

LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI - LUISS GUIDO CARLI



Dipartimento di Economia e Management Cattedra Microeconomia

***COME AGGANCIARE UN PAESE ALLA GLOBALIZZAZIONE:
LE IMPLICAZIONI DELLE GLOBAL VALUE CHAIN SULLA
PERFORMANCE***

RELATORE
Prof. Luigi Marengo

CANDIDATO
Antonio Tasco
Matr. 186561

Anno Accademico 2016/2017

**COME AGGANCIARE UN PAESE ALLA
GLOBALIZZAZIONE:
LE IMPLICAZIONI DELLE GLOBAL VALUE CHAIN SULLA
PERFORMANCE**

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: SVILUPPO ECONOMICO, GLOBALIZZAZIONE E CATENE DEL VALORE	5
1.a Catene del valore e catene di fornitura.....	6
1.1 Internazionalizzazione e globalizzazione	8
1.1.a Internazionalizzazione e commercio internazionale.....	8
1.1.b “It’s not a wine for cloth anymore”	9
1.2 Globalizzazione e disaggregazione delle catene del valore	10
1.2.a First unbundling.....	12
1.2.b Second unbundling.....	13
1.2.c Agglomeration vs Dispersion Forces.....	16
1.3 L’importanza dell’upgrading	19
1.3.a La “Smile Curve”	20
1.3.b Il processo di upgrading.....	21

1.3.c Come misurare il valore creato lungo la catena.....	23
CAPITOLO II: TIPI DI CATENE E CARATTERISTICHE.....	25
2.a Global Value Chain Analysis.....	25
2.1 Varie tipologie di catene.....	26
2.1.a Global Commodity Chains.....	27
2.2 Le Global Value Chain sono veramente globali?.....	28
2.3 Value Chain Governance.....	30
CAPITOLO III: LE GLOBAL VALUE CHAIN E LA GRANDE CRISI: INDAGINI SULLE IMPRESE.....	34
3.1 Le GVC e il grande crollo dei commerci.....	35
3.1.a Le GVC e i meccanismi di trasmissione.....	36
3.1.b Inventory adjustment e bullwhip effect.....	36
3.2 Il ruolo della governance sulla performance delle imprese.....	38
3.2.a Hierarchies of firms VS Arms-Length.....	38
3.2.b Relational governance come stimolo all'innovazione.....	39
3.3. Confronto tra Italia e Germania.....	42
CONCLUSIONI.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	47
SITOGRAFIA.....	48

COME AGGANCIARE UN PAESE ALLA GLOBALIZZAZIONE: LE IMPLICAZIONI DELLE GLOBAL VALUE CHAIN SULLA PERFORMANCE

INTRODUZIONE

“National prosperity is created, not inherited”

Da questo assunto parte una delle più famose analisi sul vantaggio competitivo delle nazioni, scritto da Michael Porter¹.

Per secoli l’umanità è rimasta in condizioni quasi stazionarie, quanto a modi di vita e condizioni economiche: da una parte, un ristretto gruppo di privilegiati otteneva un reddito superiore, e anche di molto, al minimo vitale, e dall’altra le grandi masse riuscivano a procurarsi appena il minimo indispensabile per vivere e riprodursi, e in certi periodi neanche quello.

Di tanto in tanto azioni militari, innovazioni tecnologiche e migrazioni riuscivano ad apportare un lieve miglioramento nel benessere generale, ma queste in ogni caso rimanevano eventi isolati e, dopo un periodo più o meno lungo, esaurivano i propri effetti.

Nel passato, dunque, le cose cambiavano, ma in modo irregolare e discontinuo. Oggi, invece, il cambiamento è diventato la regola. Cambiare e innovare costituiscono infatti le uniche possibilità per un popolo o un Paese di essere al passo con il resto del mondo, e cercare di ricavarsi una maggior quota di benessere.

¹ *The competitive advantage of nations*, Harvard Business Review, March-April 1990

Come prosegue Porter, infatti, “*a nation competitiveness depends on the capacity of its industry to innovate and upgrade*”. Secondo l’autore, infatti, in un mondo in cui la competizione globale è sempre più pressante, il ruolo delle nazioni è, a differenza di quanto si possa credere, sempre più importante, dal momento che la base della competizione si è via via spostata verso la creazione e assimilazione di conoscenza.

Ebbene, partendo da queste considerazioni, questo lavoro si propone di illustrare come un Paese possa cercare, in un mondo sempre più globalizzato, di ritagliarsi un posto al sole fra le grandi potenze commerciali, in particolare analizzando la situazione delle imprese italiane all’indomani della crisi dei commerci del 2008-2009, che per molti studiosi ha rappresentato una sorta di *stress test* per vedere quali imprese hanno retto meglio alla crisi, quali sono le caratteristiche di queste imprese e che ruolo occupano all’interno delle cd. Global Value Chain.

CAPITOLO I

SVILUPPO ECONOMICO, GLOBALIZZAZIONE E CATENE DEL VALORE

L'origine del commercio su lunghe distanze si perde quasi nella notte dei tempi.

Fonti risalenti al diciannovesimo secolo a.C. attestano l'esistenza di una colonia mercantile Assira a Kanesh, in Cappadocia, ma la vera svolta avviene molti secoli dopo, quando l'imperatore cinese Wu Di, della dinastia Han (141-87 a.C.), inviò i suoi esploratori a battere le rotte dell'Asia sudorientale, ad attraversare gli altipiani dell'Asia centrale e a spingersi fino a Roma, ponendo le basi per la costruzione della celeberrima Via della Seta.

Tanto si potrebbe dire dell'evoluzione dei commerci e della produzione dai tempi della Via della seta ai nostri giorni, ma il passaggio cruciale verso la realtà che ci circonda e in cui siamo immersi comincia a manifestarsi a partire dal '700. Come accennato nell'introduzione infatti, mentre nel passato le società, i modi di vivere, di produrre, cambiavano in modo irregolare e discontinuo, nel tempo moderno il cambiamento è diventato la regola.

Paolo Sylos Labini, in un suo famoso saggio, evidenzia che questa *“istituzionalizzazione del cambiamento non è avvenuta tanto per nuove idee o per progressi di nuove idee ma, alla radice, per cambiamenti sociali [...], preannunziati nel '500 e diventati poi sistematici a partire dal '700”*. Cambiamenti che *“si ricollegano a movimenti contrastanti di strati e di classi sociali”* e *“all'emergere di nuovi strati sociali che cercavano di affermarsi socialmente, soprattutto arricchendosi”*. Questi strati sociali e i loro sommovimenti portano alla graduale erosione del predominio di nobiltà e classi sociali superiori, grazie proprio a ciò che questi ultimi disprezzavano maggiormente, ovvero attività di produzione materiale e commercio.

Tutto il surplus di ricchezza, una volta utilizzato per gli sfarzi dei governanti (di cui ancora oggi godiamo, grazie al patrimonio artistico pervenutoci) e altre spese improduttive, viene ora

“reinvestito in misura crescente, e al circolo della vita economica si è sostituita una spirale sempre più ampia, che non si è fermata e non si sa quando si fermerà”².

Ebbene, questa spirale consiste in quel periodo dello sviluppo economico che è stato chiamato capitalismo, uno sviluppo che poneva come regola un mutamento nei modi di produrre e nelle attività umane in generale, e che trovava la propria necessità, la propria linfa, nella tendenza all’arricchimento e nella brama di dominio del “capitalista”, soggetto alla ricerca costante di occasioni propizie all’accrescimento del suo reddito e, quindi, della sua posizione sociale.

Ai fini della nostra analisi, è opportuno tuttavia specificare fin da ora che, attraverso le varie rivoluzioni industriali, si è pervenuti oggi a un modello di capitalismo molto avanzato, un capitalismo globale, nel quale l’attività economica, oltre a essere di portata internazionale, è globale anche nella sua organizzazione³.

1.a CATENE DEL VALORE E CATENE DI FORNITURA

Ma cosa intendiamo con quest’ultima affermazione? Per capirlo appieno, bisogna specificare che cosa sia una catena del valore.

Una catena del valore (Value Chain) consiste nell’intera gamma di attività che le imprese e i lavoratori intraprendono per portare un bene o un servizio dalla sua concezione al suo utilizzo finale e oltre. Questo concetto, reso popolare da Michael Porter⁴, costituisce un’estensione di quello di “catena di fornitura”.

Le catene di fornitura (Supply Chains) sono tanto antiche quanto la produzione industriale, e potremmo definirle un sottoinsieme delle catene del valore, un loro prodromo: esse si concentrano infatti sulle fasi connesse alla fabbricazione e alla distribuzione di un prodotto o servizio (si pensi a un’automobile, che ha bisogno di pneumatici per produrre i quali è

² da Paolo Sylos Labini, Problemi dello sviluppo economico, Laterza (1977)

³ da Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky V., Sturgeon T.J., (2001).

Introduction: Globalisation, Value Chains and Development, Institute of Development Studies

⁴ “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*”, Michael Porter, 1985

necessaria della gomma, o una pentola, frutto della lavorazione di minerale ferroso in acciaio prima di esser modellata), mentre le catene del valore tengono in considerazione anche l'importanza di altre attività, come il *design* e il *branding*, al fine di aggiungere valore al prodotto, un valore che non debba necessariamente riflettere una trasformazione fisica dello stesso.

In seguito all'avvento della globalizzazione, ovvero quel processo di integrazione su scala mondiale di mercati, produzioni, consumi e persino modi di vivere, attraverso un costante flusso di scambi che li rende interconnessi e tende a unificarli, i concetti di catena del valore e catena di fornitura hanno subito un'evoluzione, tanto che si parla di catene del valore globali (Global Value Chains) e catene di fornitura globali (Global Supply Chains).

Come scrive il Sole24Ore, con “*Global Value Chain*” si intende

“Il processo organizzativo del lavoro, figlio della globalizzazione e della riduzione fisica e virtuale delle distanze geografiche, in base al quale le singole fasi della filiera di produzione vengono parcellizzate e svolte da fornitori e reti di imprese sparsi in diversi Paesi in base alla convenienza economica e al grado di completezza e specializzazione delle diverse imprese coinvolte. Dalla concezione del prodotto alla vendita diretta al consumatore, tutte le fasi intermedie si possono coinvolgere in un network di imprese dislocate in diversi Paesi”⁵.

Comprendere come si sia giunti, nell'attuale sistema capitalista della produzione, dalla semplice internazionalizzazione alla possibilità di produrre un bene o servizio spezzettando le catene di fornitura, e quindi del valore, in tante fasi quante sono necessarie a ottimizzare l'efficienza del processo produttivo, disperdendole geograficamente su scala mondiale e coordinandole a distanza, costituisce uno sforzo cruciale al fine di poter adottare politiche industriali e governative adeguate alla nuova realtà e, quindi, conservare il proprio vantaggio rispetto ai competitors internazionali o guadagnare terreno rispetto a questi ultimi, ancora non adeguatamente consci della mutazione avvenuta in due secoli di globalizzazione.

⁵ fonte Argomenti del Sole, il Sole24Ore, *Catena Globale di Valore*

1.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE E GLOBALIZZAZIONE

1.1.a INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMMERCIO

INTERNAZIONALE

Con il termine “Internazionalizzazione” si fa riferimento alla diffusione geografica delle attività economiche attraverso i confini nazionali.

Come tale, l’internazionalizzazione non è un fenomeno nuovo, anzi, in quanto è stato un aspetto molto rilevante dell’economia mondiale sin dal diciassettesimo secolo, allorché gli imperi coloniali cominciarono a spartirsi il globo nell’irrefrenabile ricerca di materie prime e nuovi mercati per i loro prodotti.

Il mondo dell’internazionalizzazione era ancora abbastanza semplice, un mondo nel quale ogni villaggio produceva la maggior parte di ciò di cui necessitava, e la produzione e il consumo erano strettamente interconnessi a causa di sistemi di trasporto ancora molto lenti e arretrati.

A questo mondo faceva riferimento uno dei grandi classici del pensiero economico, David Ricardo (1722-1823), quando elaborò nel settimo capitolo dei *Principi*⁶ quello che è universalmente noto come teorema dei vantaggi comparati.

Con questa teoria del commercio internazionale, basata su fondamenta microeconomiche, Ricardo illustra il proprio teorema con un esempio: esistono due soli paesi, Inghilterra e Portogallo, che attraverso l’uso del fattore produttivo lavoro producono due beni, vino e stoffa.

	Inghilterra	Portogallo
Ore di lavoro necessarie per produrre un’unità di stoffa	100	90
Ore di lavoro necessarie per produrre una unità di vino	120	80

7

⁶ *Principi di Economia Politica e dell’Imposta, Capitolo VII*, David Ricardo (1817)

⁷ Tabella da *Economia, Terza Edizione*, Giappichelli Editore. Antonelli G., Cainelli G., De Liso N., Leoncini R., Montresor S. (2009).

Nonostante il Portogallo appaia maggiormente efficiente nella produzione di vino e stoffa, Ricardo dimostra come sia vantaggioso per entrambi i paesi il commercio che veda scambiare i due beni, in quanto il Portogallo gode di un vantaggio comparato nella produzione del vino rispetto all'Inghilterra: la sua produttività del lavoro rispetto all'Inghilterra è più alta, in termini relativi, nella produzione del vino ($120/80 = 1,5$) rispetto a quella nella stoffa ($100/90 = 1,11$). Ognuno dovrebbe quindi specializzarsi nella produzione di uno solo dei due beni, e scambiare fra loro stoffa con il vino, poiché in questa maniera riuscirebbero a ottenere una quantità maggiore di entrambi i beni rispetto al caso in cui, a un livello dato del fattore lavoro, essi si trovassero in autarchia.

1.1.b “IT’S NOT WINE FOR CLOTH ANYMORE”⁸

La natura della produzione, come abbiamo anticipato, è drasticamente cambiata rispetto a quella che Ricardo aveva presente quando propose questi concetti sottesi alla nostra comprensione del commercio internazionale.

Nel passato, come abbiamo detto, i vari paesi producevano quasi completamente i prodotti di cui necessitavano e commerciavano con altri paesi per il resto. Chi produceva questi prodotti traeva vantaggio dai guadagni produttivi derivanti dalla divisione del lavoro e dalla conseguente specializzazione dei lavoratori nelle varie mansioni. Allo stesso tempo, la chiave per l'alta produttività nella produzione industriale era quella di concentrare tutte le varie mansioni necessarie a produrre un singolo bene sotto lo stesso tetto. Specializzandosi in poche o addirittura in un'unica mansione, ogni lavoratore può concentrare le proprie energie, e quindi eseguire più efficientemente il proprio compito, proprio come illustrato da Adam Smith (1776) con l'esempio della fabbrica di spilli:

“One man draws out the wire, another straightens it, a third cuts it, a fourth points it, a fifth grinds it at the top for receiving the head; to make the head requires two or three distinct operations; to put it on is a peculiar business; to whiten the pins is another; it is even a trade by itself to put them into the paper; and the important business of making a pin is, in this

⁸ *The Rise Of Offshoring: It's Not Wine For Cloth Anymore*, Grossman G.M., Rossi-Hansberg E. (2006)

manner, divided into about 18 distinct operations, which, in some manufactories, are all performed by distinct hands, though in some others the same man will sometimes perform two or three of them.”⁹

Tuttavia, senza il requisito della prossimità, sarebbe stato impossibile coordinare gli sforzi dei vari lavoratori, lungo tutta la filiera produttiva, o combinare i loro input in un unico prodotto finale. La comunicazione richiedeva infatti uno spostamento fisico, e il trasporto di input intermedi o di beni semilavorati era lento e costoso.

La geografia economica del tempo puntava quindi all’agglomerazione della produzione, non alla sua frammentazione, poiché specializzazione e concentrazione spaziale erano indissolubilmente legate: quindi, le imprese producevano i beni che venivano consegnati ai consumatori finali, e se questi ultimi risiedevano in un Paese diverso, si aveva del commercio internazionale. Le catene di fornitura, e per estensione le catene del valore, erano concentrate a livello locale, eccetto che eventualmente per le fasi di approvvigionamento di materie prime dalle colonie e la vendita del prodotto finito all’estero.

Siamo ancora nell’ambito dell’internazionalizzazione o meglio, come proposto da Baldwin¹⁰, nell’ambito del *First Unbundling* delle catene del valore globali.

1.2 GLOBALIZZAZIONE E DISAGGREGAZIONE DELLE CATENE DEL VALORE

La Globalizzazione è divenuta un mantra per l’economia internazionale negli ultimi quarant’anni. Sin dagli anni ’70 del secolo scorso, infatti, essa ha permesso che le nazioni divenissero sempre più interdipendenti, per mezzo dei crescenti flussi di beni, servizi e capitali finanziari.

L’integrazione delle economie nazionali nell’economia mondiale, sinonimo di sviluppo per molte di queste, a causa della conseguente proiezione dei sistemi produttivi nazionali al di

⁹ Adam Smith, (1776). *The Wealth of Nation*, New York: Random House, pg.4

¹⁰ *Global Supply Chains. Why they emerged, why they matter, and where they are going.* Richard Baldwin (2013). *Global Value Chains In A Changing World*, Elms D.K., Low P., WTO Publications.

fuori dei confini delle stesse, per mezzo di esternalizzazioni e delocalizzazioni di alcune fasi della produzione o di interi cicli produttivi, è invece divenuta un grande problema per molte economie, soprattutto quelle del mondo cd “sviluppato”, Europa occidentale e Stati Uniti su tutte.

I guadagni derivanti dalla globalizzazione non sono infatti distribuiti in modo uniforme tra le varie nazioni e all’interno delle nazioni stesse, e ciò sta causando non pochi problemi anche di carattere politico e sociale, accentuando sempre più la polarizzazione fra sommersi e salvati della globalizzazione.

Scrivono infatti Bauman (1999): *“La globalizzazione divide quanto unisce. Divide mentre unisce, e le cause della divisione sono le stesse che, dall’altro lato, promuovono l’uniformità del globo”*.¹¹

Ebbene, proprio per capire come ritrovarsi, come nazione anzitutto, tra i “salvati” piuttosto che tra i “sommersi”, è fondamentale analizzare i processi connessi alla globalizzazione dalla prospettiva delle catene del valore.

Infatti, se la globalizzazione nell’ambito produttivo implica un’integrazione funzionale tra attività disperse internazionalmente, analizzarla dalla prospettiva delle catene del valore permette di ricavare un’utile concettualizzazione delle forme che questa integrazione assume, aiutandoci a capire chi sono i vincitori e i perdenti in questo processo, come e perché sono distribuiti i guadagni derivanti dalla globalizzazione e, soprattutto, come sia possibile incrementare il numero dei vincitori.

A tal scopo è utile anzitutto vedere come le catene del valore sono mutate con il progredire del processo di globalizzazione, e soprattutto come hanno mutato il modo in cui è integrata l’economia globale.

In particolare, a tal fine si distinguono due momenti principali, il *First e il Second Unbundling*, facendo riferimento con *Unbundling*¹² alla possibilità operativa di attuare la delocalizzazione, non di un’intera produzione, quanto di solo alcune fasi del suo processo, ad esempio la sola fase progettuale.

¹¹ *Dentro la Globalizzazione: Le Conseguenze sulle Persone*, Laterza, Bari

¹² definizione *Unbundling* di Richard Baldwin (2006)

1.2.a FIRST UNBUNDLING

Come accennato nel paragrafo “*It’s Not Wine For Cloth Anymore*”, nel mondo pre-globalizzazione la produzione e il consumo erano strettamente connesse, a causa dell’arretratezza delle tecnologie di trasporto e comunicazione.

La prima rivoluzione industriale, la rivoluzione delle macchine a vapore, rese finalmente possibile separare spazialmente la produzione e il consumo, grazie a invenzioni come le ferrovie e i battelli a vapore, e una volta resa possibile tale separazione, grazie ai conseguenti vantaggi comparati ed economie di scala, fu anche profittevole, e trasformò radicalmente il mondo.

Cinque fattori caratterizzarono in particolare questo primo *unbundling*:

1. L’industrializzazione del “Nord” del mondo (Europa, Nord America e Giappone) a scapito del “Sud” del mondo (in particolare Cina e India);
2. Il decollo dello sviluppo economico: il forte impatto dell’energia a vapore sui costi commerciali, rendendo profittevole produrre su vasta scala, favorì la nascita di cicli produttivi auto-sufficienti;
3. Divergenza/convergenza dei redditi: questo primo *unbundling*, concentrandosi nel “nord” del mondo, portò a una forte divergenza nei redditi rispetto al “sud”;
4. Imponenti migrazioni, come conseguenza del punto 3. Le popolazioni delle aree più povere migrarono alla ricerca di migliori condizioni di vita;
5. La produzione, nonostante si stesse disperdendo globalmente, si raggruppò localmente in stabilimenti e distretti industriali. Sembrerebbe un paradosso, ma questo trend era dovuto al fatto che i più bassi costi di trasporto favorivano una produzione su vasta scala, produzione che tuttavia, essendo complessa, generava costi di coordinamento che potevano essere abbattuti solo per mezzo del raggruppamento spaziale delle varie fasi produttive.

1.2.b SECOND UNBUNDLING

Il problema degli elevati costi di coordinamento, che come abbiamo visto costituiva un grande limite al fine di disaggregare le fasi della produzione disperdendole spazialmente, cominciò a

divenire sempre meno significativo a partire dalla metà degli anni ottanta del secolo scorso, grazie al sopraggiungere dell'*Information and Communication Technology*.

Alcuni costi del coordinamento, infatti, sono strettamente collegati alla comunicazione, e l'avvento della rivoluzione ICT (sviluppo delle reti di telecomunicazione, invenzione e propagazione capillare di computer, programmazione di software organizzativi e quant'altro) li fece venir meno, rendendo finalmente possibile la coordinazione a distanza della complessità.

Prima della rivoluzione ICT, l'approvvigionamento lungo le catene di fornitura avveniva principalmente tra le economie mature. Ora invece si assiste a una crescente partecipazione delle economie meno sviluppate, quelle del "sud" per intenderci, al processo produttivo: basti notare, nel grafico sottostante (fig. 1), come l'Asia, nell'arco di poco più di trent'anni, abbia incrementato sempre più la propria partecipazione all'interno delle catene del valore globale e quindi la propria partecipazione al commercio internazionale, fino a superare le economie del Nord Atlantico.

Questo enorme sviluppo delle economie una volta povere in conseguenza della rivoluzione informatica lo possiamo interpretare come una conseguenza del *first unbundling*: questo infatti, privilegiando il "Nord" del mondo, aveva creato, come visto, un grande gap salariale fra queste economie e quelle del "Sud". Di conseguenza, una volta resosi possibile coordinare la complessità a distanza, alcune fasi della produzione, in precedenza spazialmente vincolate, potevano ora essere disperse geograficamente, per trarre vantaggio proprio da quel gap salariale tra Paesi. L'ICT ridusse allo stesso tempo quindi i costi di coordinamento e il costo del lavoro, permettendo alle economie avanzate di usufruire di manodopera a basso costo nelle regioni in via di sviluppo.

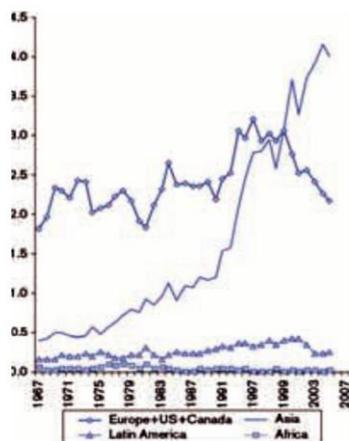


Figura 1.1: misure regionali del commercio nel 21esimo secolo, 1967-2007 (fonte: Baldwin R).

Questa fase, che ha trasformato e continua tuttora a rimodellare l'economia globale di pari passo con il progresso tecnologico, è quella che definiamo *Second Unbundling*, ed è anche questa caratterizzata da cinque macro-fattori:

1. Anzitutto, un'inversione della forbice dei redditi mondiali: la grande divergenza dei redditi che abbiamo visto nel *first unbundling* si affievolisce sempre più grazie alla maggiore partecipazione e creazione di ricchezza nei paesi meno sviluppati, dovuta sia alla delocalizzazione sempre crescente posta in atto dalle economie mature, sia alla maggiore mobilità internazionale di tecnologie e know-how;
2. La conseguente industrializzazione del "Sud" del mondo a scapito delle economie del "Nord", grazie soprattutto alle eccellenti performance delle economie asiatiche;
3. La crescita di commerci e investimenti: il commercio nel 21esimo secolo è cambiato molto, risultando un intreccio di vari fattori. Particolarmente significativi sono il grande aumento dei beni commerciati, specialmente beni intermedi, investimenti internazionali in nuovi impianti e tecnologie, l'uso di servizi come le telecomunicazioni per coordinare la complessità a distanza e i flussi internazionali di know-how;
4. Nuovi trend dell'industrializzazione: il *second unbundling* ha rivoluzionato le opzioni di sviluppo a disposizione delle nazioni povere, che ora, invece di costruire da sé un'ampia e forte base industriale per poter essere internazionalmente competitive, possono industrializzarsi semplicemente agganciandosi ad alcune fasi delle catene del valore globale. Le "*emerging market economies*" sono proprio quelle nazioni che hanno adottato questo nuovo paradigma per il proprio sviluppo;
5. Un nuovo corso per le politiche economiche: le vecchie politiche di industrializzazione, si pensi alla sostituzione delle importazioni, dopo il *second unbundling* si sono mostrate sempre più inutili, se non dannose, per i Paesi che le hanno intraprese al fine di conseguire un adeguato sviluppo industriale. Alla precedente politica di reciprocità nella liberalizzazione dei commerci si è ora sostituito un atteggiamento agli antipodi da parte dei Paesi più avveduti, ovvero una liberalizzazione unilaterale comportante la riduzione o eliminazione dei dazi e il perseguimento e l'implementazione di politiche sempre più orientate al favorire imprese e investitori.

In breve, dunque, possiamo dire che nel *second unbundling*:

- La rivoluzione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha reso possibile coordinare a distanza la complessità e

- Il grande divario salariale tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo ha reso profittevole separare le varie fasi produttive.

Fatte tali premesse, è quindi possibile analizzare al meglio l'importanza del *second unbundling* sotto l'aspetto economico.

Questa evoluzione della globalizzazione ha infatti comportato un suo spostamento dai settori della produzione, protagonisti nel primo (tessile contro vinicolo, per riprendere l'esempio ricardiano), alle fasi della produzione.

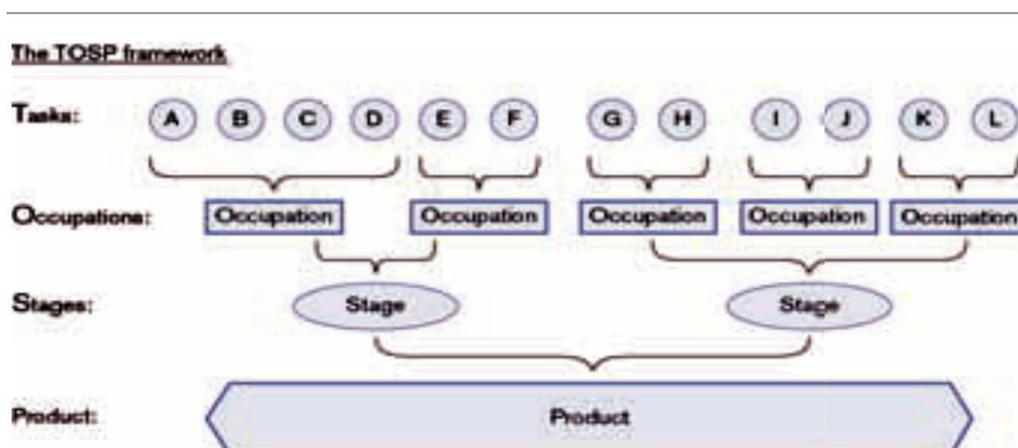
Per capire tale spostamento, è quindi opportuno effettuare un'ulteriore analisi sulle catene di fornitura, focalizzandosi sulle implicazioni economiche che tale cambiamento ha avuto sulle stesse. A tal fine, bisogna quindi scomporre tale cambiamento nei due fenomeni a esso sottesi: la frammentazione e la dispersione.

- Con **frammentazione** si fa riferimento alla disaggregazione della catena di fornitura in fasi sempre più piccole.

Per capire tale concetto, è utile scomporre la catena di fornitura in quattro differenti livelli di aggregazione, secondo la classificazione proposta da Baldwin:

1. **Prodotti** (products): la parte finale della catena, comprendente i servizi post-vendita;
2. **Fasi** (stages): insieme di occupazioni svolte in contiguità spaziale per necessità di coordinamento fisico;
3. **Occupazioni** (occupations): insieme di compiti svolti da un singolo lavoratore;
4. **Compiti** (tasks): tutto ciò che è necessario mettere in atto per produrre il bene finale e portarlo nelle mani del consumatore, con annessi servizi post-vendita

Figura 1.9: Attività, occupazioni, stages e dei prodotti - il quadro TOSP (Fonte: Richard Baldwin)



Nota: I cerchi rappresentano le singole attività, i rettangoli rappresentano singole professioni e gli ovali rappresentano singole fasi di produzione

Frammentare ulteriormente le varie fasi (*stages*), come è evidente osservando la figura, ha un importante effetto sulla specializzazione dei vari lavoratori: a parità di compiti da svolgere, più fasi comportano più *occupation* e quindi più lavoratori, ma questi lavoratori avranno meno *task* da svolgere a testa, saranno quindi più specializzati, e una maggiore specializzazione dei lavoratori derivante da una accentuata divisione del lavoro, come ci ha ben mostrato Smith nell'esempio della fabbrica di spilli, ha come effetto una forte crescita della produttività.

Sappiamo già che un grande ostacolo a una più accentuata divisione del lavoro deriva dai costi di coordinamento dello stesso.

Vi sono altre criticità da non sottovalutare, una su tutte è quella dovuta al maggior rischio derivante dall'allungamento della catena: se qualche inconveniente mettesse fuori uso anche una sola delle fasi della stessa, l'intera filiera verrebbe bloccata, causando costi non trascurabili.

Valutare il trade-off tra specializzazione e coordinamento sarà quindi cruciale per poter allocare al meglio il numero di compiti che ogni lavoratore dovrà svolgere.

- Con **dispersione** facciamo invece riferimento alla disaggregazione geografica delle varie attività.

Le imprese maggiormente efficienti usano il mondo come propria piattaforma, approvvigionandosi di materie prime in ogni dove e allocando le varie fasi della produzione nei luoghi in cui le stesse comportino minori costi, sia diretti (salari, costo del capitale, tassazione), sia di "separazione" (comunicazione, trasporto, maggiori rischi). Una grande rilevanza assume qui il trade-off tra i vantaggi della dispersione geografica e quelli della agglomerazione delle varie fasi, derivanti rispettivamente dalle cd *dispersion force* e *agglomeration force* e che sono determinanti nella scelta delle imprese in merito all'opportunità di delocalizzare o esternalizzare alcune fasi della produzione.

1.2.c AGGLOMERATION VS DISPERSION FORCES

Le *dispersion force* favoriscono la dispersione geografica delle varie fasi di cui si compone la catena di fornitura. Tra queste forze possiamo individuare, fra le altre:

- La differenza salariale tra lavori qualificati e non qualificati;

- La specializzazione e l'eccellenza, a livello di imprese e di sistema paese.

Come abbiamo visto, il *second unbundling* ha portato a una convergenza dei redditi fra le economie del “nord” e quelle del “sud” del mondo, grazie alla possibilità che questi ultimi hanno di trovare una propria strada verso l'industrializzazione, inserendosi in alcune fasi delle catene di fornitura piuttosto che costruendo una propria e completa base industriale, e abbiamo visto che questa possibilità di sviluppo è dovuta al fatto che le imprese dei paesi sviluppati, alla costante ricerca di opportunità per abbattere i costi, decidono di delocalizzare in questi paesi alcune fasi della produzione.

Con il termine “delocalizzazione” facciamo riferimento al concetto di “*Outsourcing*” e “*Offshoring*”.¹³

Questa possibilità, fonte di grandi vantaggi per entrambi gli attori, è frutto del fatto che non tutte le fasi lungo la catena di fornitura richiedono lo stesso tipo di mansioni. Vi sono alcune fasi, ad alta intensità di lavoro, che richiedono un tipo di manodopera generica o quasi, facilmente rintracciabile e sostituibile, mentre altre fasi necessitano dell'impiego di capitale umano pregiato, ben qualificato.

Poiché nelle economie sviluppate, come ben sappiamo, il costo del lavoro è molto alto, le imprese decidono di delocalizzare fasi ad alta intensità di lavoro nei paesi in via di sviluppo, dove la manodopera non qualificata è più abbondante e a basso costo, e mantenere *in-house* le fasi più critiche, poiché invece nei paesi sviluppati il generale benessere della popolazione in genere è correlato a una migliore istruzione della stessa e quindi a una base di capitale umano molto meglio qualificato e più abbondante rispetto alle economie povere. Quindi, basandosi sul costo del fattore produttivo lavoro, si avrà una separazione spaziale tra mansioni: le fasi della produzione che necessitano di lavoratori qualificati rimarranno nei Paesi in cui vi è un alto costo del lavoro, le fasi ad alta intensità di lavoro generico saranno invece delocalizzate. Ma il prezzo del fattore lavoro non è certo l'unica forza di dispersione.

Qualora la catena di fornitura coinvolga più paesi sviluppati, infatti, la decisione o meno di delocalizzare alcune fasi può essere dovuta alla ricerca delle migliori competenze nello svolgimento delle stesse, affidandole a paesi che dominano quel mercato non grazie ai bassi salari, ma grazie alla loro eccellenza in quella fase o quel business. Il risparmio non sarà

¹³ La differenza tra l'*Outsourcing* e l'*Offshoring* è che con il primo si intende il subappalto di un lavoro ad una azienda esterna, con il secondo al dislocamento della produttività presso un'altra regione o Stato

dunque ottenuto sulla manodopera, ma sui minori costi derivanti da non dover fare in proprio quelle fasi della produzione che comporterebbero alte spese per ottenere un risultato finale di qualità più bassa rispetto allo standard di mercato.

Le **Agglomeration force**, al contrario di quanto appena visto, sono quelle forze che incoraggiano la concentrazione geografica. Più propriamente, si dice che esistano delle forze di agglomerazione nel momento in cui la concentrazione spaziale di un'attività economica ponga le basi per una ulteriore concentrazione spaziale attorno ad essa.

A un livello molto locale, tra queste forze è possibile rintracciare i cd. *spill-over*, ovvero un insieme di condizioni che consentano a un'impresa, scegliendo di localizzarsi in un luogo piuttosto che in un altro, di godere di determinate esternalità positive¹⁴, non altrimenti conseguibili. Questi spiegano ad esempio perché molto spesso imprese operanti nello stesso business decidano di creare un distretto industriale.

A livello di catena di fornitura, tuttavia, gli *spill-over* non sono particolarmente rilevanti, in quanto facenti riferimento a un ambiente troppo geograficamente ristretto. Le più importanti forze di agglomerazione possono quindi essere ricondotte a:

- collegamenti dal lato della domanda, dovuti al fatto che un determinato mercato e una certa clientela attraggano dei fornitori, i cui lavoratori diverranno a loro volta nuovi consumatori (si pensi a Henry Ford, che aveva pensato al suo famoso “modello T” nero per espandere il proprio mercato, fornendo anche ai propri lavoratori la possibilità di divenire suoi clienti);
- collegamenti dal lato dell'offerta: poiché molte imprese si approvvigionano dei vari input e semilavorati loro necessari da altre imprese, la presenza di molte imprese in un dato luogo rende tale luogo attrattivo anche per altre imprese che vogliono avvantaggiarsi dalla vicinanza dei fornitori di input o dalla concentrazione degli acquirenti dei propri semilavorati, che costituiranno input per la fase successiva.

Da ultimo, occorre considerare tra le forze determinanti la decisione di propendere verso l'agglomerazione o la dispersione delle fasi produttive tutti i vari *trade cost* (ovvero i costi

¹⁴ Le esternalità positive si hanno quando i soggetti beneficiari di impatti *positivi* prodotti da un altro soggetto non corrispondono/pagano un prezzo pari ai benefici ricevuti

legati a trasporto e logistica, compreso il tempo di transito delle merci, e i tassi di cambio tra valute).

Questi costi sono molto ambivalenti in quanto, in base al loro ammontare, potrebbero essere annoverati tra le forze di agglomerazione o tra quelle di dispersione. possiamo prendere in considerazione i due casi estremi, ovvero:

- I costi sono molto alti, e ciò rende non profittevole alle imprese di una data regione vendere in altre regioni, quindi ognuna produce per sé. Si pensi ad esempio all'industria del cemento, caratterizzata dalla presenza di stabilimenti abbastanza capillare su tutto il territorio nazionale proprio a causa dei grandi costi di trasporto, che renderebbero costosissima una spedizione, per ipotesi, dalla Calabria alla Val d'Aosta;
- Non ci sono *trade cost*, quindi il luogo di ubicazione è irrilevante. Un esempio potrebbero essere i servizi forniti da aziende operanti esclusivamente on-line.

Vi saranno ovviamente varie combinazioni tra questi due casi estremi, e quindi dalla maggiore forza o debolezza delle forze di agglomerazione rispetto a quelle di dispersione deriverà l'opportunità o meno di concentrare spazialmente le varie fasi della produzione.

1.3 L'IMPORTANZA DELL'UPGRADING

Molte economie emergenti, come abbiamo visto, in seguito alla rivoluzione apportata dall'emergere delle *Global Value Chain*, hanno trovato una propria strada verso lo sviluppo economico inserendosi all'interno di queste filiere globali e specializzandosi soltanto in alcune fasi della produzione, non essendo più necessario costruire da sé una base industriale completa. Hanno inoltre abbandonato le vecchie politiche commerciali, come la sostituzione delle importazioni, in favore di aperture unilaterali dei mercati e l'implementazione di politiche *business-oriented*, creando dunque le condizioni ottimali per attrarre investimenti diretti esteri, e portare ricchezza all'interno dei propri confini.

Tuttavia, la delocalizzazione operata dalle *Headquarter Economy* verso le *Factory Economy* coinvolge generalmente solo alcune fasi della catena, non particolarmente redditizie.

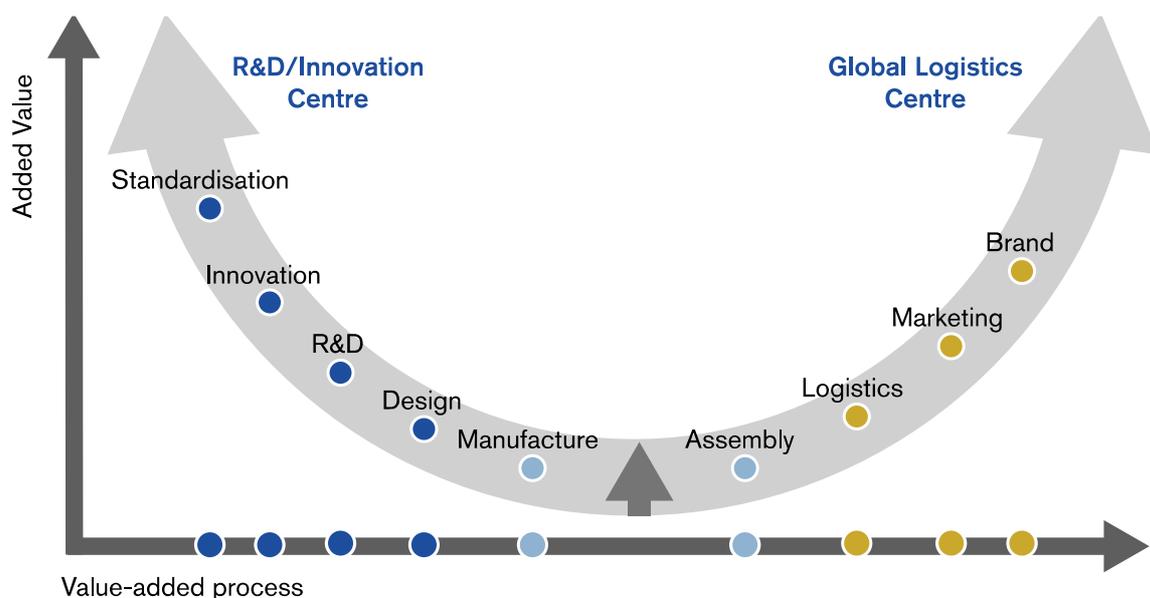
Curiosamente infatti, sembra che la gran parte di queste fasi delocalizzate, specialmente la produzione e l'assemblaggio finale, comportino oggi una minor creazione di valore rispetto a

quanto non accadesse prima del *Second Unbundling*¹⁵. Sostanzialmente, si collocano nella fase decrescente della cosiddetta “*Smile curve*”, illustrata nella figura che segue.

1.3.a LA “SMILE CURVE”

La “*Smile curve*” è uno dei diagrammi più utilizzati nei dibattiti inerenti le catene del valore, poiché offre un impatto visivo molto chiaro di come queste ultime siano articolate nelle loro varie fasi, e soprattutto di quanto apportino le varie fasi al prodotto finale, in termini di valore aggiunto.

Figura: la “*Smiley curve*”, un modello concettuale di catena del valore



Fonte: World economic forum (2012)

Costruita facendo riferimento a una azienda produttrice di beni materiali, la suddetta curva illustra come le fasi che apportano un maggior valore nel processo produttivo tendano a collocarsi verso le estremità della curva. Fasi che, come si può notare, sono quelle che tipicamente richiedono l'impiego di capitale umano altamente qualificato, una su tutte la ricerca e sviluppo.

¹⁵ Fonte: Baldwin (2013). *Global supply chains: why they emerged, why they matter, and where they are going*

Tali attività, generalmente trattenute all'interno delle *Headquarters Economy*, stanno via via cominciando anch'esse a venire disperse geograficamente.

Infatti, la convergenza dei redditi a livello globale, conseguenza del *Second Unbundling*, ha portato le prime *Factory economy*, una su tutte la Cina, a migliorare le condizioni di vita dei propri lavoratori, con salari via via più alti, e riformare di conseguenza il proprio capitale umano. La crescita dei salari nelle economie emergenti ha due effetti:

- 1.-le fasi della catena a basso valore aggiunto tendono a spostarsi da una *Factory Economy* all'altra (ad esempio dalla Cina al Vietnam) in base al cosiddetto modello di sviluppo "*flying geese*"¹⁶(delle oche volanti), per il quale alla crescita dei costi della manodopera generica in una nazione asiatica segue lo spostamento di quelle fasi della produzione a basso valore aggiunto in un'altra economia asiatica che, non essendo ancora stata parte di queste *Global Value Chain*, presenta condizioni migliori-salari più bassi-per ospitare quelle funzioni della produzione in cui il discrimine è dato dal costo del lavoro;
- 2.-L'economia che, invece, ha perduto quelle fasi ri-delocalizzate, cerca di migliorare la propria posizione all'interno delle catene del valore spostandosi verso quelle fasi a monte e a valle della catena, che come visto osservando l'andamento della "*Smile curve*" sono responsabili della creazione di maggior valore aggiunto (Ricerca e Sviluppo, innovazione, e soprattutto i servizi di vendita e post-vendita, per citarne alcuni).

1.3.b IL PROCESSO DI UPGRADING

Al fine di migliorare il proprio posizionamento lungo la catena del valore, è necessario che le imprese di queste economie intraprendano il cosiddetto *upgrading*.

Quello dell'*upgrading* è un concetto molto vasto, che non trova una definizione concorde nella letteratura sulle *Global Value Chain*. In generale, tuttavia, con esso si intende "*a way to make better products, make them more efficiently, or move into more skilled activities*"¹⁷ e, nel contesto peculiare delle *Global Value Chain*, è stato tipicamente associato al miglioramento nella profittabilità di un'impresa attraverso il suo riposizionamento lungo la catena del valore¹⁸. Ma come effettuare tale *upgrading*?

¹⁶ Fonte: Baldwin

¹⁷ Fonte: Humprey e Schmitz, 2002

¹⁸ Fonte: Gereffi e Korzeniewicz, 1994

Humphrey e Schmiz (2002) individuano quattro possibili strategie:

1. **Product upgrading**: le imprese possono migliorare la propria posizione spostandosi verso linee di produzione più sofisticate;
2. **Process upgrading**: le imprese possono migliorare i propri processi produttivi, lavorando i propri input più efficientemente per mezzo di una migliore tecnologia o in seguito a una riorganizzazione dell'intero sistema di produzione (si pensi al passaggio dalla catena di montaggio fordista alla *lean production* nipponica);
3. **Intra-chain upgrading**: tale tipologia fa riferimento a una serie di possibili strategie di miglioramento, variabili da una catena del valore all'altra sulla base delle caratteristiche proprie di ciascuna. Le imprese qui potrebbero acquisire nuove funzioni all'interno della catena, ad esempio spostandosi dalle fasi di produzione e assemblaggio a quelle di design e marketing (*functional upgrading*); andare avanti o indietro lungo la catena, passando per ipotesi dalla produzione di beni intermedi a quella di prodotti finiti (*upgrading* via integrazione verticale); o ancora diversificare le proprie connessioni con acquirenti e fornitori all'interno della catena (*network upgrading*)¹⁹;
4. **Inter-chain upgrading**: tali strategie si riscontrano nel momento in cui le imprese applicano le conoscenze maturate in determinate funzioni della produzione in nuovi settori.

È importante rilevare, in conclusione, che il concetto di *upgrading*, oltre ad essere di grande importanza a livello di impresa, è di fondamentale importanza a livello di politiche nazionali. Difatti, il benessere di una nazione dipende ora più che mai dalla capacità di creare un ambiente economico-giuridico che favorisca un'innovazione continua: non è più possibile pensare di arroccarsi su posizioni di rendita precostituite, lo sviluppo tecnologico avanza a un ritmo incalzante, e l'unico modo per evitare di essere relegati fra le economie periferiche all'interno di questa nuova organizzazione dei sistemi produttivi mondiali è proprio quello di avere un'industria nazionale perennemente rivolta all'innovazione e al cambiamento.

¹⁹ Fonte: G. Gereffi

1.3.c COME MISURARE IL VALORE CREATO LUNGO LA CATENA

Un aspetto fondamentale degli studi sulle *Global Value Chain* è quello del “valore” creato lungo le stesse.

Finora abbiamo infatti messo in risalto l’importanza, per un’impresa o per un Paese, rivestita dall’essere posizionati in quelle fasi della catena responsabili della maggior creazione di valore, e soprattutto quella di cercare di attuare dei comportamenti strategici che permettano di “scalare” la catena verso quelle funzioni che le permettano di ritagliarsi una maggior quota di ricchezza. Bisogna ora comprendere a cosa si faccia riferimento con il concetto di valore, e al riguardo evidenziamo le tre principali misure dello stesso finora proposte²⁰:

1. **Profitti**- la distribuzione dei profitti è utilizzata molto spesso, nell’ambito della *global value chain analysis*, come indicatore primario delle quote di reddito globale. La misura più appropriata è in genere il *Return On Investment (ROI)*, un indice di bilancio che esprime la redditività del capitale investito. Tuttavia, questo è proprio il punto debole di tale misura: esprimendo la sola redditività del capitale, non dà contezza dei ricavi derivanti da tutti gli altri fattori della produzione, uno su tutti il lavoro. Inoltre, spesso è molto difficile ottenere dati pubblici sui tassi di profitto delle imprese, e anche riuscendoci potrebbero non essere sufficientemente disaggregati, rendendo impossibile effettuare delle misure sul valore prodotto nelle diverse fasi e luoghi coinvolte dalle *global value chain*;
2. **Valore aggiunto**: la distribuzione del valore aggiunto lungo le varie fasi della catena costituisce un altro indicatore convenzionalmente utilizzato per misurare le varie quote di reddito, che possono essere usate sia disaggregando la catena e cercando di individuare il valore apportato al prodotto finale da ciascuna fase, sia guardando alla sua distribuzione tra Stati o macroregioni, utilizzando i dati internazionali su importazioni ed esportazioni per attribuire le quote di valore aggiunto alle varie nazioni;
3. **Maggiorazioni di prezzo**: queste tendono ad essere gli indicatori meno affidabili del valore spettante ai vari attori operanti lungo la catena. L’intuizione alla base sarebbe quella per la quale a un maggiore margine sulle vendite corrisponda una quota

²⁰ Fonte: Gereffi

maggiore di rendite dalla catena, ma è inesatta. Infatti, i rincari di prezzo hanno poco significato se considerati isolatamente: vanno rapportati tanto al volume di transazioni effettuate quanto alle attività che sottendono gli incrementi di prezzo. In un grande discount, ad esempio, a basse maggiorazioni di prezzo fanno da contraltare

CAPITOLO II

TIPI DI CATENE E CARATTERISTICHE

Abbiamo dunque visto che un progresso rivoluzionario nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, specialmente negli ultimi vent'anni, ha reso possibile un eccezionale cambiamento nei processi produttivi e nel modello di commercio internazionale.

Quest'ultimo in particolare ha subito un significativo mutamento, spostandosi dal semplice scambio in beni (*trade-in-goods*) allo scambio di funzioni per la produzione di tali beni (*trade-in-tasks*), cui è conseguito un nuovo assetto della divisione internazionale del lavoro: molti dei beni prodotti sono divenuti il risultato di lunghe catene produttive globali (*Global supply chain* o *Global value chain*)²¹.

I miglioramenti apportati dalla rivoluzione *ICT* hanno favorito quindi la divisione delle catene del valore in fasi sempre più piccole e la loro dispersione geografica. Ne è scaturita una più accentuata divisione del lavoro, che ha consentito alle imprese di allocare le varie fasi o funzioni per la produzione sulla base del costo dei più importanti fattori produttivi (lavoro, capitale, tecnologia) o di altri fattori, come ad esempio specifici punti di forza di alcuni Paesi in determinate fasi di lavorazione, e quindi una maggiore efficienza.

Se quindi la globalizzazione nella sfera produttiva implica una integrazione funzionale tra attività disperse a livello internazionale, per capire al meglio le forme che assume tale integrazione quella delle catene del valore è una chiave di lettura imprescindibile e, non a caso, nei primi anni duemila è sorto un vero e proprio filone di studi, la *Global Value Chain Analysis*.

2.a GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS

Tale strategia di ricerca è ampiamente utilizzata da studiosi e operatori del settore al fine di condurre indagini dettagliate sulla struttura e le dinamiche delle industrie operanti a livello globale, con l'intento di comprendere dove, come e da chi viene creato e distribuito valore, sia

²¹ <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/global-value-chains.html>

esso di tipo economico, sociale e ambientale. Più nel dettaglio, le ricerche si focalizzano sulle questioni inerenti lo sviluppo e le fonti di competitività all'interno delle catene, per cercare di identificare punti su cui far leva o colli di bottiglia all'interno di tali processi, ed elaborare quindi opportune politiche industriali e piani strategici per imprese e Stati.²² Per i vari attori economici è infatti fondamentale capire come funzionano queste catene del valore nei vari casi specifici, e dotarsi quindi di strumenti adeguati per prevedere gli eventuali cambiamenti nel tempo.

Gli studi basati sulle GVC seguono, tipicamente, un approccio di ricerca che si sviluppa in due fasi principali: la mappatura delle catene e la loro analisi:

-La **mappatura** delle catene del valore consiste nel processo di individuazione della localizzazione e delle attività svolte dai vari soggetti coinvolti nella catena, dall'approvvigionamento delle materie prime alla vendita al consumatore finale.

-L'**analisi** delle catene cerca invece di determinare il ruolo che giocano fattori quali la *governance* interna e i rapporti tra le imprese partecipanti alla catena nell'influenzare la location, lo sviluppo o la competitività di un prodotto o servizio.

2.1 VARIE TIPOLOGIE DI CATENE

Il quadro delineato dalla *Global Value Chain Analysis* rappresenta tuttavia solo uno dei vari approcci di ricerca a livello di impresa sulla struttura e le dinamiche seguite dalle industrie globali. È stata infatti creata nel tempo e col progredire degli studi una grande varietà di termini e concetti, a volte ridondanti, al fine di descrivere la complessa rete di relazioni che dà forma all'economia mondiale: dalle nozioni già viste di catena di fornitura (*Supply Chain*) e catena del valore (*Global Value Chain*), agli *International production network* (che si focalizzano sulle reti internazionali di produzione nelle quali le imprese multinazionali agiscono da protagoniste), passando dalla filiera francese (un ampio insieme di studi che usa la *filière* (filiera) di attività come metodo di studio delle esportazioni di merci di origine

²² Global Value Chains Center (Duke GVCC), Duke University of Durham

agricola come cotone, caffè e cacao) fino alle *Global Commodity Chain*, sicuramente il più significativo dopo le *Global Value Chain*²³.

2.1.a GLOBAL COMMODITY CHAINS

Quello delle *Global Commodity Chains* costituisce uno dei primi studi che ha connesso in modo diretto il concetto di catene di valore aggiunto all'organizzazione globale dell'industria. L'enfasi in questo modello è posta sul ruolo ricoperto nella creazione e guida di reti globali di produzione e di approvvigionamento e nel modellare la struttura interna delle catene di fornitura di due diverse tipologie di aziende leader, le acquirenti (*buyers*) e le produttrici (*producers*).

Il modello si concentra infatti sul ruolo che giocano i grandi rivenditori o i grandi marchi nella produzione e nella distribuzione a livello globale. Sebbene infatti i grandi "acquirenti globali" (si pensi a Wal-Mart) non posseggano o posseggano solo pochi mezzi di produzione, l'enorme volume di acquisti da essi posto in essere li dota di un elevato potere nei confronti dei propri fornitori, tanto grande da potergli permettere di specificare cosa produrre, come produrre, dove produrre e addirittura chi debba produrre il bene che essi poi rivendono, oltretutto ottenendo grandi vantaggi nei prezzi dai propri fornitori principali.

Quella descritta è una tipica *Global Commodity Chain* del tipo *buyer-driven*, ovvero dove l'azienda leader si colloca nella fase finale della catena, è un grande rivenditore. Il termine *buyer-driven* è qui usato per far risaltare come i grandi acquirenti globali riescano a creare, grazie al loro potere contrattuale, una buona base di approvvigionamento su cui poter poi edificare una produzione di scala mondiale e un sistema di distribuzione senza tuttavia detenerne la proprietà.²⁴

Dall'altra parte, invece, si collocano le catene *producer-driven*, le cui imprese sono grandi produttori, come IBM, verticalmente integrate, o che comunque hanno instaurato relazioni più forti con le proprie affiliate, creando maggiori collegamenti e punti di contatto tra queste ultime e la multinazionale.

Le differenze tra impresa dominante e le sue affiliate, evidenziata dalla contrapposizione ora esposta, si riflette soprattutto sul tipo di prodotti che queste catene realizzano:

²³ Introduction: Globalism, Value Chains and Development, G. Gereffi *et al.* (2001)

²⁴ The Value Chain Governance, G. Gereffi *et al.*

- le catene *buyer-driven* sono più facilmente riscontrabili nella fabbricazione di prodotti relativamente più semplici, quali possono essere gli elettrodomestici o i giocattoli. In questo tipo di industrie, infatti, le innovazioni si situano principalmente in fasi come il design e il marketing piuttosto che sulle competenze nella fabbricazione, e ciò rende relativamente facile per la grande impresa leader attuare una delocalizzazione e cambiare le proprie controparti;
- le catene *producer-driven*, invece, in settori quali le automobili o più in generale in industrie che producano beni che richiedano un'alta intensità di capitale e prodotti tecnologici. Questi infatti richiedono delle importanti competenze nella produzione, competenze che devono essere sviluppate e impiegate internamente o al massimo condivise con imprese assoggettate alla leader, cui possa quindi essere impedita la condivisione con i concorrenti.

Negli ultimi trent'anni, tuttavia, abbiamo visto che i giganti operanti a livello globale hanno mutato di molto la propria organizzazione. Sono infatti diventati sempre meno verticalmente integrati e sempre più *network-oriented*, in conseguenza delle maggiori possibilità di coordinamento e comunicazione offerte dalle tecnologie informatiche, e soprattutto dei grandi miglioramenti apportati nell'ambiente del business, come ad esempio una maggior tutela internazionale dei diritti d'autore e dei brevetti, e tutto ciò ha contribuito nel rendere quasi obsoleta l'intuizione alla base di questo modello, che non descrive adeguatamente le varie forme di connessione tra le imprese recentemente scoperte.

2.2 LE GLOBAL VALUE CHAINS SONO VERAMENTE GLOBALI?

I concetti di "*Value Chain*" e "*Global Value Chain*" sono stati dunque preferiti, rispetto a tutti gli altri proposti, poiché i vari studiosi li hanno ritenuti i più inclusivi nell'ambito di tutte le possibili attività e prodotti connessi alle varie tipologie di catene.

Le catene del valore non sono tutte uguali, né tutte le imprese coinvolte in esse operano negli stessi insiemi di funzioni: attività differenti richiedono differenti insiemi di competenze e attività manageriali.

Risulta quindi importante, nell'analisi di come sia mutata la produzione in seguito a tale cambiamento di paradigma, vedere più da vicino il rapporto intercorrente tra i vari attori lungo queste catene.

Analizzando i collegamenti fra questi ultimi, infatti, emergono tre evidenze fondamentali:

1. **le *Global Value Chain* non sono veramente globali, hanno piuttosto una connotazione Continentale.** Si parla di *International Value Chain* qualora il focus sia sulle nazioni partecipanti nella catena. Tuttavia, poiché le catene del valore operano principalmente su una scala più ampia di quella nazionale, ovvero come blocchi commerciali, e poiché non tutti i Paesi del mondo partecipano in questo processo produttivo, è più opportuno parlare di *Continental Value Chain*, e considerare delle GVC solo quelle catene del valore che operano in due o più blocchi continentali;
2. ***Headquarter economies Vs Factory economies*²⁵.** Considerando questi blocchi continentali, si può individuare una asimmetria tra gli stessi, nel modo in cui partecipano al processo produttivo. Si distingue tra:
 - “*Headquarter Economies*”, ovvero nazioni o blocchi continentali le cui esportazioni contengano relativamente pochi input da importazione e
 - “*Factory Economies*”, qualora al contrario le esportazioni contengano una quota molto rilevante di input intermedi importati.
3. ***Asimmetria del tipo Hub-and-spoke fra le economie:*** le catene del valore, da un punto di vista spaziale, non devono essere immaginate come un unico flusso lungo un percorso lineare tra le varie economie, quanto piuttosto come un insieme di collegamenti “a raggiera”. Raggiera il cui perno (*hub*) è costituito dalla *Headquarter economy*, al quale sono collegate le varie *Factory Economy*. È quindi possibile dedurre la subordinazione delle economie *Factory* (principalmente quelle asiatiche) rispetto alle *Headquarter*, che saranno i punti più importanti della catena, i centri decisionali e organizzativi.

²⁵ *Global Supply Chains. Why they emerged, why they matter, and where they are going.* Richard Baldwin (2013). *Global Value Chains In A Changing World*, Elms D.K., Low P., WTO Publications

2.3 VALUE CHAIN GOVERNANCE²⁶

Quello della *Governance* è un concetto chiave nell'analisi delle catene del valore. Come illustrato con l'analisi delle *Global Commodity Chains* alcune imprese, direttamente o indirettamente, influenzano l'organizzazione della produzione globale, e di conseguenza anche la logistica e i sistemi di commercializzazione del prodotto.

Ebbene, la *Governance* può essere definita come “*a non-market coordination of economic activity*”²⁷.

Il coordinamento dell'attività economica all'interno delle *Global Value Chain* può assumere varie configurazioni e, attraverso le strutture di *Governance* che vengono prescelte, le imprese lungo le catene del valore effettuano delle scelte che hanno un impatto importante sia per quanto riguarda le possibilità di accesso delle imprese dei paesi in via di sviluppo nei mercati internazionali, sia nella gamma di attività che le imprese della filiera possono intraprendere.

Partendo dal presupposto che nell'analizzare l'organizzazione di un'industria il primo passo da intraprendere sia quello di individuare le due tipologie di coordinamento agli antipodi, ovvero un coordinamento tra imprese in base a meccanismi di mercato (*at arm's length*) in contrapposizione alle imprese verticalmente integrate, Gereffi, Sturgeon e Humprey²⁸ effettuano uno studio sulle varie tipologie di governance basandosi su tre fattori chiave:

1. La complessità delle informazioni e il trasferimento di conoscenza richiesti per effettuare una transazione, con particolare attenzione alle specifiche tecniche di prodotto e di processo;
2. La misura in cui tali informazioni e conoscenze possono essere codificate e, quindi, trasmesse in maniera efficiente tra le parti;
3. Le competenze dei fornitori, attuali e potenziali, in relazione alle esigenze dell'operazione commerciale.

²⁶ con Governance si intende qui “*the authority and power relationships that determine how financial, material, and human resources are allocated and flow within a chain*” (G. Gereffi, 1994)

²⁷ Introduction Globalization, GVC and development, G. Gereffi *et al.* (2001)

²⁸ The governance of Global Value Chain, G. Gereffi *et al.* (2001)

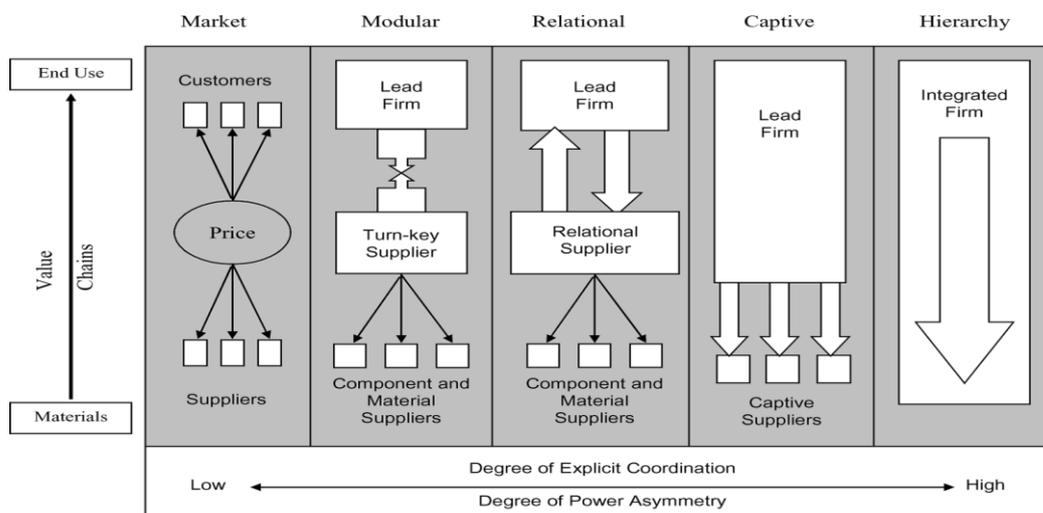
Ponendo che tali fattori possano configurarsi in soli due valori - alto o basso – è possibile identificare cinque diverse tipologie di *governance* implementate dagli attori operanti lungo le catene del valore:

- **Market (relazioni a meccanismi di mercato):** è la forma più semplice di *governance*, riscontrabile qualora vi sia una trascurabile dipendenza tra acquirenti e fornitori. Essa coinvolge operazioni altamente codificabili, e poiché i prodotti scambiati sono beni standard o comunque facilmente personalizzabili, le richieste degli acquirenti possono essere soddisfatte da un ampio numero di imprese. È questa la ragione per cui, in tal caso, non sia necessaria la costruzione di relazioni strette tra le imprese lungo la catena: i costi dovuti a un eventuale cambio di partner sono bassi sia per i fornitori che per gli acquirenti. Il meccanismo principale di *governance* è il prezzo;
- **Modular Value Chains:** emergono qualora la possibilità di codificare le specifiche di prodotto si estendano a prodotti più complessi, con una architettura modulare²⁹. Il contenuto tecnologico del prodotto è facilmente codificabile e quindi informazioni complesse possono essere trasmesse ai fornitori dagli acquirenti con poco coordinamento esplicito operato da questi ultimi. La codificabilità delle specifiche di prodotto implica l'uso di macchinari generici, da cui deriva un basso grado di dipendenza degli acquirenti verso i fornitori;
- **Relational Value Chains:** in questo modello di *governance* implica una dipendenza reciproca tra i principali partecipanti, regolata per mezzo di fattori come la reputazione, la vicinanza spaziale, legami etnici o familiari. È generalmente riscontrabile in presenza di operazioni complesse che richiedono la partecipazione di fornitori molto competenti e specializzati, al fine di produrre beni le cui specifiche non possano essere codificate facilmente. Le imprese operanti in *Global Value Chain* del tipo *Relational* collaborano a stretto contatto le une con le altre, poiché ognuna contribuisce con le proprie competenze chiave alla realizzazione del prodotto finale. L'alta competenza dei fornitori spinge inoltre le imprese leader a scambiare con loro

²⁹ ovvero quel tipo di architettura i cui elementi fondamentali sono vagamente concepiti e realizzati in modo da essere relativamente indipendenti gli uni dagli altri, grazie a un'interfaccia standardizzata e una progettazione semplice, che permettono di combinare e disaggregare le varie componenti in un grande numero di prodotti differenti.

le proprie conoscenze e avere quindi accesso competenze complementari, e la dipendenza reciproca che ne deriva rende molto costoso interrompere i rapporti con i propri partner, o cercarne di nuovi. L'esempio più eclatante di *Relational governance* è quello dei distretti industriali, ma la fiducia e la reputazione possono operare benissimo anche tra imprese spazialmente disperse;

- **Captive Value Chains:** tale *governance* è riscontrabile qualora vi sia una alta complessità di prodotto e un'alta codificabilità delle informazioni, nella forma di istruzioni dettagliate, ma allo stesso tempo i fornitori non abbiano grandi competenze, a differenza di quelli operanti nelle *Relational Value Chains*. In tal caso, le imprese leader devono quindi controllare maggiormente l'implementazione delle proprie specifiche tecniche e di prodotto da parte dei fornitori, e allo stesso tempo vincolare a sé questi ultimi in modo da evitare che, cercando un nuovo acquirente, diffondano fra la concorrenza le proprie innovazioni e il proprio know-how. I piccoli fornitori, quindi, sono dipendenti da grandi imprese acquirenti, e tale dipendenza accresce per questi il costo di cambiare controparte, rendendoli quindi vincolati (*captive*) alla grande impresa leader;
- **Hierarchy:** quando le specifiche non sono codificabili (know-how tacito), i prodotti sono complessi e non vi sono fornitori con competenze adeguate, l'impresa leader sarà costretta a internalizzare l'intero processo produttivo, dallo sviluppo alla fabbricazione. Solo la produzione *in-house* può infatti consentirle di trasmettere conoscenze tacite lungo le varie attività della catena e controllare le proprie risorse di vantaggio competitivo, uno su tutti la proprietà intellettuale.



Fonte: *GVC governance Gereffi*

Osservando la figura in alto, possiamo infine ricapitolare quanto detto finora evidenziando che:

- 1.
2. Laddove vi siano forti imprese leader, la loro forza deriva sostanzialmente dal loro potere di mercato e dalla posizione occupata lungo la catena, nella quale possono appropriarsi o creare maggiori ricavi (in genere, questo avviene a valle);
3. Le strutture di *governance* vengono determinate principalmente in risposta a due distinte esigenze di coordinamento da parte delle imprese leader: l'esigenza di specificare ai fornitori il prodotto di cui necessitano e quella di minimizzare i rischi cui sono esposti affidandosi ai fornitori. Più sono marcate queste esigenze, più le imprese preferiranno ai meccanismi di mercato strutture di *governance* più accentrate;
4. Le catene del valore differiscono quindi in maniera sostanziale le une dalle altre sulla base di quanto fortemente viene esercitata la *governance*, quanta di questa sia concentrata nelle mani di un'unica impresa, e quante imprese leader la esercitano sui membri della catena.

CAPITOLO III

LE GLOBAL VALUE CHAIN ALLA PROVA DELLA CRISI: INDAGINI SULLE IMPRESE

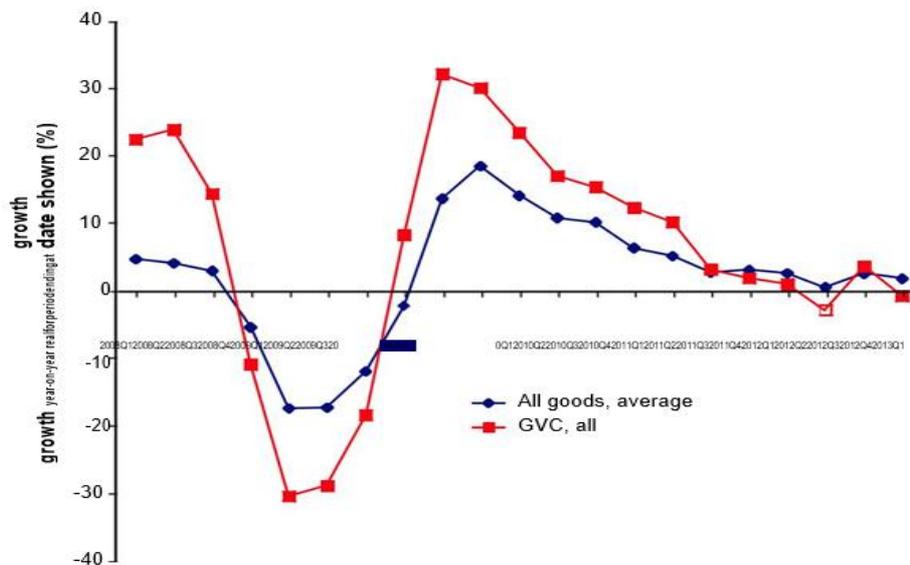
Basandosi sulla natura e sul numero di fasi necessarie all'espletamento del processo produttivo è possibile considerare due macro-categorie di beni scambiati in ambito del commercio internazionale. Questa prospettiva ci consente di discernere tra due principali tipologie dei suddetti beni:

- Beni complessi per la cui fattura si rende necessaria la creazione di lunghe e complesse GVC, le quali suddividono produzione di componenti, assemblaggio e tutte le fasi del processo produttivo in successivi passaggi e con granulare distribuzione geografica delle operazioni.
- Beni "*Readymade*" la cui produzione si completa in un solo luogo con un processo continuo, che non necessita, e spesso non consente, di suddividere tra numerosi operatori il carico di lavoro.

Volendo fornire un esempio per taluna categoria, è possibile utilizzare l'industria automobilistica come proxy delle appartenenti alla prima, mentre i beni semplici della seconda vengono al meglio rappresentati dal settore agroalimentare.

Questa distinzione è resa fondamentale dall'empirica osservazione della sostanziale differenza, nei trend delle due categorie, dell'effetto della crisi globale del 2008-2009 sui volumi di scambio dei beni, come descritti.

L'evidenza dimostra un effetto ampiamente accentuato, determinatosi in seguito al crollo della domanda per effetto della crisi, nei confronti dei settori a maggiore particolarizzazione del processo produttivo, come esemplificato nella figura che segue.



30

Crescita e decrescita avvengono, per le GVC, a tassi molto più accentuati rispetto alla media dei mercati, e ciò avviene in maniera consistente nel tempo.

Diviene quindi opportuno domandarsi se esistano, insite nel meccanismo di trasmissione degli shock di domanda lungo le GVC, delle ragioni profonde per cui un tale fenomeno si verifica con tale ricorsività.

3.1 GVC E IL GRANDE CROLLO DEI COMMERCII

Per studiare il ruolo sistemico ricoperto dalle GVC nell'ambito del commercio e della produzione su scala globale è stato ritenuto opportuno da molti studiosi analizzarne il comportamento durante la crisi del 2008-2009.

Una vasta produzione accademica testimonia infatti come le GVC abbiano contribuito enormemente nella trasmissione degli shock provenienti da oltreoceano, i quali, nati in seguito allo scoppio della bolla immobiliare e alla crisi dei *subprime*, si sono poi propagati nel resto del mondo colpendo sia l'economia reale sia i mercati finanziari. Da un punto di vista europeo, tale crisi, tanto inaspettata quanto severa, può essere vista come una sorta di "stress test" sulle scelte strategiche delle imprese del continente.

Studiando dunque il grande rallentamento dei commerci a livello micro, ovvero analizzandone l'impatto sulle imprese, è possibile enucleare cosa è accaduto all'interno delle GVC, quali siano

³⁰ Fonte: Datastream, International Trade Commission (ITC), World Bank

state le imprese più vulnerabili alla crisi, e fino a che punto la posizione delle imprese lungo le GVC ha giocato un ruolo nelle loro diverse performance durante lo shock.

3.1 LE GVC E MECCANISMI DI TRASMISSIONE

Le GVC hanno giocato un ruolo chiave nella trasmissione degli effetti della crisi, essendo alla base di gran parte dei fenomeni sfociati nel grande collasso commerciale. È necessario ora capire il perché esse siano da considerarsi la principale fonte di propagazione del rallentamento dei commerci globali. Fra i meccanismi di trasmissione che sono stati attribuiti alle GVC un ruolo di primo piano è stato assegnato al c.d. **Bullwhip Effect**.

3.1.b INVENTORY ADJUSTMENT E BULLWHIP EFFECT

Come detto in precedenza la produzione di beni finali poggia sull'assemblaggio e la combinazione di vari beni intermedi, prodotti da imprese diverse lungo la catena di approvvigionamento. Nel caso in cui la domanda per i beni finali rallenti, le imprese collocate a valle della catena tendono a sfruttare le proprie scorte di beni intermedi piuttosto che ordinarne di nuove dai fornitori. Il risultato di questo aggiustamento delle scorte porterà a una riduzione della domanda di beni intermedi via via maggiore tanto più alta quanto più si risale la catena di approvvigionamento; ciò provocherà dunque un calo più repentino nel commercio di beni intermedi piuttosto che in quello di prodotti finiti.

Avendo meno informazioni riguardo all'andamento della domanda per beni finali, infatti, i fornitori di input potrebbero iniziare a ridurre il rischio di rimanere con grandi scorte in magazzino, tagliandone fortemente la produzione; per questo motivo il commercio di beni intermedi è molto più soggetto agli shock negativi dal lato della domanda a causa del diverso livello di incertezza crescente via via che si risale la catena di approvvigionamento³¹.

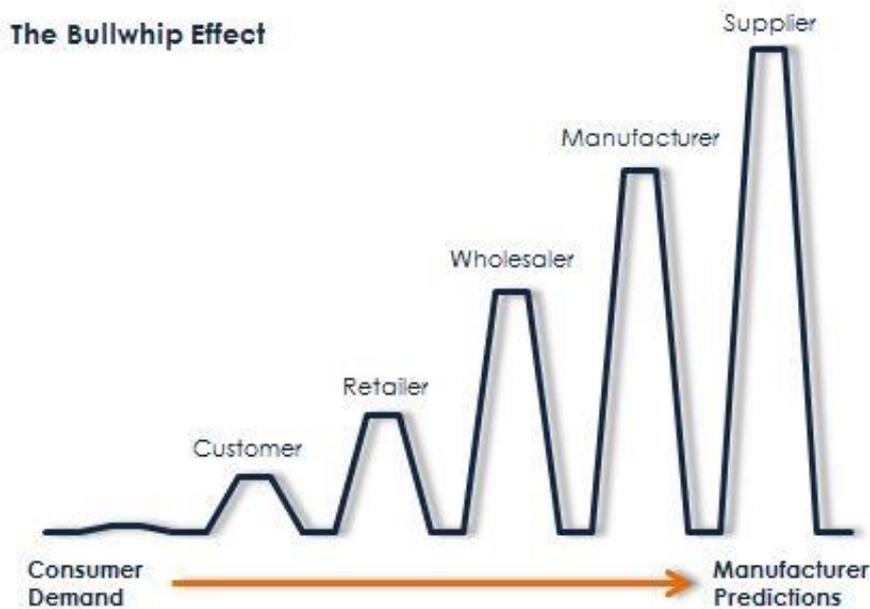
Quanto detto finora viene chiamato Bullwhip Effect oppure effetto Forrester, dal suo teorico J. Forrester³², che nel 1961 lo definì come: *“l'amplificazione della variabilità nel segnale di*

³¹ Fonte: Ferrantino, Taglioni

³² Forrester, J. (1961). *Industrial Dynamics*. (Pegasus communication)

domanda/ordine che si riscontra man mano che questo risale, da valle a monte, dal retailer al manufacturer, lungo una filiera logistica”.

Questa teoria spiega quindi come ogni partecipante ad una filiera (Supply Chain) ha subito una variazione della domanda di beni durante la crisi e come questo cambiamento si sia propagato, in maniera più o meno accentuata, lungo la catena del valore.



Fonte: Coriolis Consulting

I partecipanti a monte di una catena di approvvigionamento dovranno far fronte ad una maggiore volatilità della domanda rispetto a quelli a valle, per cui la necessità di scorte aumenterà, spostandosi verso l'alto lungo la catena del valore.

Come possiamo vedere dalla figura 1, i fornitori saranno gli attori maggiormente esposti all'inversione del trend della domanda, trovandosi quindi nella necessità, dettata dal bisogno di calmierare il rischio di shock di domanda, di gestire una quantità ingente di scorte in magazzino.

3.2 IL RUOLO DELLA GOVERNANCE SULLA PERFORMANCE DELLE IMPRESE

Abbiamo dunque descritto come il principale meccanismo di trasmissione della crisi lungo la catena di approvvigionamento sia una diretta conseguenza dell'asimmetria informativa fra i

soggetti partecipanti alla catena. Via via che si risale dalle imprese a valle, che avvertono per prime i trend della domanda, a quelle a monte della catena il livello dell'incertezza sull'andamento della domanda aumenta più che proporzionalmente.

L'incidenza e l'intensità della sproporzione informativa tra imprese facenti parte di una catena del valore non è tuttavia una costante, ed una principale determinante di questo fenomeno è da ricercarsi nella gestione dei rapporti di potere in questo contesto.

3.2.a HIERARCHIES OF FIRMS VS ARMS-LENGTH

Altomonte et al. (2012)³³, analizzando un campione di imprese francesi nel periodo 2007-2009, ipotizzano che le modalità di organizzazione delle connessioni fra le imprese siano un fattore chiave nella spiegazione della differente resilienza delle stesse rispetto alla crisi.

Le imprese analizzate sono state suddivise in due macro-gruppi:

- “*Hierarchies of firms*” o gruppi multinazionali che raccolgono varie imprese affiliate sotto la direzione ed il coordinamento delle capogruppo. Gli autori assumono che il commercio avvenga all'interno dei confini del gruppo, qualora le transazioni poste in essere dalle imprese francesi in un dato paese partner, trovino in quel determinato paese un'impresa appartenente a quel determinato gruppo multinazionale;
- “*independent firms*”, ovvero imprese che, al contrario delle precedenti, operano esclusivamente in base a meccanismi di mercato poiché operano al di fuori di un gruppo multinazionale.

I risultati della ricerca evidenziano come le imprese il cui commercio sia originato all'interno delle “*Hierarchies of firms*” (transazioni tra imprese appartenenti ad un gruppo) abbiano reagito più velocemente allo shock negativo della domanda e altrettanto velocemente si siano riprese nei mesi seguenti rispetto a quelle imprese che hanno commerciato in modalità puramente contrattuali.

³³ Global value chain during the great trade collapse – a bullwhip effect?

Una possibile spiegazione di questa differente reazione dei due tipi di forme organizzative può essere ricondotta al fatto che l'internazionalizzazione delle attività all'interno dei confini di un gruppo permette appunto una migliore gestione dei flussi di informazioni che provengono dalla fine della catena del valore, e perciò la produzione e le scorte possono essere più prontamente adattate agli shock della domanda.

3.2.b RELATIONAL GOVERNANCE COME STIMOLO ALL'INNOVAZIONE

Un ulteriore contributo a questo corpus di ricerche sul ruolo delle GVC a cavallo della grande crisi del 2008-2009 ci viene fornito dall'analisi operata da E. Brancati *et al.*³⁴ sull'economia italiana nel periodo 2008-2013. L'indagine, eseguita su un campione rappresentativo del tessuto industriale italiano nel suo complesso³⁵, analizza congiuntamente l'innovatività e le performance delle imprese subito dopo la grande crisi, ed in particolare individua nella *governance* di tipo *relational* una caratteristica comune alle imprese che meglio hanno fronteggiato il grande collasso commerciale e i suoi strascichi.

In una GVC gestita secondo il modello relazionale, come detto in precedenza, i rapporti tra gli anelli della catena si basano sul contributo apportato dall'*expertise* di ciascuno alla creazione del valore finale, mentre altre forme di determinazione dei rapporti di potere basate su forme contrattuali o di dipendenza strategica, vengono accantonate.

Ciò impone dei requisiti soglia per la partecipazione delle imprese a simili, sottili meccanismi: è necessario che tutti gli elementi del network godano di efficienti sistemi di condivisione delle informazioni, e ciò richiede prontezza organizzativa e spiccate capacità manageriali; è necessario inoltre che ogni partner sia pronto ed abile ad innovare con rapidità in termini sia di ricerca e sviluppo sul prodotto, sia, ed a maggior ragione, in termini di processi operativi.

Il concerto di tali requisiti viene riassunto da Brancati *et al.*³⁶ nel termine "*Absorptive Capacity*" a sottolineare come, in sintesi, per tenere a regime una *relational GVC* sia necessario che le

³⁴ E. Brancati, R. Brancati e A. Maresca

³⁵ MET Dataset

³⁶ Brancati E., Brancati R., Maresca A., (2017). *Global value chains, innovation and performance: firm-level evidence from the Great Recession*, Journal of Economic Geography.

imprese accantonino parte della propria indipendenza a favore del reciproco e olistico apprendimento.

I suddetti requisiti, se da un lato sfidano in maniera decisa le imprese, richiedendo spesso ristrutturazioni paradigmatiche, appaiono tuttavia uno sforzo più che legittimo, alla prova dei fatti.

In particolare, le GVC con una *governance* di tipo *relational*, che includono quindi aziende qualificate con un ruolo attivo nei processi decisionali all'interno delle *value chain*, hanno mostrato, rispetto alle altre, una probabilità più alta di circa il 4-6% di innovare ed intraprendere progetti di ricerca e sviluppo.

Più nello specifico, per meglio evidenziare il potenziale innovativo della suddetta forma organizzativa delle catene del valore, è possibile effettuare una comparazione dell'approccio all'innovazione all'interno delle GVC di tipo *Relational* e quelle di tipo *Hierarchical*.

La GVC di tipo *Relational*, facendo leva sui diversi attori presenti all'interno della filiera, dimostrano un più efficace trasferimento di know-how e informazioni lungo la stessa, grazie alla stretta interconnessione presente tra le aziende all'interno della catena del valore: ogni partecipante contribuisce nei fatti al processo di produzione attraverso particolari competenze. Ciò ha come risultato diretto a vantaggio delle imprese minori un maggiore potere contrattuale che avrà un effetto positivo sulla capitalizzazione ed appropriazione del valore generato dall'attività innovativa a vantaggio proprio di queste ultime. Questo risultato ha un ruolo pivotale nell'incentivazione di queste imprese alla partecipazione, innescando quindi un circolo virtuoso per cui a maggior partecipazione corrisponde un maggior valore finale risultante dalla stessa, valore che viene quindi appropriato dai partecipanti in maniera proporzionale allo sforzo espresso.

Al contrario, all'interno delle GVC di tipo *Hierarchical* lo squilibrio di potere all'interno della filiera disincentiverà i diversi attori ad investire in attività di ricerca e sviluppo, soprattutto perché fornitori strettamente specializzati, con un basso know-how tecnologico e senza incentivi per la trasmissione di idee innovative verso l'alto, non riscontrano alcun vantaggio incrementale nell'appropriazione del valore aggiunto.

Il differenziale in termini di potenziale innovativo è, allo scopo di questo testo, assolutamente essenziale, in quanto, come sottolineato da Deloitte nel paper “**StrategyCouncil: Le sfide per**

la crescita Innovazione, imprenditorialità e occupazione³⁷, “I dati dimostrano che l’innovazione è un pilastro essenziale delle economie moderne che non si può e non si deve evitare, o subire passivamente, ma che deve essere governato quale leva unica per la ripresa economica e sociale”.

Quest’ultima intuizione, per quanto tutt’altro che sorprendente, offre un contributo prezioso nella comprensione dei motivi alla base del ritardo registrato da parte delle aziende situate nelle regioni del Mezzogiorno d’Italia in termini di ripresa economica, rispetto alle controparti nel Settentrione.

Vi è in effetti una correlazione positiva tra questo fenomeno e la penetrazione e natura delle GVC nelle due aree in esame, con una presenza di catene del valore a gestione relazionale estremamente più pervasiva nel Nord del paese, come mostrato in figura.

Tabella 1Brancati et al. - Le GVC nell' industria italiana

Area/Governance	GVC	Arm-Lenght	Quasi-Hierarchy ³⁸ / Hierarchy	Relational
Nord (%)	27,9	8,42	11,35	8,19
Centro (%)	20,6	6,10	8,27	6,19
Sud e Isole (%)	11,7	3,61	5,07	3,04

3.3 CONFRONTO TRA ITALIA E GERMANIA

Come abbiamo visto, le GVC hanno ricoperto un ruolo chiave nella trasmissione degli shock della domanda dovuti alla crisi del 2008-2009, portando al grande collasso dei commerci. Infatti, queste filiere di produzione globali negli ultimi decenni hanno favorito la crescita del

³⁷ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/strategy-council-report-completo.pdf>

³⁸ gli autori ricomprendono la governance di tipo modular all’interno della Arm’s lenght (ovvero Market, in base alla classificazione operata nel capitolo 2) a causa dell’alto grado di indipendenza condiviso da questi due tipi di partecipazione nelle catene del valore; con quasi-hierarchical fanno invece riferimento alla governance di tipo captive.

commercio per beni intermedi, che in assenza di adeguati sistemi informativi tra gli attori operanti lungo le catene ha amplificato enormemente gli effetti negativi dovuti a un calo nella domanda, propagando tali effetti su scala mondiale.

Tuttavia, come evidenziato nelle pagine precedenti, non tutte le *Global Value Chain* hanno risentito allo stesso modo della crisi e, in particolare, quelle con un sistema di *governance* maggiormente accentrato e con legami più stretti tra le varie imprese partecipanti alla filiera si sono dimostrate più resilienti.

Accetturo e Giunta³⁹, operando un confronto tra le imprese Italiane e Tedesche, hanno dato un contributo molto rilevante all'analisi degli effetti della crisi sull'attuale sistema della produzione, fornendo delle importanti evidenze su quali siano state le imprese maggiormente colpite rispetto al ruolo occupato da queste ultime all'interno della catena e dalle loro strategie.

Il confronto tra le performance ottenute dalle imprese Italiane e Tedesche è interessante sotto vari punti di vista:

- anzitutto a differenza della maggior parte della letteratura sulle *Global Value Chain*, che si concentra principalmente sul ruolo che queste ultime hanno in merito alle economie emergenti, qui abbiamo una analisi comparativa tra le imprese di due economie sviluppate e altamente industrializzate;
- a differenza delle economie emergenti, nelle quali è riscontrabile una prevalenza di imprese che producono beni intermedi (parti e componenti, semilavorati), nelle economie sviluppate coesistono sia imprese “intermedie” sia imprese “finali”, e possono dunque avvicinarsi, in base alla prevalenza di imprese dell'uno o dell'altro tipo, ad essere delle *Headquarter Economies* o delle *Factory Economies*;
- infine, un'analisi a livello micro sulle imprese è interessante al fine di valutare le strategie intraprese da queste ultime e quindi capire quali imprese sono più esposte agli shock macroeconomici.

Italia e Germania inoltre sono due economie molto simili, in quanto:

1. l'industria manifatturiera assume un ruolo di primo piano in entrambe;

³⁹ Questioni Economia e Finanza number 304, A. Accetturo, A. Giunta (2016), Banca D'Italia

2. la struttura produttiva è caratterizzata da imprese familiari: esse rappresentano quasi il 90% del totale delle imprese in Germania e l'86% di quelle italiane;⁴⁰
3. entrambi i Paesi sono fortemente coinvolti nella partecipazione all'interno delle Global Value Chains.

Vi sono tuttavia anche delle importanti differenze, una su tutte nella dimensione delle imprese, nettamente più grandi in Germania. Ciò rappresenta, anche alla luce di ciò che è stato esaminato finora, un grande vantaggio per l'economia teutonica, in termini di produttività, internazionalizzazione e strategie volte all'innovazione.

Utilizzando un campione di circa quattromila imprese dei due Paesi nel 2009 gli autori confermano quanto detto sulla debolezza delle imprese "intermedie" rispetto a quelle "finali", in quanto le prime, rispetto a queste ultime:

- sono molto più piccole, sia in termini di vendite che in termini di livelli occupazionali;
- le loro strategie sono meno ambiziose, sia in termini di accumulazione di capitale umano sia in termini di innovazione;
- sono inoltre molto eterogenee al loro interno: le imprese "intermedie" con una maggioranza di clienti all'estero si sono rivelate generalmente più grandi e più innovative, rispetto a quelle operanti principalmente all'interno dei confini nazionali.

Da quanto detto emerge quindi l'importanza della posizione occupata dalle imprese lungo le *Global Value Chain* sulla loro performance, confermata dall'analisi econometrica successivamente operata dagli autori, dalla quale emerge chiaramente che le imprese intermedie hanno subito una contrazione molto più severa nelle vendite rispetto alle imprese che si collocano più a valle nella catena.

Tale analisi infine permette quindi di spiegare anche la diversa performance ottenuta dai due Paesi nel periodo 2008-2009: l'economia italiana è infatti composta quasi per il 60% da imprese completamente "intermedie", contro solo il 35% di quella tedesca.

L'analisi comparativa, quindi, fa ulteriore luce sulle ben note debolezze dell'industria italiana, in particolare la dimensione troppo ridotta delle imprese, un limite non da poco considerando che ne pregiudica le possibilità di sviluppo e innovazione, delineando il rischio,

⁴⁰ Bugamelli *et al.* 2012

per il nostro Paese, di essere sempre meno influente nei processi decisionali e di guida lungo le catene del valore globali.

CONCLUSIONI

Abbiamo visto dunque che la decostruzione e ricostruzione del capitalismo internazionale sono basate su due fenomeni complementari:

- le Global Value Chain, ovvero le infrastrutture materiali e immateriali su cui corrono beni e servizi e attraverso cui sono state rimodulate e condivise le varie funzioni della produzione;
- I cd. Global Production Network, che presiedono ai processi di spezzettamento e di condensazione delle fasi produttive.⁴¹

Ciò ha portato a una nuova divisione internazionale del lavoro, in cui il prodotto finale sarà il risultato della lavorazione di svariati beni intermedi, a loro volta importati o esportati.

Il processo produttivo che porta alla fattura del bene finale può essere visto come un continuum di funzioni (*tasks*), assegnate alle varie unità produttive. Unità produttive (divisioni dell'impresa leader o altre imprese) che possono essere dislocate in luoghi diversi nel globo: l'organizzazione del processo produttivo muta continuamente, al fine di poter collocare le varie funzioni della produzione, per mezzo di delocalizzazioni ed esternalizzazioni, in Paesi dove vi siano condizioni ottimali (costi più bassi o migliori competenze). I Paesi che riusciranno poi a trattenere o attrarre all'interno dei propri confini quelle fasi che, lungo le catene del valore globali, sono responsabili del maggior apporto di valore al prodotto finale si collocheranno tra i leader nel nuovo sistema della produzione.

Il fatto che la domanda di beni “finali” poggi ormai sulla domanda di beni “intermedi” provenienti da svariate parti del globo implica tuttavia che, a seguito di un rallentamento nei commerci in una qualsiasi regione o Paese, uno shock negativo della domanda in quella determinata regione si propagherà altrove molto più rapidamente e intensamente in un mondo in cui le Global Value Chain sono via via più importanti.

E questo è proprio ciò che si è verificato durante la Grande Crisi del 2008-2009: le Global Value Chain si sono infatti dimostrate essere un importante canale di trasmissione della crisi su scala mondiale, estendendo rapidamente e pervasivamente lo shock proveniente dagli Stati Uniti e causando il rallentamento dei commerci avvenuto negli anni successivi.

⁴¹ Articolo Sole24Ore Paolo Bricco

Non tutte le imprese e non tutti gli Stati hanno però sofferto allo stesso modo. Abbiamo visto infatti che questi hanno dimostrato una diversa resilienza alla crisi, dovuta a vari fattori e in particolare:

- Il ruolo occupato all'interno delle Global Value Chain: le imprese collocate nelle fasi intermedie delle catene del valore hanno avuto performance peggiori rispetto a quelle collocate più a monte o più a valle lungo le Global Value Chain;
- Il tipo di *governance*, poiché a modelli di *governance* diversa abbiamo visto corrispondere diverse performance.

Infine, attuando un confronto fra le imprese italiane e quelle tedesche a cavallo della crisi, è emersa una strutturale difficoltà dell'industria nostrana rispetto al nuovo sistema della produzione su scala mondiale, che se non corretto in tempo potrebbe comportare nel prossimo futuro un nostro ruolo sempre più marginale all'interno delle economie più avanzate.

“That must be the goal, for both nations and companies: nor just surviving, but achieving international competitiveness.

And not just once, but continuously.”

(Michael Eugene Porter)

BIBLIOGRAFIA

- Porter M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review.
- Sylos Labini P., (1977). *Problemi dello sviluppo economico*, Laterza.
- Di Donfrancesco G., (2017). *I sogni imperiali di Xi corrono sulla Via della Seta*, Il Sole 24 Ore.
- Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky V., Sturgeon T.J., (2001). *Introduction: Globalisation, Value -Chains and Development*, Institute of Development Studies.
- Porter M. E., (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Ricardo D., (1817). *Capitolo VII*, Principi di Economia Politica e dell'Imposta.
- Antonelli G., Cainelli G., De Liso N., Leoncini R., Montresor R., (2009). *Economia*, Terza Edizione, Giappichelli Editore.
- Grossman G.M., Rossi-Hansberg E., (2006). *The Rise of Offshoring: It's Not Wine For Cloth Anymore*, Proceedings - Economic Policy Symposium - Jackson Hole 59-102.
- Smith A., (1776). *The Wealth of Nations*, New York: Random House.
- Elms D.K., Low P., (2013). *Global Value Chains In A Changing World*, WTO Publications, Switzerland.
- Bauman Z., (1999). *Dentro la globalizzazione: Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Bari.
- Kommerskollegium, (2013). *Global Value Chains and Services*, National Board of Trade, Stoccolma.
- Low P., (2013). *The Role of Services in Global Value Chains*, Fung Global Institute, Hong Kong.
- Accetturo A., Giunta A., (2016). *Questioni di Economia e Finanza*, Number 304, Banca d'Italia.
- Ferrantino M., Taglioni D., (2014). *Global value chains in the current trade slowdown*, VOX CEPR's Policy Portal.
- Altomonte C., Di Mauro F., Ottaviano G., Rungi A., Vicard V., (2012). *Global Value Chains during the great trade collapse. A bullwhip effect?* European Central Bank.

- Brancati E., Brancati R., Maresca A., (2017). *Global value chains, innovation and performance: firm-level evidence from the Great Recession*, Journal of Economic Geography.
- Agostino M., Giunta A., Nugent J.B., Scalera D., Trivieri F., (2014). *The importance of being a capable supplier: Italian industrial firms in global value chains*, International Small Business Journal.
- Besanko D.A., Braeutigam R.R., (2013). *Microeconomia*. McGraw-Hill
- Humphrey J., Schmitz H., (2008). *Inter-firm relationships in global value chains: trends in chain governance and their policy implication*, International Journal of Technological Learning, Innovation and Development.
- Gereffi G., Korzeniewicz M., (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Greenwood Publishing Group.

SITOGRAFIA

- <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2017-10-26/i-sogni-imperiali-xi-corrano-via-seta-194827.shtml?uuiid=AEoCeSwC>
- <http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/catena-globale-valore.html>
- <https://www.princeton.edu/~erossi/RO.pdf>
- <https://www.investireoggi.it/fisco/outsourcing-e-offshoring-quali-sono-le-differenze/>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/strategy-council-report-completo.pdf>
- <https://globalvaluechains.org/concept-tools>