e analisi dimostrano che l'80% delle attività lavorative nei servizi aziendali e IT potrebbe teoricamente essere eseguito dalla robotica. Ovviamente, questo perché i servizi di outsourcing dei processi aziendali implicano molte attività ripetitive come l'inserimento di dati, hanno un potenziale ancora più elevato di essere codificate e automatizzate.

La manifattura additiva o stampa 3D crea oggetti fisici basati sull'input di dati grafici dai computer, aggiungendo strati di materie prime per adattarsi al design previsto. Libera i designer a creare prodotti con prestazioni migliori, nuove funzionalità o peso ridotto. Potrebbe anche richiedere meno capitale umano. La produzione additiva può essere utilizzata per produrre oggetti secondo specifiche molto dettagliate e persino consentire la produzione di output che non avrebbero potuto essere costruiti con la produzione tradizionale.

La produzione additiva però potrebbe attenuare il commercio di alcuni beni poiché la produzione personalizzata per il consumatore sostituisce la distribuzione globale di beni

prodotti in serie. Ma In alcuni casi, la produzione additiva potrebbe stimolare il commercio consentendo la personalizzazione che genera una maggiore domanda da parte dei consumatori. Molti esperti ritengono che la produzione additiva non sostituirà la produzione di massa per molti tipi di merci nel prossimo decennio, a causa delle limitazioni tecniche e del fatto che il costo e la velocità non sono competitivi per grandi volumi.

La tecnologia sta trasformando alcuni prodotti e servizi oltre a darne origine ad alcuni completamente nuovi. Man mano che alcuni beni vengono digitalizzati, diventano più negoziabili e possono persino essere trasformati in flussi di dati e servizi. Questa tendenza è iniziata con musica, video e giochi. Per anni, libri, film, giochi, musica e contenuti multimediali si sono spostati da copie stampate fisiche a file digitali che possono essere venduti a costo quasi zero per i clienti in qualsiasi parte del mondo. Più recentemente, questi prodotti si sono trasformati ancora una volta da file digitali autonomi a modelli di streaming e abbonamento. Il consumo di audio mobile e audio online è cresciuto del 23 e 14%. La digitalizzazione globale consente di allargare la base di clienti/utenti. I ricavi dalla musica in streaming sono più che raddoppiati tra il 2015 e il 2017 e oltre la metà dei 118 milioni di abbonati di Netflix è al di fuori degli Stati Uniti.

CAPITOLO 3

Spostamento della domanda globale e il nuovo effetto Cina

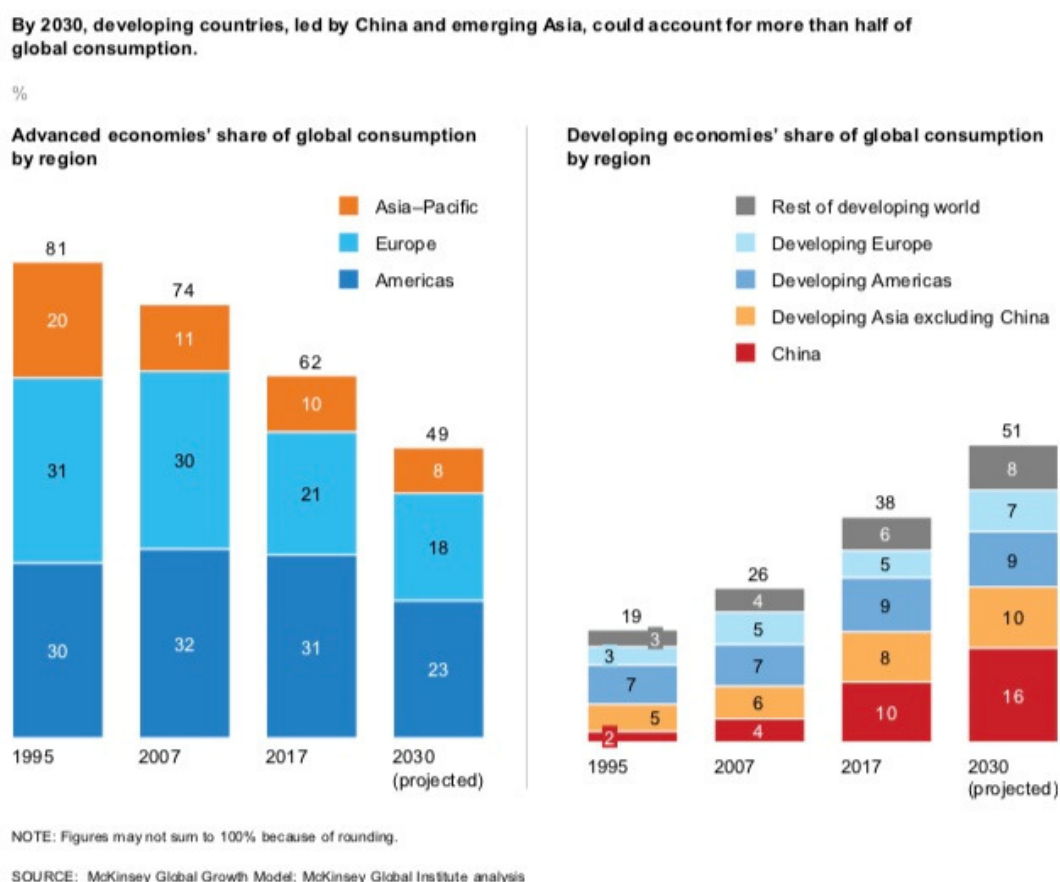
Dal 1995 al 2007, le catene del valore globali in quasi tutte le industrie produttrici di beni si sono espanse mentre le aziende acquistavano sempre più input e producevano beni in Cina e in altri paesi in via di sviluppo. A causa del suo enorme mercato, dei suoi investimenti in capacità industriale e delle sue capacità in rapida espansione, la Cina ha gradualmente assunto una quota maggiore della produzione mondiale. Oggi rappresenta il 20% di tutta la produzione di beni nelle catene del valore globali. Oggi le catene del valore globali e gli schemi commerciali sono cambiati strutturalmente. Le catene del valore che producono merci sono meno impegnative per il commercio; i servizi hanno assunto una maggiore importanza nel commercio; il commercio basato sull'arbitraggio del costo del lavoro sta diminuendo attraverso molte catene del valore, mentre tutti stanno diventando sempre più ad alta intensità di conoscenza e il commercio intraregionale sta crescendo.

Questi cambiamenti si verificano per tre motivi principali. In primo luogo, la Cina e le altre economie in via di sviluppo sono diventate motori della crescita della domanda globale, portandole a consumare più di ciò che producono. In secondo luogo, le economie emergenti stanno raggiungendo un nuovo livello di maturità industriale. Stanno costruendo catene di approvvigionamento domestiche ed esportando meno input intermedi di cui hanno bisogno per mantenere il loro ronzio delle fabbriche. La Cina sta progredendo rapidamente in questo senso poiché modernizza molteplici settori e rafforza le sue capacità di progettazione, ingegneria e produzione ad alta tecnologia. Infine, le nuove tecnologie stanno alterando gli schemi commerciali cambiando l'economia della produzione, creando nuovi beni e riducendo i costi di transazione. Le economie generalmente diventano più autosufficienti man mano che crescono (e nel caso della Cina, qualsiasi paese con una grande massa e popolazione terrestri commercerà naturalmente attraverso i confini nazionali meno di un piccolo paese). Il mondo è ancora pieno di opportunità commerciali per le aziende che si tengono al corrente su come i mercati stanno cambiando.

3.1 La domanda globale si sta spostando verso le economie emergenti

Negli ultimi 30 anni, oltre un miliardo di persone in tutto il mondo sono uscite dalla povertà. Con l'aumentare del loro reddito, molti di loro stanno passando il punto in cui possono iniziare a fare significativi acquisti discrezionali e unirsi alla classe consumatrice. Non solo milioni di famiglie hanno acquisito potere di spesa per la prima volta, ma altri milioni si stanno spostando verso segmenti di reddito più alti, superando il punto in cui il consumo accelera rapidamente.

Negli anni a venire, si prevede che le economie emergenti siano le tasche della domanda in più rapida crescita al mondo. Entro il 2030, si prevede che il consumo globale complessivo raggiungerà 106 trilioni, con il 60 per cento di questo aumento proveniente dai paesi in via di sviluppo. McKinsey stima che i mercati emergenti consumeranno probabilmente quasi i due terzi dei manufatti mondiali entro il 2025, con prodotti come automobili, edilizia prodotti e macchinari all'avanguardia. 80 La mappa della domanda globale viene completamente ridisegnata, e lo sono le catene del valore globali riconfigurando di conseguenza. La Cina è la parte più grande di questa storia, anche altri paesi in via di sviluppo hanno un ruolo.



3.2 Con il consumo domestico che cresce, le imprese cinesi possono servire i clienti locali anziché esportare

La Cina ha dato origine a una vasta classe media che è un motore della domanda globale. La popolazione in età lavorativa della Cina come principale demografica del consumatore. Alle attuali proiezioni, entro il 2030 potrebbe rappresentare 12 centesimi di ogni 1€ consumo urbano mondiale.

Mentre arriva al punto di avere più milionari di qualsiasi altro paese al mondo, la Cina rappresenta attualmente circa un terzo del mercato globale dei beni di lusso, con una spesa stimata annua di 7,4 miliardi. Entro il 2025, McKinsey prevede che potrebbe rappresentare il

44% del mercato globale totale dei beni di lusso. Nel 2016, gli acquisti di lusso sono stati effettuati da circa 7,6 milioni di famiglie cinesi, più del numero totale di famiglie in tutta la Malesia o nei Paesi Bassi. I consumatori cinesi hanno trasformato il Paese nel più grande mercato al dettaglio online al mondo.

La Cina è diventata il più grande mercato al mondo di automobili nel 2009 e ha continuato a crescere a tassi a doppia cifra ogni anno. Nel 2016, il 40 per cento di automobili in più è stato venduto in Cina che in tutta Europa. Il mercato cinese degli smartphone è anche il più grande al mondo, con 444 milioni di spedizioni nel 2017. L'ascesa di marchi di smartphone cinesi come Vivo e Oppo, venduti principalmente sul mercato interno, testimonia la crescita del consumo cinese. La Cina ora rappresenta il 40 % del consumo mondiale di prodotti tessili e di abbigliamento, il 28% nel settore automobilistico e il 38% in computer ed elettronica.

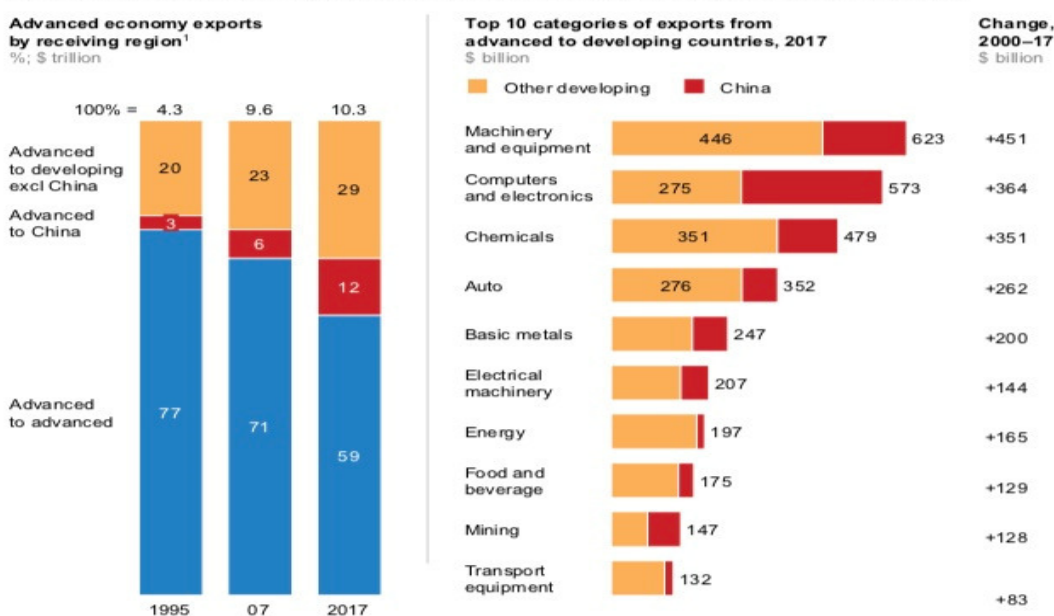
Come risultato di questa crescita della domanda, più di ciò che viene prodotto in Cina è ora venduto in Cina. La Cina ha esportato il 17% della produzione lorda che ha prodotto nel 2007. Nel 2017, stava esportando solo il 9% della sua produzione.

3.3 I paesi in via di sviluppo consumano di più di quello che producono

Il consumo sta inoltre aumentando in modo più ampio nel resto del mondo in via di sviluppo mentre un numero crescente di paesi urbanizza, industrializza e si collega alle catene del valore globali. Entro il 2030, il mondo in via di sviluppo al di fuori della Cina dovrebbe rappresentare il 35 per cento del consumo globale. La domanda è in crescita in paesi tra cui India, Indonesia, Thailandia, Malesia e Filippine.

La tendenza dei paesi in via di sviluppo a consumare più di ciò che producono è più evidente nelle catene del valore delle innovazioni ad alta intensità di lavoro e globali.

China and the developing world are an increasingly important source of demand for advanced economies.

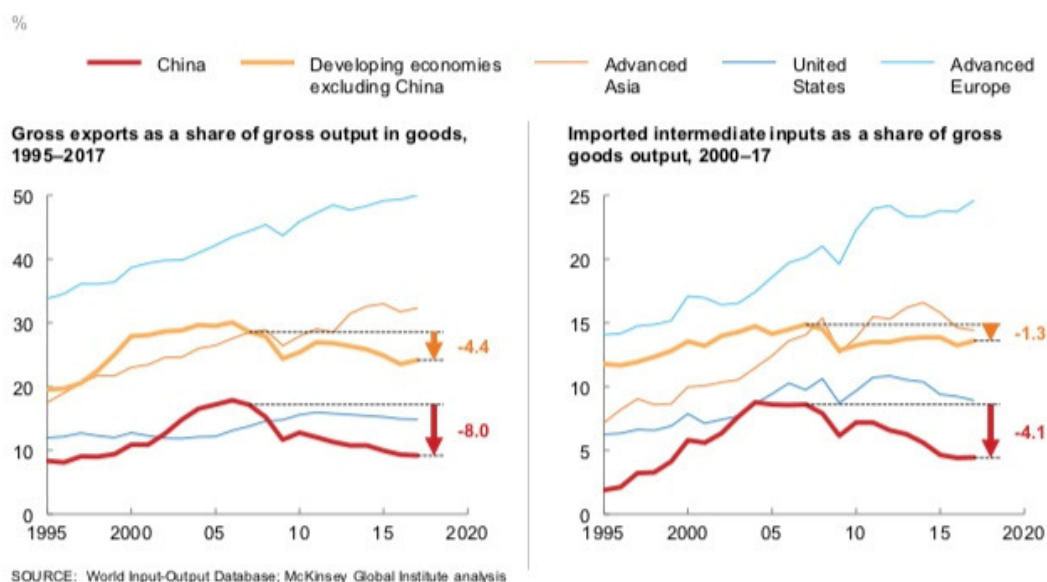


¹ Based on advanced economy reporting, goods and services.
NOTE: Figures may not sum to 100% because of rounding.

SOURCE: IMF; UNCTAD, OECD, WTO; McKinsey Global Institute analysis

La ridotta intensità commerciale in settori come l'abbigliamento riflette l'aumento dei redditi e della domanda nei paesi che hanno assunto una parte maggiore della produzione ad alta intensità di lavoro nel mondo. Al suo apice nel 2002, ad esempio, l'India ha esportato il 35% della sua produzione finale di abbigliamento. Ma entro il 2017, questa cifra era scesa al 17%, non perché l'India ha perso la sua quota del mercato globale delle esportazioni, ma perché i produttori di abbigliamento indiani, come i loro omologhi in Cina, non devono più spedire molti dei loro prodotti a metà del mondo per trovare acquirenti. Possono vendere di più indumenti per i consumatori locali. La spesa media in India per abbigliamento e calzature è passata da 40 € a persona nel 2007 a 64 € nel 2017, con una crescita della popolazione che sta espandendo il mercato al contemporaneamente.

Mentre la domanda globale si sposta verso i paesi in via di sviluppo, si stanno aprendo nuove opportunità per i produttori nelle economie avanzate. Nel 1995, solo il 3 per cento delle esportazioni dalle economie avanzate è andato in Cina, ma quella quota è salita fino al 12 per cento entro il 2017, mentre le esportazioni sono aumentate da 130 miliardi a 1,2 trilioni. Nello stesso periodo, la quota delle esportazioni in economia avanzata verso altri paesi in via di sviluppo è cresciuta dal 20 al 29%, salendo in termini assoluti da 860 miliardi a 3 trilioni.



Nell'industria automobilistica, ad esempio, Giappone, Germania e Stati Uniti inviano il 38% delle loro esportazioni di ricambi e automobili in Cina e nel resto del mondo in via di sviluppo. Nei servizi ad alta intensità di conoscenza, inclusi servizi IT, servizi finanziari e servizi alle

imprese, il 45% di tutte le esportazioni dalle economie avanzate va verso i paesi in via di sviluppo. Le importazioni cinesi di beni finali ora corrispondono a quelle della Germania e superano quelle di Giappone, Regno Unito, Francia e Russia. Negli ultimi dieci anni, le crescenti esportazioni verso i paesi in via di sviluppo hanno aiutato le economie avanzate a mitigare l'impatto della debole domanda interna, che è persistita per anni dopo la Grande Recessione. La regione Asia-Pacifico è già una priorità strategica per molti marchi occidentali. Il produttore di birra danese Carlsberg, ad esempio, ha recentemente registrato una crescita piatta delle entrate nell'Europa occidentale ma una crescita a due cifre nei mercati asiatici. 86 Il gigante della cosmetica Estée Lauder ha recentemente registrato una crescita delle vendite del 2 per cento nelle Americhe, ma una crescita dell'11 per cento nei mercati emergenti, spinta in parte dalla collaborazione con influencer dei social media locali come l'attrice cinese Yang Mi. Dopo diversi decenni di partecipazione alle catene del valore globali principalmente come produttori, anche le economie in via di sviluppo sono importanti consumatori. Ciò non sta solo creando opportunità di esportazione per le economie avanzate; anche i paesi in via di sviluppo commerciano sempre più tra loro. Le politiche commerciali della Cina sono state criticate da altri paesi. Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, le tariffe medie cinesi sulle merci importate sono il doppio dell'aliquota media dell'UE e tre volte superiore alla media degli Stati Uniti, non cambiando in modo significativo nell'ultimo decennio. Altri punti di contesa includono un accesso straniero limitato ad alcuni mercati cinesi, sussidi per le principali industrie nazionali e restrizioni sui flussi di dati esteri.

In alcuni mercati, la Cina consente l'accesso solo alle società straniere attraverso joint venture con società cinesi. Sebbene questa sia stata una strategia efficace per sviluppare rapidamente nuove industrie e capacità, le joint venture possono essere meccanismi per facilitare il trasferimento tecnologico da imprese straniere ai loro partner nazionali attraverso canali sia diretti che indiretti.

3.4 Cina e altre economie emergenti stanno costruendo catene di fornitura domestiche

In molti settori, le aziende vedono un vantaggio nel mettere la produzione vicino ai propri clienti e nella costruzione di reti di fornitori più vicine tra loro per migliorare il coordinamento. Vediamo che le reti di produzione si approfondiscono nei paesi in via di sviluppo mentre le industrie locali diventano più integrate verticalmente e le multinazionali costruiscono filiali estere per servire questi mercati in rapida crescita. Questa tendenza sta prendendo piede in paesi come Cina, India e Indonesia.

Poco dopo l'ingresso della Cina nell'OMC nel 2001, la produzione globale di beni è cresciuta rapidamente. L'industria automobilistica, i mezzi di trasporto, i computer e l'elettronica hanno

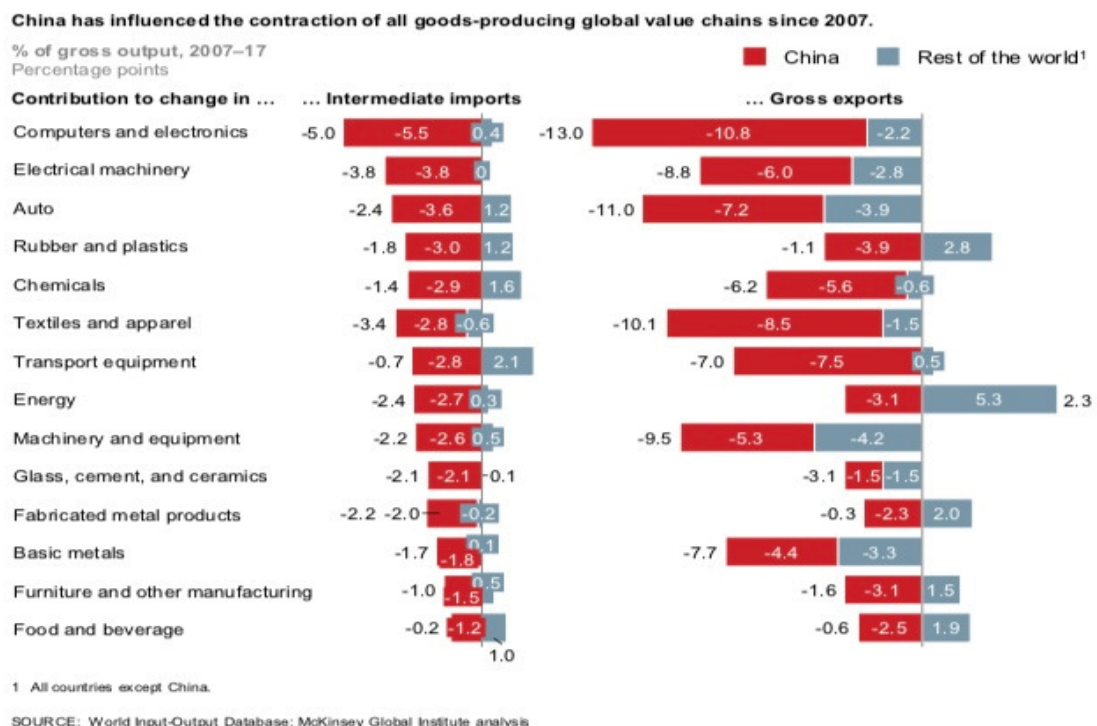
registrato aumenti particolarmente importanti. La Cina ora produce quasi la metà della produzione globale in tre settori: vetro, cemento e ceramica, macchine elettriche e tessuti e abbigliamento.

L'aumento della Cina nel commercio globale è iniziato con l'importazione di beni intermedi e la riesportazione di prodotti assemblati nel mondo. Nell'ultimo decennio, tuttavia, ha sviluppato catene di approvvigionamento nazionali più complete e industrie più integrate verticalmente, con aziende nostrane che entrano in molte nuove nicchie di mercato.

Mentre la Cina sviluppa nuove capacità industriali, sta modernizzando le industrie allo stesso tempo, eliminando gradualmente le fabbriche che invecchiano e costruendo nuovi impianti tecnologicamente più avanzati.

Nei computer e nell'elettronica, ad esempio, la Cina è emersa per la prima volta come luogo di assemblaggio e riesportazione a basso costo. Ora la Cina sta sviluppando le proprie capacità per produrre componenti, inclusi sofisticati chip che in precedenza aveva importato da economie avanzate. Xiaomi, ad esempio, ha lanciato un chip nostrano nel 2017 con base cinese controllata Pinecone. Foxconn ha stabilito una nuova base nella provincia interna dell'Henan; Intel e Hewlett Packard hanno fatto lo stesso in Sichuan.

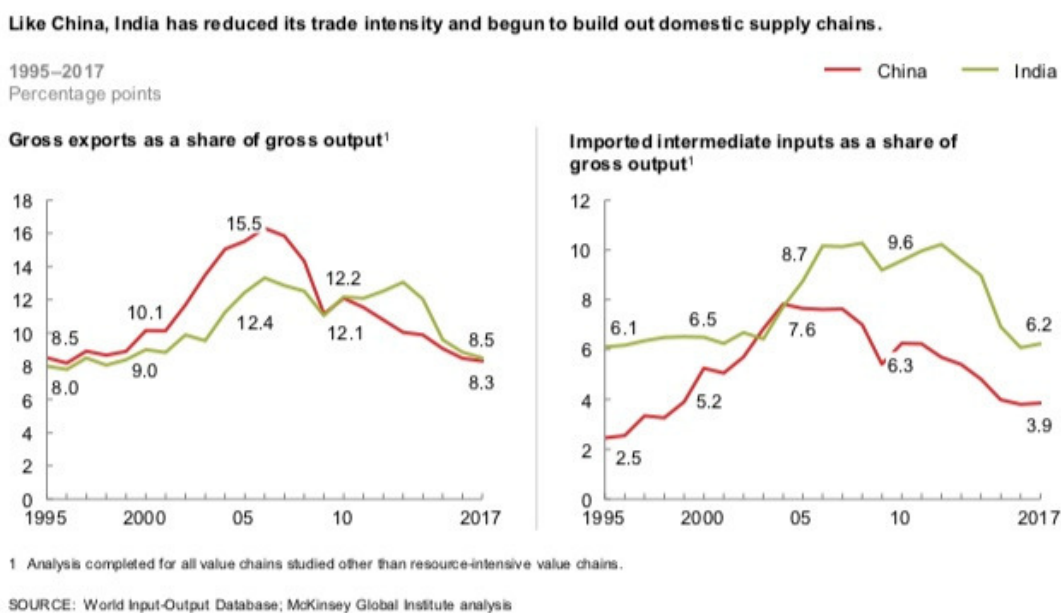
A seguito della crescente catena di approvvigionamento interna della Cina, la sua intensità commerciale è diminuita.



Questo nuovo effetto sulla Cina spiega l'insieme del recente rallentamento del commercio di merci che è stato osservato a livello globale. La caduta più ripida nel commercio intermedio

cinese si è verificata nei computer e nell'elettronica. Misurato come una quota della produzione globale, il commercio di input intermedi è diminuito di 5,1 punti percentuali tra il 2007 e il 2017. La Cina ha tenuto conto della caduta; in effetti, il commercio di input intermedi in realtà si è leggermente ampliato tra gli altri paesi partecipanti a questa catena del valore.

Allo stesso modo, l'intensità commerciale globale dell'industria automobilistica è diminuita di 7,9 punti percentuali tra il 2007 e il 2017. Due terzi di questo declino sono riconducibili ai milioni di veicoli fabbricati e venduti in Cina.



3.5 Catene di approvvigionamento nazionali più complete si stanno radicando anche nelle economie emergenti

Tessile e abbigliamento offrono l'illustrazione più chiara. In questo settore, una crescente enfasi sulla velocità e sul time to market richiede un stretto coordinamento tra i fornitori nelle diverse fasi della catena del valore. Nei paesi in via di sviluppo al di fuori della Cina, la quota di input intermedi scambiati rispetto alla produzione complessiva del settore è diminuita dal 18% al suo apice nel 2002 al 13% nel 2017. Invece di frammentare la produzione in più paesi remoti, le reti di produzione attraversano più fasi si stanno consolidando in singoli paesi come Vietnam, Bangladesh, Malesia, India e Indonesia. Anche l'Etiopia, un nuovo attore nella produzione tessile, sta iniziando ad espandere la propria produzione di cotone per servire i suoi produttori di abbigliamento.

Altre economie emergenti hanno sviluppato catene di approvvigionamento più estese nel settore alimentare e delle bevande. In Senegal, ad esempio, il miglio era originariamente coltivato e trasformato da singole famiglie per il proprio consumo. Nell'Asia emergente al di fuori della

Cina, una forte crescita economica ha creato solidi mercati di consumo, supportando industrie nazionali più autosufficienti.

Le industrie in via di sviluppo in Europa, al contrario, si stanno integrando più profondamente nelle catene di approvvigionamento delle maggiori economie avanzate nelle vicinanze. Nel caso di paesi come la Repubblica Ceca, la Slovacchia, la Romania e la Polonia, molti produttori hanno aderito alle reti di produzione delle case automobilistiche dell'Europa occidentale.

Nelle industrie che producono innovazioni globali, le multinazionali a volte forniscono lo slancio che aiuta i paesi in via di sviluppo ad andare oltre la fase di assemblaggio e ad altri tipi di produzione poiché vogliono mantenere più fasi di produzione insieme. In India la produzione automobilistica, ad esempio, gli input intermedi importati sono diminuiti dal 14% della produzione lorda nel 2007 al 10,1% nel 2017 poiché la presenza di case automobilistiche multinazionali ha favorito la proliferazione di più fornitori specializzati locali.

CONCLUSIONE

La crescente importanza della conoscenza e degli intangibili aumenta la posta in gioco per coltivare le capacità digitali e le competenze della forza lavoro. Molte aziende stanno modificando i loro modelli operativi poiché i servizi offrono nuove fonti di valore in tutti i settori. L'automazione riduce il valore dell'arbitraggio sul costo del lavoro e consente di avvicinare la produzione ai clienti. La mutevole mappa della domanda globale potrebbe richiedere la creazione di nuove catene di approvvigionamento regionali. Sta diventando necessario un più stretto coordinamento con le reti di fornitori, non solo per ridurre la produzione tempi di ciclo ma anche per sfruttare appieno il potenziale delle nuove tecnologie nella produzione e nella logistica. Oltre a questi cambiamenti strutturali, le aziende globali devono ora far fronte a nuovi e crescenti rischi, non da ultimo le tariffe e le altre barriere commerciali. Le aziende globali devono rivalutare periodicamente se stanno competendo nella posizione giusta della catena del valore e se hanno la struttura organizzativa per operare efficacemente oltre i confini.

I nuovi entranti colpiscono in modo più rapido e imprevedibile che mai. In alcuni casi, non solo si sono ingranditi e hanno rapidamente guadagnato quote di mercato in una particolare nicchia, ma si sono inoltre integrati verticalmente e hanno oltrepassato i confini del settore tradizionale. Tutto questo grazie all'impatto positivo della tecnologia e della digitalizzazione nell'economia globale, reso grazie all'accesso alle informazioni e alla trasparenza nei mercati globali.

Pertanto, le imprese già presenti sul mercato devono presidiare questa minaccia e ridurre l'incertezza per operare efficacemente nel mercato e mantenere la propria posizione competitiva. Molte imprese per far fronte a questo dilemma attuano le strategie di M&A per evitare la concorrenza e per espandere la quota di mercato globale. La crescente importanza dell'innovazione e degli intangibili ha indotto alcune aziende a perseguire una strategia incentrata su questi tipi di attività. Le aziende tendono a centralizzare il processo decisionale e la ricerca e sviluppo nelle sedi centrali ed esternalizzare i processi di produzione, sia in franchising che in conto terzi, e questa separazione crea opportunità per altri fornitori di entrare nella catena del valore con le proprie capacità specializzate. Per queste aziende, è ora possibile ottenere maggiori guadagni dall'innovazione che dall'eccellenza produttiva, in modo da strutturare le loro organizzazioni.

Lo spostamento della domanda globale verso i paesi in via di sviluppo significa che le aziende devono tenere conto di una più ampia varietà di gusti dei consumatori locali e di operare in ottica di nearshoring. Poiché le aziende vendono in più mercati, è necessaria un'attenta ricerca analitica per capire su quali prodotti e servizi focalizzarsi e come commercializzarli in un modo adatto al contesto locale. Le imprese devono decidere dove localizzare le loro operazioni, dare

la priorità alla vicinanza al cliente e alla velocità nel raggiungere il mercato, costruire flessibilità e resilienza per gestire l'incertezza crescente, sviluppare rapporti e relazioni di filiera più stretti e considerare come i servizi possono aggiungere nuove fonti di valore.

Per gestire un'operazione di internazionalizzazione in ottica globale, le imprese devono avvalersi di risorse umane locali e considerare la cultura di una determinata regione. Geert Hofstede, psicologo sociale e antropologo, suggerisce la teoria delle dimensioni culturali, che fornisce uno schema sistematico per stabilire le differenze tra nazioni e culture. Questa teoria è basata sull'idea che un valore può essere inserito in un sistema a sei dimensioni. Queste sono il potere (eguaglianza contro disuguaglianza), il collettivismo (in opposizione all'individualismo), il rifiuto dell'incertezza (contro la tolleranza dell'incertezza), la mascolinità (contro la femminilità), l'orientamento temporale e l'indulgenza (in opposizione al controllo).

Hofstede sottolinea come le dimensioni culturali siano solo uno schema che aiuta a valutare una cultura ed effettuare quindi migliori processi decisionali. Esistono altri fattori da prendere in considerazione, come la personalità, la storia familiare e la ricchezza personale. Le dimensioni proposte non permettono di predire i comportamenti individuali e non prendono in considerazione le personalità individuali.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Costa G., Gubitta P., Pittino D., Organizzazione aziendale mercati, gerarchie e convenzioni. Milano: McGraw-Hill Education, 2014

Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., Economia e management delle imprese. Milano: Hoepli, 2014

Johnson G. et al. Strategia: orientare organizzazioni e imprese in un mondo che cambia. Milano: Pearson, 2017

N.Slack, S.Chambers, R.Johnston, Operations Management, 8Th edition, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, 2016, UK;

Krugman P.R., Obstfeld M., Melitz M.J., Economia internazionale I. Teoria e politica del commercio internazionale, Decima edizione, 2015, Pearson;

P. Kotler, K. Keller, F. Ancarani e M. Costabile, Marketing per manager. Milano: Pearson, 2018;

Susan Lund, James Manyika, Jonathan Woetzel, Jacques Bughin, Mekala Krishnan, Jeongmin Seong, Mac Muir, Globalization in transition: the future of trade and value chains, McKinsey Global Institute, 2019, USA;

<https://www.socialistsanddemocrats.eu/it/content/sd-i-vantaggi-della-globalizzazione-devono-essere-condivisi-modo-equo>

https://www.ilmessaggero.it/speciali/quieuropa/pe_chiede_piu_sostegno_per_imprese_crisi_d_a_globalizzazione-4245480.html

http://www.iissdavinci.edu.it/old/quintaa/ultimo_modulo.htm

<https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2015-03-11/una-globalizzazione-piu-equa-063914.shtml?uuid=ABxA1M7C>

<https://www.enel.com/it/storie/a/2019/01/globalizzazione-wef-davos-2019-contro-cambiamento-climatico>

<https://www.ilfoglio.it/economia/2017/02/10/news/una-globalizzazione-e-finita-119773/>

<http://www.storiacontemporanea.eu/globalizzazione>

https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/trade-globalizzazione-40-termometro-del-libero-scambio-22063?gclid=EAIAIQobChMImcKe8s-05AIVWeR3Ch0nDQj2EAMYASAAEgLJSvD_BwE

<https://www.who.int/topics/globalization/en/>

<https://journals.lib.unb.ca/index.php/jcim/article/view/5666/10661>

<https://www.getsmarter.com/blog/market-trends/the-historical-impact-of-globalisation-on-economies-and-business/>

<https://www.forbes.com/sites/rhettpower/2018/07/15/this-is-how-globalization-is-affecting-entrepreneurs/>

<https://blogs.wsj.com/cio/2019/04/05/globalization-in-transition/>

Totale parole: 8536

Totale pagine: 37