

# PARTE I

## INTRODUZIONE

### CAPITOLO

# I

# LA GLOBALIZZAZIONE

#### PROFILO DEL CAPITOLO

- La globalizzazione della sanità
- 1.1 Introduzione
- 1.2 Che cos'è la globalizzazione?
- 1.3 La nascita di istituzioni globali
- 1.4 I driver della globalizzazione
- 1.5 I cambiamenti nella demografia dell'economia globale
- 1.6 Il dibattito sulla globalizzazione
- 1.7 La gestione del mercato globale

## LA GLOBALIZZAZIONE DELLA SANITÀ

È opinione diffusa che la sanità sia uno dei settori meno vulnerabili allo sconvolgimento causato dalla globalizzazione. Dopo tutto, come molti servizi, quelli sanitari in genere vengono forniti dove sono acquistati. Se uno statunitense si reca in ospedale per una risonanza magnetica, questa non sarà forse esaminata da un radiologo locale? E se la risonanza magnetica mostra che è necessario un intervento chirurgico, sicuramente l'operazione sarà eseguita nell'ospedale locale negli Stati Uniti. Fino a poco tempo fa questo era vero, ma ora stiamo assistendo agli inizi della globalizzazione in uno dei settori tradizionalmente più locali.

Consideriamo la risonanza magnetica: gli Stati Uniti hanno carenza di radiologi, i dottori che si specializzano nella lettura e nell'interpretazione di immagini mediche diagnostiche tra cui raggi X, tomografie computerizzate, risonanze magnetiche ed ecografie. La domanda di radiologi sta crescendo a un tasso doppio rispetto al tasso con cui le scuole mediche diplomano radiologi con le capacità e le qualifiche richieste per comprendere immagini mediche. Questo squilibrio tra offerta e domanda implica che i radiologi sono cari: un radiologo statunitense può guadagnare 350.000 \$ l'anno. Nel 2002, un radiologo indiano che lavorava al prestigioso Massachusetts General Hospital, il dott. Sanjay Saini, pensò di aver trovato un modo intelligente per affrontare la carenza e la spesa: trasmettere le immagini attraverso Internet in India dove potevano essere interpretate da specialisti locali, riducendo così il carico di lavoro dei radiologi negli Stati Uniti e diminuendo i costi. Un radiologo in India può guadagnare un decimo della sua controparte statunitense. Inoltre, poiché l'India è nel lato opposto del globo, le immagini potevano essere interpretate mentre negli Stati Uniti era notte ed essere pronte per il medico curante al suo arrivo al lavoro la mattina seguente.

Come per la chirurgia, anche qui stiamo assistendo agli inizi di una tendenza all'outsourcing. Nell'ottobre del 2004, per esempio, Howard Staab, un carpentiere del North Carolina di 53 anni che lavorava in proprio e non era assicurato, ha su-

bito un intervento chirurgico per un'insufficienza a una valvola cardiaca, in India! Il signor Staab volò a New Delhi, subì l'intervento e dopo visitò il Taj Mahal, il cui prezzo fu unito a quello dell'operazione. Il costo, incluso il prezzo del biglietto aereo, fu di 10.000 \$. Se l'intervento chirurgico del signor Staab fosse stato realizzato negli Stati Uniti, il costo sarebbe stato di 60.000 \$ e non ci sarebbe stata alcuna visita al Taj Mahal.

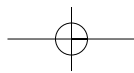
Howard Staab non è il solo. Circa 170.000 stranieri si sono recati in India nel 2004 per trattamenti medici. Si stima che il numero crescerà del 15% l'anno nei prossimi anni. Secondo l'azienda di consulenza McKinsey & Co., il turismo medico (viaggi oltreoceano per sottoporsi a procedure mediche) potrebbe essere un settore da 2,3 miliardi di dollari in India entro il 2012. In un altro esempio, dopo anni trascorsi nella sofferenza, a Robert Beeney, un sessantatreenne di San Francisco, fu consigliato di sostituire l'articolazione dell'anca, ma dopo aver fatto alcune ricerche in Internet, il signor Beeney optò invece per una protesi di rivestimento dell'articolazione, che non era coperta dalla sua assicurazione. Invece di recarsi in un ospedale vicino, volò a Hyderabad nell'India meridionale e fece l'intervento chirurgico per 6600 \$, una frazione dei 25.000 \$ che sarebbe costata la procedura negli Stati Uniti.

Il signor Beeney si sottopose all'operazione chirurgica in una filiale della catena ospedaliera Apollo. La Apollo, che fu fondata dal dott. Prathap C. Reddy, un chirurgo formato al Massachusetts General Hospital, gestisce 18 ospedali all'avanguardia in tutta l'Asia. Tra il 2001 e il 2004, la Apollo ha curato 43.000 stranieri, principalmente provenienti da stati del Sud-Est asiatico e dal Golfo Persico, anche se un numero crescente proviene dall'Europa Occidentale e dal Nord America. Nel 2004, il 7% dei suoi ricavi proveniva dagli stranieri. Con 200 medici formati negli Stati Uniti all'interno del suo staff, il dott. Reddy ritiene di poter offrire cure mediche equivalenti a quelle degli Stati Uniti, ma a un costo inferiore. Nemmeno lui è solo: l'intervento chirurgico del signor Staab fu realizzato dal dott. Nare-

sh Trehan, un cardiocirurgo che aveva studiato alla Scuola di Medicina della New York University e vi aveva lavorato per un decennio. Il dott. Trehan ritornò a casa in India e aprì il suo ospedale cardiologico, che ora esegue 4000 interventi al cuore l'anno, con un tasso di mortalità dello 0,8% e un tasso di infezioni dello 0,3%, alla pari con i migliori ospedali del mondo. La domanda di servizi sanitari negli Stati Uniti dunque cadrà dato che il lavoro si sposta all'estero in località come l'India? Difficilmente! Le leggi, le preferenze personali e le considerazioni pratiche implicano che la maggioranza dei servizi sanitari venga sempre realizzata nel paese in cui il paziente risiede. Consideriamo la risonanza magnetica: per tutelare la cura del paziente, le leggi statunitensi richiedono che un radiologo sia abilitato nello stato dove viene realizzata l'indagine e che sia certificato dall'ospedale in cui viene data assistenza. Dato che non molti radiologi in India hanno queste qualifiche, solo una piccola parte di risonanze può essere interpretata all'estero. Un'altra complicazione è che il programma di assicurazione medica sponsorizzato dal governo statunitense, il Medicare, non rimborsa i servizi realizzati fuori dal paese. Nemmeno molti piani privati di assicurazione lo fanno, o comunque non ancora. Inoltre, la maggior parte delle persone preferirebbe essere curato vicino a casa e solo in casi eccezionali, come quando la procedura non è coperta dal loro piano medico, potrebbero considerare l'opzione straniera. Tuttavia, la maggior parte degli esperti crede che la tendenza ora in atto continuerà e che una piccola, ma significativa, percentuale di servizi medici sarà realizzata in un paese diverso da quello in cui il paziente risiede.

### Fonti:

Colvin G., *Think Your Job Can't Be Sent To India?* «Fortune», 13 dicembre, 2004, p. 80; Pollack A., *Who's Reading Your X-Ray*, «The New York Times», 16 novembre, 2003, pp. 1, 9; Rai S., *Low Costs Lure Foreigners to India for Medical Care*, «The New York Times», 7 aprile 2005, p. C6; Solomon J., *Traveling Cure: India's New Coup in Outsourcing*, «The Wall Street Journal», 26 aprile 2004, p. A1; Slater J., *Increasing Doses in India*, «Far Eastern Economic Review», 19 febbraio 2004, pp. 32-35.



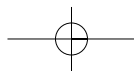
## II INTRODUZIONE

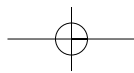
Nell'economia mondiale si sta verificando un cambiamento fondamentale. Ci stiamo allontanando da un mondo in cui le economie nazionali erano entità relativamente indipendenti, isolate da barriere al commercio e all'investimento internazionale, dalla distanza, dai fusi orari, dalla lingua e dalle differenze nazionali nelle norme governative, nella cultura e nel sistema commerciale. E ci stiamo muovendo verso un mondo in cui le barriere al commercio e all'investimento internazionale si stanno riducendo, la distanza percepita si sta restringendo grazie al progresso nelle tecnologie dei trasporti e delle telecomunicazioni, la cultura materiale sta iniziando a mostrarsi simile in tutto il mondo e le economie nazionali si stanno unendo in un sistema economico globale interdipendente e integrato. Il processo attraverso cui sta avvenendo ciò viene comunemente chiamato globalizzazione.

In questa economia globale interdipendente, un cittadino statunitense per andare al lavoro potrebbe guidare un'auto progettata in Germania, che è stata assemblata in Messico dalla DaimlerChrysler con componenti realizzate negli Stati Uniti e in Giappone, prodotte con acciaio coreano e gomma malese. Potrebbe aver fatto il rifornimento di benzina all'automobile alla stazione di servizio BP, di proprietà di un'impresa multinazionale britannica. La benzina potrebbe essere stata prodotta dal petrolio estratto da un pozzo vicino alle coste dell'Africa da una compagnia petrolifera francese che lo ha trasportato negli Stati Uniti in una nave di proprietà di una linea di navigazione greca. Mentre guida per recarsi al lavoro, lo statunitense potrebbe parlare con il suo mediatore di borsa con un telefono cellulare Nokia che è stato progettato in Finlandia e assemblato in Texas, usando un insieme di circuiti integrati (*chipset*) prodotti a Taiwan e progettati da ingegneri indiani che lavorano per la Texas Instruments. Potrebbe dire al suo mediatore di borsa di acquistare azioni della Deutsche Telekom, un'impresa tedesca di telecomunicazioni che da ex monopolio di stato è divenuta un'impresa globale grazie a un energico direttore generale israeliano. Potrebbe accendere l'autoradio, che è stata prodotta in Malesia da un'impresa giapponese, per ascoltare una popolare canzone hip-hop, composta da uno svedese e cantata in inglese da un gruppo di danesi che ha firmato un contratto di registrazione con un'azienda discografica francese per promuovere il proprio disco negli Stati Uniti. Il guidatore potrebbe fermarsi a un chiosco gestito da un immigrato coreano e ordinare un cappuccino con latte scremato e biscotti ricoperti di cioccolato. I chicchi di caffè vengono dal Brasile e il cioccolato dal Perù, mentre i biscotti sono stati prodotti localmente usando un'antica ricetta italiana. Alla fine della canzone, un'annunciatrice potrebbe informare l'ascoltatore statunitense che le proteste anti-globalizzazione al meeting dei capi di stato a Davos, in Svizzera, sono diventate violente. Un manifestante è stato ucciso. L'annunciatrice passa quindi all'argomento successivo, una storia su come la paura di aumenti del tasso di interesse negli Stati Uniti abbia spinto l'indice di borsa giapponese Nikkei ai nuovi minimi dell'anno.

Questo è il mondo in cui viviamo. È un mondo dove il volume di beni, servizi e investimenti che attraversano i confini nazionali è aumentato più velocemente della produzione mondiale per più di mezzo secolo. È un mondo in cui si realizzano ogni giorno 1,2 miliardi di dollari di transazioni in valuta estera, in cui nel 2006 sono stati venduti oltre i confini nazionali 11,76 mila miliardi di beni e 2,71 mila miliardi di servizi<sup>1</sup>. È un mondo in cui le istituzioni internazionali come l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) e gli incontri dei leader delle economie più potenti del mondo spingono per avere barriere al commercio e agli investimenti internazionali ancora più basse. È un mondo dove i simboli della cultura materiale e popolare sono sempre più globali: dalla Coca-Cola e Starbucks alla PlayStation della Sony, ai telefoni cellulari Nokia, ai programmi di MTV e ai film della Disney. È un mondo in cui i prodotti sono fabbricati con input che provengono da tutto il mondo. È un

<sup>1</sup> OMC, database delle statistiche di commercio, consultato nel maggio 2007  
<http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx>.



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

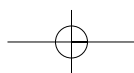
mondo in cui una crisi economica in Asia può causare una recessione negli Stati Uniti, e la minaccia di tassi di interesse più alti negli Stati Uniti ha veramente contribuito a ridurre l'indice di borsa giapponese Nikkei nella primavera del 2004. È anche un mondo in cui gruppi di cittadini energici e comunicativi protestano contro la globalizzazione, che incolpano di una serie di problemi, dalla disoccupazione nei paesi sviluppati al degrado ambientale e all'americanizzazione della cultura popolare. E, in alcuni casi, queste proteste sono diventate anche violente.

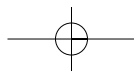
Per le imprese, questo processo ha prodotto molte opportunità. Le imprese possono aumentare i propri ricavi vendendo in tutto il mondo e ridurre i propri costi producendo in paesi in cui gli input chiave, tra cui il lavoro, costano meno. Dal crollo del comunismo alla fine degli anni Ottanta, l'ago della bilancia della politica economica paese dopo paese si è spostato sempre più verso politiche ispirate al liberalismo economico. Le barriere normative e amministrative a fare affari in paesi esteri sono diminuite; questi stessi paesi hanno spesso trasformato le loro economie privatizzando le imprese statali, liberalizzando i mercati, aumentando la concorrenza e accogliendo gli investimenti da parte delle imprese straniere. Questo ha permesso alle imprese sia grandi che piccole, sia dei paesi avanzati sia dei paesi in via di sviluppo, di espandersi a livello internazionale.

Allo stesso tempo, la globalizzazione ha creato nuove minacce per le imprese abituate a dominare i loro mercati domestici. Le imprese straniere sono entrate in molti settori precedentemente protetti nei paesi in via di sviluppo, aumentando la concorrenza e facendo diminuire i prezzi. Per tre decenni, le imprese automobilistiche statunitensi hanno combattuto le imprese straniere, poiché le aziende giapponesi, europee e ora coreane hanno sottratto loro mercato. La General Motors (GM) ha visto diminuire la sua quota di mercato da più del 50% a circa il 28%, mentre la giapponese Toyota ha superato la Chrysler, ora DaimlerChrysler, diventando la terza impresa automobilistica negli Stati Uniti dietro a Ford e GM. Se estendiamo lo sguardo al mercato mondiale dell'auto, nel 2007 la Toyota è diventata la prima casa automobilistica al mondo per vendite superando la GM.

Man mano che si sviluppa, la globalizzazione trasforma i settori e crea ansia tra coloro che ritenevano che le loro occupazioni fossero protette dalla concorrenza estera. Storicamente, mentre molti lavoratori nei settori manifatturieri si preoccupavano dell'impatto che la concorrenza estera avrebbe potuto avere sui loro posti di lavoro, i lavoratori nei settori dei servizi si sentivano più sicuri. Ora anche questo sta cambiando. Progressi nella tecnologia, costi di trasporto più bassi e l'aumento di lavoratori qualificati nei paesi in via di sviluppo implicano che per molti servizi non occorre più che siano realizzati dove sono consegnati. Come illustrato dal caso di apertura, la tendenza all'*outsourcing* sta investendo anche i servizi sanitari. Una risonanza magnetica potrebbe essere ora interpretata da un radiologo che vive a Bangalore e un uomo del North Carolina potrebbe scegliere di sottoporsi a un intervento chirurgico a Hyderabad, in India, anziché nel suo ospedale locale. Una tendenza simile si può vedere in molti altri settori dei servizi. Il lavoro contabile è stato esternalizzato dagli Stati Uniti all'India. Nel 2003, circa 25.000 dichiarazioni dei redditi individuali statunitensi sono state fatte in India; nel 2011 ci si aspetta che il numero sia vicino a 1,6 milioni. I commercialisti indiani, preparati sulle norme fiscali statunitensi, svolgono il lavoro per le aziende di contabilità statunitensi (Friedman, 2005). Essi accedono alle dichiarazioni dei redditi individuali memorizzate nei computer negli Stati Uniti, svolgono calcoli di routine e salvano il loro lavoro in modo che possa essere controllato da un commercialista statunitense che quindi fattura ai clienti. Come ha recentemente affermato l'autore di successo Thomas Friedman, il mondo sta diventando piano (Friedman, 2005). Le persone che vivono nei paesi sviluppati non hanno più il campo di gioco inclinato a loro favore. Sempre più, individui intraprendenti in India, Cina o Brasile hanno le stesse opportunità per migliorare se stessi di quelle di coloro che vivono in Europa Occidentale, negli Stati Uniti o in Canada.

In questo libro guarderemo da vicino le questioni qui introdotte e molte altre ancora. Analizzeremo come cambiamenti nelle norme che governano il commercio e l'investimento internazionale, quando si combinano con mutamenti nei sistemi politici e nella tecnologia,





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

alterino drasticamente l'arena competitiva che molte imprese affrontano. Discuteremo le opportunità e le minacce che ne derivano ed esamineremo le diverse strategie che i dirigenti possono perseguire per sfruttare le opportunità e per contrastare le minacce. Valuteremo se la globalizzazione avvantaggia o danneggia le economie nazionali. Considereremo ciò che la teoria economica ha da dire riguardo l'*outsourcing* dei lavori manifatturieri e dei servizi in posti come l'India o la Cina, e i benefici e i costi dell'*outsourcing*, non solo per le imprese e per i loro dipendenti, ma anche per le intere economie. Per prima cosa, quindi, dobbiamo acquisire una visione d'insieme della natura e del processo di globalizzazione e questa è la funzione di questo capitolo.

### 1.2 CHE COS'È LA GLOBALIZZAZIONE?

Il termine globalizzazione si riferisce allo spostamento verso un'economia mondiale più integrata e interdipendente. La globalizzazione ha diversi aspetti, tra cui la globalizzazione dei mercati e la globalizzazione della produzione.

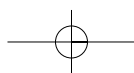
#### 1.2.1 LA GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI

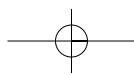
La globalizzazione dei mercati si riferisce all'unione di mercati nazionali, storicamente distinti e separati, in un ampio mercato globale. La caduta delle barriere al commercio internazionale ha reso più semplice vendere a livello internazionale. È stato sostenuto per un certo periodo che i gusti e le preferenze dei consumatori nei diversi paesi stiano iniziando a convergere in uno standard globale, aiutando in tal modo a creare un mercato globale (Levitt 1983). I prodotti di consumo come le carte di credito della Citigroup, le bibite analcoliche della Coca-Cola, i videogiochi della Playstation della Sony, gli hamburger di McDonald's e i caffè di Starbucks sono stati indicati come esempi tipici di questa tendenza. Aziende come Citigroup, Coca-Cola, McDonald's, Starbucks e Sony sono più di semplici fruitori di questa tendenza, sono anche coloro che la facilitano. Offrendo gli stessi prodotti di base a livello mondiale, favoriscono la creazione di un mercato globale.

Un'azienda non deve essere delle dimensioni di questi giganti multinazionali per contribuire e trarre benefici dalla globalizzazione dei mercati. Negli Stati Uniti, per esempio, circa il 90% delle imprese che esportano sono piccole aziende che impiegano meno di 100 persone e la loro quota sulle esportazioni totali statunitensi è cresciuta stabilmente nell'ultimo decennio e ora supera il 20% (U.S. Department of Commerce 2003)<sup>2</sup>. Le imprese con meno di 500 dipendenti rappresentano il 97% di tutte le esportazioni statunitensi e quasi il 30% di tutte le esportazioni in valore (U.S. Department of Commerce 2003). Esempio tipico è la Hytech, un produttore di pannelli solari con sede a New York, che genera il 40% dei suoi 3 miliardi di vendite annuali con le esportazioni in cinque paesi, o la B&S Aircraft Alloys, un'altra azienda di New York le cui esportazioni rappresentano il 40% dei suoi 8 milioni di dollari di ricavi annuali (Draffen, 2001). La situazione è simile in molti altri paesi. In Germania, per esempio, le imprese con meno di 500 dipendenti rappresentano circa il 30% delle esportazioni di quel paese (Holstein, 1991).

Nonostante la prevalenza globale delle carte di credito di Citigroup, degli hamburger di McDonald's e del caffè di Starbucks, è importante non spingere troppo lontano la visione secondo cui i mercati nazionali stiano cedendo il passo al mercato globale. Come vedremo nei capitoli successivi, continuano a esistere differenze molto significative tra i mercati nazionali in molte dimensioni rilevanti, tra cui i gusti e le preferenze dei consumatori, i canali di distribuzione, il sistema di valori insito culturalmente, i sistemi commerciali e le norme legali. Queste differenze frequentemente richiedono che le strategie di marketing, le caratteristiche di prodotto e le pratiche operative siano personalizzate per meglio adeguarsi alle condizioni di un

<sup>2</sup> Rapporto disponibile presso: [www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile](http://www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile).





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

paese. Per esempio, le imprese automobilistiche promuoveranno diversi modelli di automobili secondo una serie di fattori come i costi locali del carburante, il livello di reddito, la congestione del traffico e i valori culturali. Analogamente, molte imprese devono variare da paese a paese caratteristiche e tipologie dei loro prodotti secondo i gusti e le preferenze locali.

Attualmente i mercati più globali non sono i mercati dei prodotti di consumo – dove le differenze nazionali nei gusti e nelle preferenze sono spesso ancora sufficientemente importanti da agire come un freno sulla globalizzazione – ma i mercati per i beni industriali e per i materiali che servono bisogni universali in tutto il mondo. Questi includono i mercati delle materie prime come l'alluminio, il petrolio e il grano, i mercati dei prodotti industriali, come i microprocessori, i DRAM (schede di memoria per computer) e i jet commerciali, i mercati per il software del computer e i mercati per le attività finanziarie, dai buoni del tesoro statunitensi fino agli *eurobond* e ai *futures* sull'indice Nikkei o sul peso messicano.

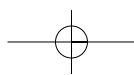
In molti mercati globali, frequentemente le stesse imprese si confrontano tra loro come concorrenti paese dopo paese. La rivalità della Coca-Cola con la PepsiCo è globale, come lo è la rivalità tra la Ford e la Toyota, tra la Boeing e l'Airbus, la Caterpillar e la Komatsu nei macchinari per il movimento della terra e la Sony, la Nintendo e la Microsoft nei videogiochi. Se un'impresa entra in un paese che non è al momento rifornito dai suoi rivali, di sicuro questi la seguiranno per evitare che il loro concorrente ottenga un vantaggio (Knickerbocker, 1973; Caves, 1993). Quando le imprese si seguono tra loro nel mondo, portano con loro molte delle attività che le hanno assistite bene in altri mercati nazionali – inclusi i loro prodotti, le strategie operative, le strategie di marketing e i marchi – creando una certa omogeneità tra i mercati. Di conseguenza, una maggiore uniformità si sostituisce alla diversità. In un crescente numero di settori, non ha più significato parlare di “mercato tedesco”, “mercato statunitense”, “mercato brasiliano” o “mercato giapponese”: per molte imprese esiste solo il mercato globale.

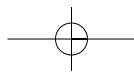
### 1.2.2 LA GLOBALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

La globalizzazione della produzione si riferisce all'approvvigionamento di beni e servizi da località in tutto il mondo per trarre vantaggio dalle differenze nazionali nei costi e nella qualità dei fattori di produzione (come il lavoro, l'energia, la terra e il capitale). Così facendo, le aziende sperano di ridurre la struttura generale dei costi e/o migliorare la qualità o la funzionalità della loro offerta di prodotto, permettendo così loro di competere con maggiore efficacia. Consideriamo il jet commerciale di linea della Boeing, il 777. Otto fornitori giapponesi producono le parti della fusoliera, le porte e le ali, un fornitore di Singapore produce le porte per il carrello di atterraggio di prua, tre fornitori in Italia fabbricano gli ipersostentatori (*flap*) per le ali e così via (Metthee, 1994). In totale, circa il 30% in valore del 777 è costruito da imprese straniere. Per il prossimo aereo di linea, il 787, la Boeing spingerà ancora più in là questa tendenza, avendo in programma di esternalizzare circa il 65% del valore totale dell'aeroplano a imprese estere, di cui il 35% andrà a tre grandi aziende giapponesi (Pritchard, 2004).

Parte della giustificazione logica della Boeing per esternalizzare così tanta produzione ai fornitori esteri è che questi fornitori sono i migliori al mondo nella loro particolare attività. Una rete globale di fornitori porta a un prodotto finale migliore, cosa che aumenta le opportunità della Boeing di guadagnare una quota degli ordini totali di aeroplani maggiore di quella del suo rivale globale, Airbus Industrie. La Boeing inoltre esternalizza parte della produzione in paesi esteri per aumentare le possibilità di aggiudicarsi ordinativi significativi dalle compagnie aeree con sede in quei paesi.

Per un altro esempio di una rete globale di attività, si consideri il computer portatile IBM ThinkPad X31 (Barboza, 2004). Questo prodotto è stato progettato negli Stati Uniti dagli ingegneri della IBM perché l'azienda riteneva che fosse la migliore località al mondo per realizzare il lavoro di progettazione di base. L'involucro esterno del computer (*case*), la tastiera e il disco rigido erano prodotti in Thailandia, il monitor e la memoria erano fatte in Corea del Sud, la scheda wireless integrata era prodotta in Malesia e il microprocessore era fabbri-





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

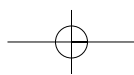
cato negli Stati Uniti. In tutti i casi, queste componenti erano fabbricate nella località migliore in base a una valutazione dei costi di produzione e dei costi di trasporto. Queste componenti erano spedite a una filiale IBM in Messico, dove il prodotto era assemblato, prima di essere spedito negli Stati Uniti per la vendita finale. La IBM assemblava il ThinkPad in Messico perché i suoi dirigenti avevano calcolato che, grazie ai bassi costi del lavoro, in quel luogo i costi di assemblaggio potevano essere minimizzati. La strategia di marketing e di vendita per il Nord America era sviluppata dal personale IBM negli Stati Uniti, principalmente perché la IBM riteneva che grazie alla sua conoscenza del mercato locale, il personale statunitense avrebbe aggiunto più valore al prodotto attraverso il suo lavoro di marketing del personale con sede altrove. È interessante notare che nel 2005 l'attività di personal computer della IBM, incluso il ThinkPad, è stata acquistata dall'azienda cinese Lenovo, che ha immediatamente trasferito la sua sede centrale negli Stati Uniti, perché riteneva che fosse la migliore località in cui gestire questa attività (si veda il Management Focus: *La cinese Lenovo acquisisce l'attività nei PC della IBM*).

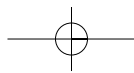
Mentre storicamente all'*outsourcing* hanno fatto ricorso principalmente imprese manifatturiere come la Boeing e la IBM, sempre di più le aziende sfruttano le moderne tecnologie di comunicazione, in particolare Internet, per esternalizzare le attività dei servizi a produttori a basso costo in altri paesi. Come abbiamo visto nel caso di apertura, Internet ha permesso agli ospedali di esternalizzare parte del lavoro di radiologia in India, dove le immagini delle risonanze magnetiche e di esami simili sono lette di notte mentre i medici statunitensi dormono e i risultati sono pronti per loro la mattina. In modo simile, nel dicembre 2003, la IBM annunciò che avrebbe trasferito il lavoro di circa 4300 ingegneri programmatori dagli Stati Uniti in India e in Cina, dal momento che la produzione di software viene considerata come un'attività dei servizi (Bulkeley, 2003).

Molte aziende di software oggi utilizzano ingegneri indiani per eseguire le funzioni di manutenzione sul software progettato negli Stati Uniti. Grazie alla differenza di orario, gli ingegneri indiani possono eseguire i test di debugging sul software scritto negli Stati Uniti, mentre gli ingegneri statunitensi dormono, ritrasmettendo il codice corretto agli Stati Uniti con connessioni Internet sicure, di modo che sia pronto perché gli ingegneri vi lavorino il giorno seguente. Disperdere le attività di creazione del valore in questo modo può comprimere i tempi e abbassare i costi necessari per sviluppare nuovi programmi. Altre aziende, dai produttori di computer alle banche, stanno esternalizzando le funzioni di assistenza al cliente, come i call center per la clientela, in paesi in via di sviluppo dove il lavoro è più economico.

Robert Reich, che ha ricoperto l'incarico di ministro del lavoro nell'amministrazione Clinton, ha affermato che, come conseguenza della tendenza testimoniata da imprese come la Boeing, la Microsoft e la IBM, in molti casi sta diventando irrilevante parlare di prodotti statunitensi, prodotti giapponesi, prodotti tedeschi o prodotti coreani. Sempre di più, secondo Reich, l'*outsourcing* delle attività produttive a diversi fornitori causa la creazione di "prodotti globali" (Reich, 1991). Ma come con la globalizzazione dei mercati, si deve stare attenti a non spingere la globalizzazione della produzione troppo oltre. Come vedremo nei capitoli successivi, ostacoli rilevanti continuano a rendere difficile alle imprese raggiungere la dispersione ottimale delle loro attività produttive in altre località sparse in tutto il mondo. Questi ostacoli includono barriere formali e informali al commercio tra i paesi, barriere agli investimenti diretti esteri, costi di trasporto e problemi associati al rischio economico e politico. Per esempio, le norme governative in definitiva limitano la capacità degli ospedali di esternalizzare il processo di interpretazione delle risonanze magnetiche in paesi in via di sviluppo, dove i radiologi sono più economici (si veda il caso di apertura).

Tuttavia, stiamo percorrendo la strada verso un futuro caratterizzato da una crescente globalizzazione dei mercati e della produzione. Le imprese moderne sono attori importanti in questa rappresentazione, attraverso le loro stesse azioni che favoriscono una crescente globalizzazione. Queste imprese, tuttavia, stanno semplicemente rispondendo in modo efficiente alle condizioni che si modificano nel loro ambiente operativo.





### 1.3 LA NASCITA DI ISTITUZIONI GLOBALI

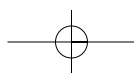
Quando i mercati si globalizzano e una quota crescente di attività commerciali trascende i confini nazionali, sono necessarie istituzioni che aiutino a gestire, a disciplinare e a vigilare sul mercato globale e a promuovere la costituzione di trattati multinazionali per governare il sistema economico globale. Nell'ultima metà del secolo scorso, sono state create alcune importanti istituzioni globali per agevolare l'esecuzione di queste funzioni. Queste istituzioni includono l'Accordo Generale sui Dazi e sul Commercio (GATT) e il suo successore, l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), il Fondo Monetario Internazionale (FMI) e la sua istituzione gemella, la Banca Mondiale, nonché l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU). Tutte queste istituzioni sono state create dall'accordo volontario tra i singoli Stati e le loro funzioni sono sancite in trattati internazionali.

L'Organizzazione Mondiale del Commercio (come il GATT prima di essa) ha principalmente la responsabilità di vigilare sul sistema del commercio mondiale e di assicurarsi che gli stati si attengano alle regole sancite nei trattati di commercio firmati dagli stati membri dell'OMC. Nel settembre del 2007, 151 stati che collettivamente rappresentavano più del 97% del commercio mondiale erano membri dell'OMC, dando di conseguenza un'enorme portata e influenza all'organizzazione. L'OMC ha anche il compito di favorire la conclusione di ulteriori accordi multinazionali tra gli stati membri. Nella sua storia e, precedentemente, in quella del GATT, l'OMC ha promosso l'abbassamento delle barriere al commercio e agli investimenti internazionali. Nel fare ciò, l'OMC è stata lo strumento dei suoi stati membri, che hanno cercato di creare un sistema commerciale globale più aperto, non gravato da barriere al commercio e agli investimenti tra paesi. Senza un'istituzione come l'OMC, è improbabile che la globalizzazione dei mercati e della produzione avanzasse così come ha fatto. Tuttavia, come vedremo in questo capitolo e nel capitolo 6, quando analizzeremo da vicino l'OMC, gli oppositori accusano questa organizzazione di usurpare la sovranità nazionale dei singoli stati.

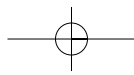
Il Fondo Monetario Internazionale (FMI) e la Banca Mondiale sono state create entrambe nel 1944 da 44 stati che si sono riuniti a Bretton Woods, nel New Hampshire. Il compito del FMI era mantenere l'ordine nel sistema monetario internazionale e quello della Banca Mondiale era di promuovere lo sviluppo economico. Nei sessanta anni dalla loro creazione entrambe le istituzioni sono emerse come attori importanti nell'economia globale. La Banca Mondiale è la meno controversa delle due istituzioni gemelle: si è concentrata sulla concessione di prestiti con un tasso di interesse basso ai governi dei paesi poveri con problemi finanziari che desideravano intraprendere investimenti significativi in infrastrutture (come la costruzione di dighe o strade).

Il FMI è spesso visto come l'ultima possibilità per gli stati nazionali le cui economie sono in subbuglio e le cui valute stanno perdendo valore rispetto a quelle degli altri paesi. Per esempio, il FMI ha ripetutamente prestato denaro nell'ultimo decennio ai governi degli stati in crisi, tra cui l'Argentina, l'Indonesia, il Messico, la Russia, la Corea del Sud, la Thailandia e la Turchia. I prestiti del FMI sono concessi con dei vincoli: in cambio dei prestiti, il FMI richiede agli stati nazionali di adottare delle specifiche politiche economiche finalizzate a riportare le economie in crisi alla stabilità e alla crescita. Questi "legami" hanno generato la maggior parte del dibattito, perché alcuni critici denunciano che le raccomandazioni di politica del FMI sono spesso inappropriate, mentre altri sostengono che, dicendo ai governi nazionali quali politiche economiche devono adottare, il FMI, come l'OMC, sta usurpando la sovranità degli stati nazionali. Esamineremo il dibattito sul ruolo del FMI nel capitolo 11.

Le Nazioni Unite sono state fondate il 24 ottobre del 1945 da 51 paesi impegnati a mantenere la pace attraverso la cooperazione internazionale e la sicurezza collettiva. Oggi quasi tutti gli stati del mondo appartengono alle Nazioni Unite: i membri sono ora un totale di 192 paesi. Quando gli stati diventano membri della Nazioni Unite, essi acconsentono ad accettare le prescrizioni della Carta dell'ONU, un trattato internazionale che stabilisce i principi di







base delle relazioni internazionali. Secondo la Carta, le Nazioni Unite hanno quattro obiettivi: mantenere la pace e la sicurezza internazionale, sviluppare relazioni amichevoli tra le nazioni, cooperare nella risoluzione dei problemi internazionali e nella promozione del rispetto dei diritti umani, ed essere un centro per armonizzare le azioni delle nazioni. Anche se l'ONU è forse meglio conosciuta per il suo ruolo nel mantenimento della pace, uno degli incarichi centrali dell'organizzazione è la promozione di migliori standard di vita, della piena occupazione, di condizioni di progresso economico e sociale e dello sviluppo: tutte questioni centrali alla creazione di un'intensa economia globale. Circa il 70% del lavoro del sistema dell'ONU è dedicato all'assolvimento di questi incarichi. Per fare ciò, le Nazioni Unite lavorano a stretto contatto con altre istituzioni internazionali come la Banca Mondiale. A guidare il lavoro vi è la convinzione che sradicare la povertà e migliorare ovunque il benessere delle persone siano passi necessari nel creare le condizioni per una pace mondiale duratura.

## I.4 I DRIVER DELLA GLOBALIZZAZIONE

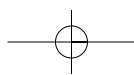
Due macro fattori sembrano aver facilitato la tendenza verso una maggiore globalizzazione (Frankel, 2000). Il primo è la riduzione delle barriere ai flussi liberi di beni, servizi e capitali che si è verificato a partire dalla fine della seconda guerra mondiale. Il secondo fattore è il cambiamento tecnologico, in particolare il drastico sviluppo negli anni recenti delle tecnologie di comunicazione, di elaborazione delle informazioni e di trasporto.

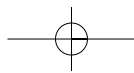
### I.4.1 LA RIDUZIONE DELLE BARRIERE AL COMMERCIO E AGLI INVESTIMENTI

Durante gli anni Venti e Trenta, molti degli stati nazionali avevano eretto delle eccezionali barriere al commercio internazionale e agli investimenti diretti esteri. Il commercio internazionale si verifica quando un'impresa esporta beni o servizi ai consumatori di un altro paese. Gli investimenti diretti esteri si realizzano quando un'impresa investe risorse in attività imprenditoriali fuori dal suo paese domestico. Molte delle barriere al commercio internazionale prendevano la forma di dazi elevati sulle importazioni di beni industriali. Lo scopo tipico di tali dazi era proteggere i settori domestici dalla concorrenza estera. È caratteristicamente una situazione di *beggar thy neighbor*: politiche economiche che cercano di generare vantaggi per la nazione domestica a danno delle altre nazioni. Perciò, in quel periodo si generò un circolo vizioso di politiche protezioniste ritorsive, con i paesi che aumentavano progressivamente le barriere al commercio l'uno contro l'altro. Alla fine, questo ridusse la domanda mondiale e contribuì alla grande depressione degli anni Trenta.

Avendo imparato da questa esperienza, i paesi industriali avanzati dell'Occidente si impegnarono dopo la seconda guerra mondiale a rimuovere le barriere al libero scambio di beni, servizi e capitale tra paesi (Bhagwati, 1989). Questo obiettivo fu sancito nell'Accordo Generale sui Dazi e sul Commercio (GATT). Nel contesto generale del GATT, otto round di negoziazioni tra gli Stati membri hanno lavorato per ridurre le barriere al libero scambio di beni e servizi. Il più recente round di negoziazione, chiamato Uruguay Round, fu completato nel dicembre del 1993. L'Uruguay Round ridusse ulteriormente le barriere commerciali, estese il GATT per includere i servizi oltre ai beni manifatturieri, assicurò la protezione delle licenze, dei marchi e dei diritti d'autore e fondò l'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) per vigilare sul sistema commerciale internazionale (Williams, 1994). La tabella 1.1 sintetizza l'impatto degli accordi GATT sui dazi medi per i beni manifatturieri. Come si può vedere, i dazi medi si sono ridotti significativamente a partire dal 1950 e ora sono per i principali paesi industrializzati inferiori al 3%.

Alla fine del 2001, l'OMC ha lanciato un nuovo round di negoziazione finalizzato a liberalizzare ulteriormente la struttura del commercio e dell'investimento globali. Per questo incontro ha scelto la remota località di Doha in Qatar, uno stato del Golfo Persico. A Doha, gli stati membri dell'OMC definirono un'agenda: si programmò che i negoziati durassero tre




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**
**TABELLA I.I Dazi medi sui prodotti manufatti in percentuale del valore**

	1913	1950	1990	2005
Unione Europea	–	–	8,7	2,5
Francia	21	18	8,7	2,5
Germania	20	26	8,7	2,5
Italia	18	25	8,7	2,5
Paesi Bassi	5	11	8,7	2,5
Svezia	20	9	8,7	2,5
Regno Unito	–	23	8,7	2,5
Giappone	30	–	6,3	2,7
Stati Uniti	44	14	6,3	3,0

Fonti: dati 1913 e 1950 da *Who Wants to Be a Giant?*, «The Economist: A Survey of the Multinationals», 24 giugno 1995, pp. 3-4, The Economist Books. I dati del 1990 e 2005 sono una media aritmetica dei dazi applicati su base MFN e sono tratti da World Bank, Data on trade and import barriers, <http://go.worldbank.org/LGOXFTV550>.

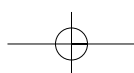
anni, anche se ora sembra che essi possano durare molto più a lungo. L'agenda comprendeva la riduzione dei dazi sui beni industriali, i servizi e i prodotti agricoli, il ritiro graduale dei sussidi ai produttori agricoli, la riduzione delle barriere agli investimenti internazionali e la limitazione dell'uso delle norme antidumping. I maggiori guadagni possono venire dalla discussione sui prodotti agricoli: i dazi medi agricoli sono ancora circa del 40% e i paesi ricchi spendono circa 300 miliardi di dollari l'anno in sussidi per supportare i loro settori agricoli. Una parte dei paesi emergenti (si pensi al Brasile) ha molto da guadagnare da una riduzione dei dazi e dei sussidi agricoli: tali riforme darebbero loro accesso ai mercati del mondo sviluppato (Vieth, 2001)<sup>3</sup>.

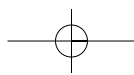
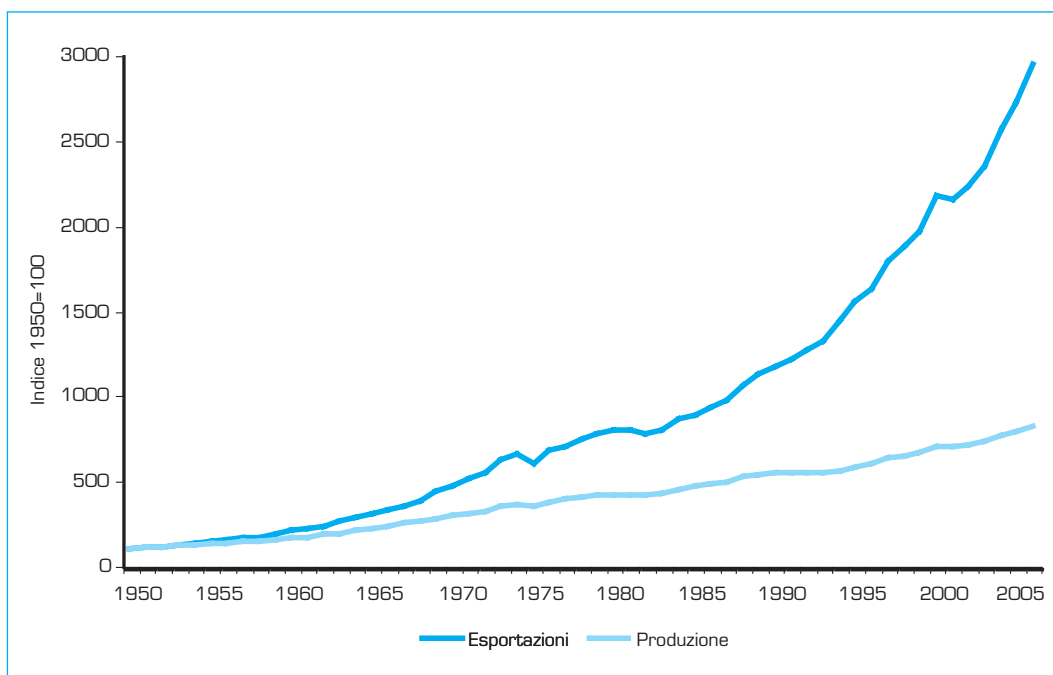
Oltre a ridurre le barriere commerciali, molti paesi hanno anche rimosso progressivamente le restrizioni agli investimenti diretti esteri (IDE). Secondo le Nazioni Unite, circa il 94% dei 1885 cambiamenti realizzati nel mondo tra il 1991 e il 2003 nelle leggi che regolano gli investimenti diretti esteri ha creato un ambiente più favorevole per gli IDE (ONU, 2004). Il desiderio dei governi di agevolare gli IDE si è riflesso in un notevole incremento nel numero di trattati bilaterali di investimento creati per proteggere e promuovere l'investimento tra due paesi. Al 2003, 2265 di questi trattati nel mondo interessavano più di 160 paesi, un incremento pari a dodici volte rispetto ai 181 trattati che esistevano nel 1980 (ONU, 2004).

Tali tendenze hanno guidato sia la globalizzazione dei mercati sia la globalizzazione della produzione. La riduzione delle barriere al commercio internazionale permette alle imprese di vedere il mondo, piuttosto che un singolo paese, come loro mercato e di stabilire la produzione nella località migliore per quella attività. Di conseguenza, un'impresa potrebbe progettare un prodotto in un paese, produrre le parti componenti in altri due paesi, assemblare il prodotto in un altro stato ancora e quindi esportare il prodotto finito nel mondo.

Secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Commercio, il volume di commercio di beni mondiale è cresciuto più rapidamente rispetto a quanto ha fatto l'economia mondiale dal 1950 (si veda la figura 1.1). Dal 1970 al 2006, il volume del commercio mondiale di beni è aumentato di quasi 30 volte, superando la crescita della produzione mondiale, che è cresciuta di poco più di otto volte in termini reali. (Il commercio mondiale di beni include il commercio dei beni manufatti, dei beni agricoli e dei prodotti minerari, ma non i servizi. La produzione e il commercio mondiali sono misurati in dollari reali, cioè aggiustati per l'inflazione). Come suggerito dalla figura 1.1., grazie alla riduzione delle barriere al commercio e agli investimenti internazionali, la crescita nel commercio mondiale sembra aver accelerato dall'inizio degli anni Ottanta.

<sup>3</sup> *Seeds Sown for Future Growth*, «The Economist», 17 novembre 2001, pp. 65-66.




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**


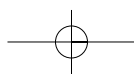
**FIGURA 1.1** Crescita del commercio di merci e della produzione mondiale, 1950-2006.

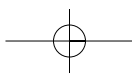
Fonti: Organizzazione Mondiale del Commercio, International Trade Statistics: [www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)

I dati sintetizzati nella figura 1.1 implicano diverse cose. Primo, più imprese stanno facendo ciò che fa la Boeing con il 777 e il 787 e la IBM con il ThinkPad: disperdere parti del loro processo di produzione in diverse località nel mondo per ridurre i costi di produzione e migliorare la qualità del prodotto. Secondo, le economie degli stati nazionali del mondo stanno diventando più interrelate. Con l'espandersi del commercio, gli stati stanno diventando sempre più dipendenti l'uno dall'altro per importanti beni o servizi. Terzo, il mondo è diventato significativamente più ricco dal 1950, e la connessione sta nel fatto che la crescita del commercio estero è il motore che ha aiutato a trainare l'economia globale.

Quello che la figura 1.1 non mostra è che dalla metà degli anni Ottanta il valore del commercio internazionale nei servizi è cresciuto notevolmente tanto che ora incide per circa il 20% del valore di tutto il commercio internazionale. Sempre più il commercio internazionale dei servizi è stato guidato dai progressi nelle comunicazioni, che permettono alle imprese di esternalizzare le attività dei servizi in diversi luoghi in tutto il mondo (si veda il caso di apertura). Di conseguenza, come abbiamo notato precedentemente, molte aziende nel mondo sviluppato esternalizzano le funzioni di assistenza clienti, dalle attività di manutenzione del software ai call center dedicati alla clientela, in paesi in via di sviluppo dove i costi del lavoro sono inferiori.

L'evidenza suggerisce anche che gli investimenti diretti esteri (IDE) stanno giocando un ruolo crescente nell'economia globale, poiché le imprese aumentano i loro investimenti internazionali. I flussi medi annui di IDE in uscita sono aumentati da 25 miliardi di dollari nel 1975 a un record di 1,4 mila miliardi di dollari nel 2000, prima di ritornare a 1,2 miliardi di dollari nel 2006 (UNCTAD 2006, 2007). Nonostante il rallentamento avvenuto nel 2001-2004, il flusso di IDE non solo è aumentato nell'ultimo quarto di secolo, ma è anche cresciuto più velocemente rispetto alla crescita del commercio mondiale. Come mostrato nella figura 1.2, il flusso totale di IDE in entrata dopo essere rimasto attorno al 5% delle esportazioni mondiali tra il 1970 e il 1992, inizia una fortissima crescita che lo porta nel 2000 a superare il 20% delle esportazioni mondiali (si ricordi che le esportazioni a loro volta sono cresciute in modo so-

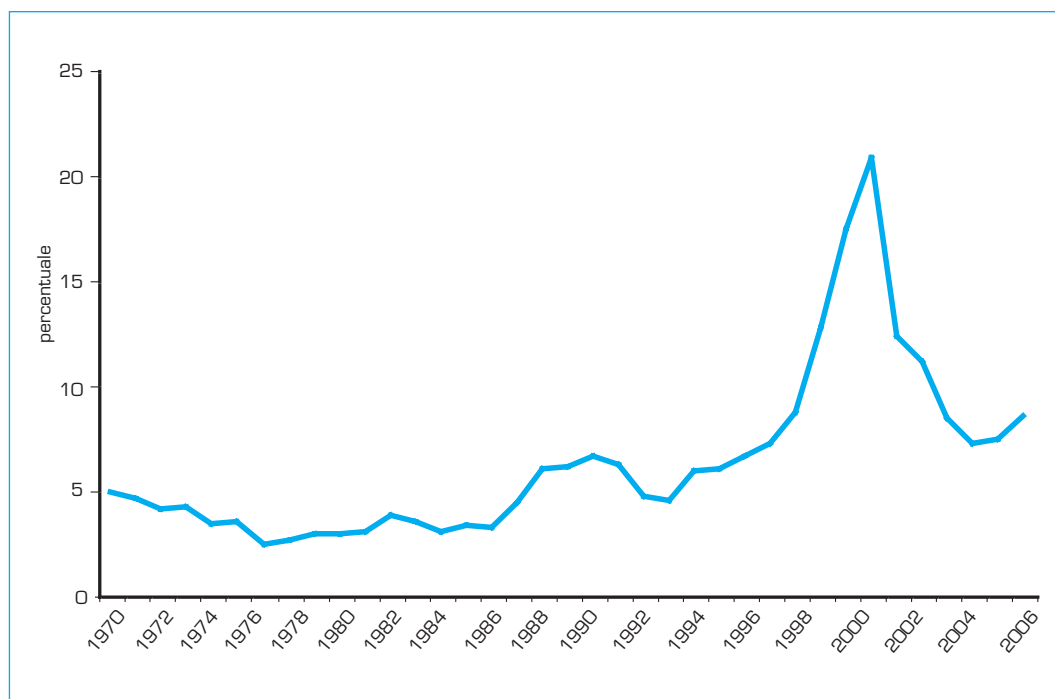



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

stenuto nel periodo). Tra il 1990 e il 2005 il flusso totale di IDE da tutti i paesi è aumentato di circa il 350%, mentre il commercio mondiale è cresciuto quasi del 200% e la produzione mondiale è cresciuta del 44% (WTO, 2006; UNCTAD, 2006). Come risultato del forte flusso di IDE, nel 2005 lo stock globale di IDE ha superato 10 mila miliardi di dollari. In totale, almeno 77.000 imprese madri avevano 770.000 filiali nei mercati internazionali che collettivamente impiegavano più di 60 milioni di persone all'estero e avevano generato valore per circa un decimo del PIL globale. Le filiali estere delle multinazionali avevano vendite globali stimate in 22,2 mila miliardi di dollari, un po' meno del doppio del valore delle esportazioni globali di beni e servizi insieme, che si era fermato a 12,6 mila miliardi di dollari (UNCTAD, 2006).

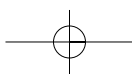
La globalizzazione dei mercati e della produzione e la conseguente crescita del commercio mondiale, degli investimenti diretti esteri e delle importazioni implicano che le imprese si trovino con il proprio mercato sotto l'attacco dei concorrenti esteri. Ciò è vero in Giappone, dove le imprese statunitensi come la Kodak, la Procter & Gamble e la Merrill Lynch stanno incrementando la loro presenza. È vero negli Stati Uniti dove le aziende automobilistiche giapponesi hanno sottratto quote di mercato alla General Motors e alla Ford. Ed è vero in Europa, dove l'impresa olandese Philips, una volta dominante, si è vista sottrarre la propria quota di mercato nel settore dell'elettronica di consumo dalle giapponesi JVC, Matsushita e Sony. La crescente integrazione dell'economia mondiale in un unico grande mercato sta accrescendo l'intensità della concorrenza in una serie di settori manifatturieri e dei servizi.

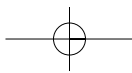
Tuttavia, la riduzione delle barriere al commercio e all'investimento internazionali non può essere presa per data. Come vedremo nei capitoli seguenti, la domanda di "protezione" dai concorrenti esteri trova ancora chi l'ascolta in molti paesi del mondo, inclusi gli Stati Uniti. Nonostante un ritorno alle politiche commerciali restrittive degli anni Venti e Trenta sia improbabile, non è chiaro se la maggioranza politica del mondo industrializzato sia a favore di ulteriori riduzioni nelle barriere commerciali. Se le barriere commerciali non si riducono ulteriormente, almeno per il momento, questo porrà un freno alla globalizzazione sia dei mercati sia della produzione.



**FIGURA 1.2** IDE in entrata in percentuale delle esportazioni mondiali di beni e servizi, 1970-2006.

Fonti: UNCTAD, FDI-online database: <http://stats.unctad.org/fdi/>





## 1.4.2 IL RUOLO DEL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO

La riduzione delle barriere commerciali ha reso la globalizzazione dei mercati e della produzione una possibilità teorica. Il cambiamento tecnologico l'ha resa una realtà tangibile. Dalla fine della seconda guerra mondiale, il mondo ha assistito a importanti progressi nelle tecnologie di comunicazione, di elaborazione delle informazioni e di trasporto, tra cui la dirimpente nascita di Internet e del World Wide Web (la rete). Le telecomunicazioni stanno creando un pubblico globale. Il trasporto sta creando un villaggio globale. Da Buenos Aires a Boston, da Birmingham a Pechino, le persone comuni stanno guardando MTV, stanno indossando i blue jeans e stanno ascoltando l'iPod mentre si recano al lavoro.

**I MICROPROCESSORI E LE TELECOMUNICAZIONI** La più importante innovazione è stata forse lo sviluppo del microprocessore, che ha permesso la crescita dirimpente dell'uso di computer ad alto potenziale e a basso costo, incrementando enormemente la quantità di informazioni che possono essere elaborate dagli individui e dalle imprese. Il microprocessore è anche alla base di molti progressi recenti nella tecnologia delle telecomunicazioni. Negli ultimi trenta anni, le comunicazioni globali sono state rivoluzionate dai progressi delle tecnologie satellitari, delle fibre ottiche e delle tecnologie wireless e ora di Internet. Queste tecnologie si basano sul microprocessore per codificare, trasmettere e decodificare la grande quantità di informazioni che scorre lungo queste autostrade elettroniche. Il costo dei microprocessori continua a ridursi, mentre le loro prestazioni aumentano (un fenomeno noto come legge di Moore, che prevede che le prestazioni della tecnologia relativa al microprocessore raddoppino e il suo costo di produzione si riduca della metà ogni 18 mesi)<sup>4</sup>. Quando questo accade, il costo delle comunicazioni globali precipita e ciò riduce i costi per coordinare e controllare un'organizzazione globale. Di conseguenza, tra il 1930 e il 1990, il costo di una chiamata telefonica di tre minuti tra New York e Londra si è ridotto da 244,65 \$ a 3,32 \$ (Frankel, 2000). Nel 1998 è crollato a solo 36 centesimi per la clientela privata e tariffe molto più basse erano disponibili per le imprese (Fernald e Greenfield, 2001).

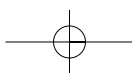
**INTERNET E IL WORLD WIDE WEB** La rapida crescita di Internet e del World Wide Web (che utilizza Internet per comunicare tra i siti del World Wide Web) è l'ultima espressione di questo sviluppo. Nel 1990, meno di un milione di utenti era connesso a Internet. Nel 1995 questa statistica era cresciuto fino a cinquanta milioni. Nel 2004 è aumentata fino a circa 945 milioni. Le previsioni suggeriscono che entro il 2007 Internet potrebbe avere più di 1,47 miliardi di utenti, o circa il 25% della popolazione mondiale<sup>5</sup>. Nel luglio 1993, circa 1,8 milioni di server erano connessi a Internet (i server ospitano le pagine web degli utenti locali). Nel gennaio 2005, il numero di server era cresciuto a 317 milioni e sta ancora crescendo rapidamente<sup>6</sup>. Negli Stati Uniti, dove l'utilizzo di Internet è più sviluppato, quasi il 60% della popolazione usava Internet nel 2003 (si veda la figura 1.3). A livello mondiale la percentuale è al 15% e sta crescendo rapidamente. Internet e il World Wide Web (WWW) promettono di trasformarsi nella spina dorsale dell'informazione dell'economia globale. Secondo Forrester Research, il valore delle transazioni basate sulla rete ha raggiunto i 657 miliardi di dollari nel 2000, da quasi nulla nel 1994, e si prevede che raggiunga i 6,8 mila miliardi di dollari nel 2004, con gli Stati Uniti che rappresentano il 47% di tutte le transazioni via web<sup>7</sup>. Molte di queste transazioni non sono transazioni impresa-cliente (*e-commerce*), ma transazioni impresa-impresa (*e-business*). Il maggior potenziale attuale del web sembra essere nell'arena impresa-impresa.

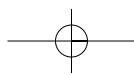
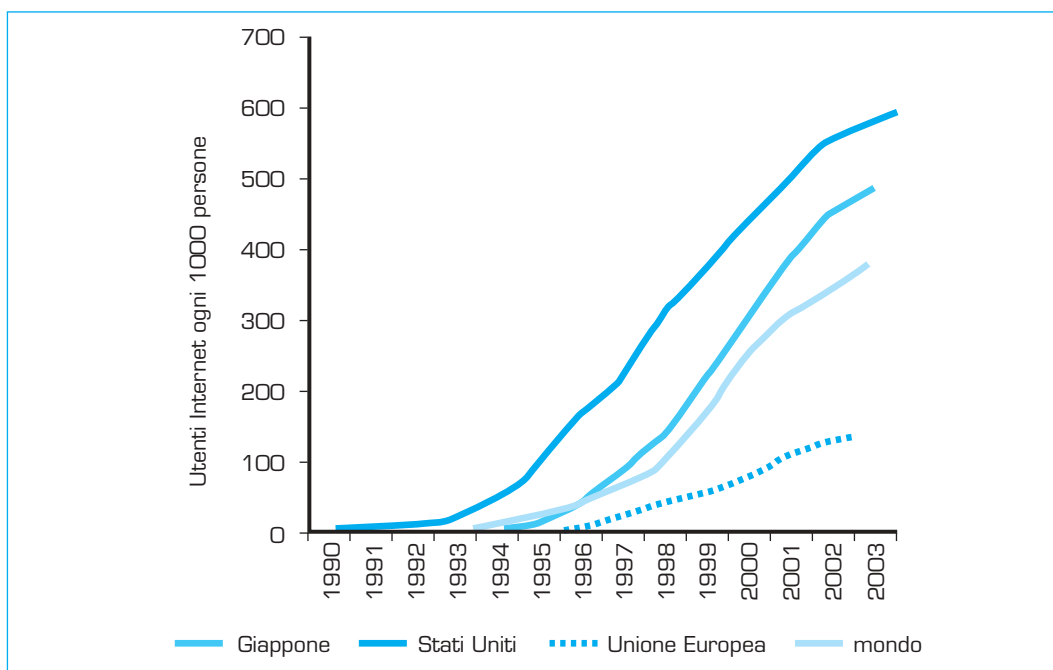
<sup>4</sup> La legge di Moore è così chiamata dal fondatore dell'Intel, Gordon Moore.

<sup>5</sup> Dati compilati attraverso varie fonti ed elencati da CyberAtlas, [http://cyberatlas.internet.com/big\\_picture/](http://cyberatlas.internet.com/big_picture/)

<sup>6</sup> I dati sul numero di server si possono trovare su: [www.isc.org/index.pl?/ops/ds/](http://www.isc.org/index.pl?/ops/ds/)

<sup>7</sup> [www.forrester.com/ER/Press/ForrFind/0,1768,0,00.html](http://www.forrester.com/ER/Press/ForrFind/0,1768,0,00.html)




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**


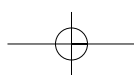
**FIGURA 1.3** Utenti di Internet ogni 1000 persone, nel periodo 1990-2003 in: Giappone, Stati Uniti, Unione Europea, mondo).

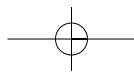
Fonte: elaborazione dell'autore su dati della Banca Mondiale, *World Development Indicators*, 2005.

Nel volume crescente di traffico basato sulla rete vi è una crescente percentuale di commercio internazionale. Visto globalmente, il web sta emergendo come equalizzatore: riduce i vincoli della localizzazione, della scala e dei fusi orari<sup>8</sup>; rende molto più semplice l'incontro tra i compratori e i venditori, ovunque essi siano localizzati e qualunque sia la loro dimensione; permette alle imprese, sia piccole sia grandi, di aumentare la loro presenza globale a un costo inferiore rispetto a prima. Un esempio è una *start-up* californiana, la Cardiac Science, che produce defibrillatori e monitor cardiaci. Nel 1996, la Cardiac Science desiderava entrare nei mercati internazionali, ma aveva scarse conoscenze su come stabilire una presenza internazionale. Nel 1998, l'azienda vendeva a clienti in quarantasei paesi e le vendite all'estero incidevano per 1,02 milioni di dollari dei suoi 1,2 milioni di dollari di ricavi. Nel 2002 i ricavi sono aumentati sulla scia dell'introduzione di nuovi prodotti a 50 milioni di dollari, di cui circa 17,5 milioni di dollari provenivano dalle vendite a clienti in 50 paesi. Nonostante parte di questo volume di affari sia stato sviluppato attraverso canali di esportazione tradizionali, una buona percentuale provenne dal successo del sito dell'azienda, che, secondo il direttore generale dell'impresa: «Attrae uomini di affari internazionali come api al miele»<sup>9</sup> (Dickerson, 1998). In modo analogo, 10 anni fa nessuno avrebbe pensato che una piccola azienda britannica con sede a Stafford avrebbe potuto costruire un mercato globale per i propri prodotti usando Internet, ma è esattamente ciò che la Bridgewater Pottery ha fatto (Stewart, 1997). La Bridgewater tradizionalmente vendeva porcellane di qualità attraverso canali distributivi esclusivi, ma l'impresa trovava difficile e laborioso identificare nuovi sbocchi al dettaglio. Da quando ha instaurato una presenza su Internet nel 1997, la Bridgewater ha concluso una quantità significativa di affari con consumatori in altri paesi che non potevano essere raggiunti attraverso i canali distributivi esistenti o che non potevano essere raggiunti a un costo accettabile.

<sup>8</sup> Per una visione contraria, si veda *Geography and the Net: Putting It in Its Place*, «The Economist», 11 agosto 2001, pp. 18-20.

<sup>9</sup> Il sito dell'impresa è: [www.cardiacscience.com](http://www.cardiacscience.com).





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

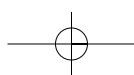
**LA TECNOLOGIA DI TRASPORTO** Oltre ai progressi della tecnologia delle comunicazioni, dalla seconda guerra mondiale sono state realizzate numerose importanti innovazioni nella tecnologia di trasporto. In termini economici, le più importanti sono probabilmente lo sviluppo del jet commerciale e dei grandi velivoli per il trasporto merci e l'introduzione dell'uso dei container, che semplifica il trasbordo da un mezzo di trasporto a un altro. L'aumento del trasporto commerciale attraverso i jet, riducendo il tempo necessario per andare da una località a un'altra, ha di fatto ristretto il mondo. In termini di tempo di viaggio, New York è ora "più vicina" a Tokio di quanto non lo fosse a Philadelphia nell'epoca coloniale.

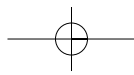
L'uso dei container ha rivoluzionato l'attività di trasporto, riducendo significativamente i costi di spedizione dei beni su lunghe distanze. Prima dell'introduzione dell'uso dei container, trasferire i beni da un mezzo di trasporto a un altro richiedeva molto lavoro ed era un procedimento lungo e costoso. Scaricare una nave e ricaricare le merci sui camion e sui treni poteva richiedere giorni e alcune centinaia di lavoratori portuali. Con l'avvento di un uso diffuso dei container negli anni Settanta e Ottanta, l'intero processo può essere eseguito da una manciata di lavoratori portuali in un paio di giorni. Dal 1980, la flotta mondiale di navi portacontainer si è più che quadruplicata, riflettendo in parte il crescente volume di commercio internazionale e in parte lo spostamento verso questo metodo di trasporto. Come conseguenza dei guadagni di efficienza associati all'uso dei container, i costi di trasporto sono crollati, rendendo molto più economico spedire le merci nel mondo, e aiutando quindi a spingere la globalizzazione dei mercati e della produzione. Tra il 1920 e il 1990, il nolo oceanico medio e le tasse portuali medie per tonnellata di un cargo statunitense per l'esportazione e l'importazione si sono ridotte da 95 \$ a 29 \$ (in dollari del 1990) (Frankel, 2000). I costi di spedizione di un carico per tonnellata/miglio sulle ferrovie degli Stati Uniti si sono ridotti da 3,04 centesimi nel 1985 a 2,3 centesimi nel 2000, in gran parte a causa della maggiore efficienza derivante dall'uso diffuso dei container<sup>10</sup>. Una quota crescente di carichi viaggia ora per via aerea. Tra il 1955 e il 1999, i ricavi medi per il trasporto aereo per tonnellata/chilometro si sono ridotti di più dell'80% (Fernald e Greenfield, 2001). Come conseguenza della riduzione del costo del nolo aereo, nel 2001 le spedizioni per via aerea rappresentavano il 28% del valore del commercio statunitense, rispetto al 7% nel 1965<sup>11</sup>.

**LE IMPLICAZIONI PER LA GLOBALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE** Con la riduzione dei costi di trasporto associati alla globalizzazione della produzione, la diffusione della produzione in località geograficamente distinte è diventata più economica. In seguito alle innovazioni tecnologiche discusse sopra, i costi reali di elaborazione delle informazioni e della comunicazione si sono ridotti drasticamente negli ultimi due decenni. Questi sviluppi permettono a un'impresa di creare e quindi gestire un sistema di produzione disperso a livello globale, facilitando ulteriormente la globalizzazione della produzione. Una rete di comunicazioni a livello mondiale è diventata essenziale per molte imprese internazionali. Per esempio, la Dell usa Internet per coordinare e controllare un sistema di produzione disperso in tutto il mondo a un livello tale che mantiene solo una quantità pari a tre giorni di scorte nel sito di assemblaggio. Il sistema della Dell basato su Internet registra gli ordini di apparecchiature informatiche quando sono inviati dai clienti attraverso il sito web aziendale, quindi trasmette immediatamente gli ordinativi delle componenti che ne conseguono ai vari fornitori nel mondo, che hanno una visione in tempo reale del flusso di ordini della Dell e possono adeguare i loro programmi di produzione di conseguenza. Dato il basso costo delle spedizioni per via aerea, la Dell può usare il trasporto aereo per accele-

<sup>10</sup> Dati dal Bureau of Transportation Statistics, 2001.

<sup>11</sup> I dati si trovano su: [www.bts.gov/publications/us\\_international\\_trade\\_and\\_freight\\_transportation\\_trends/2003/html/table\\_08.html](http://www.bts.gov/publications/us_international_trade_and_freight_transportation_trends/2003/html/table_08.html).



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

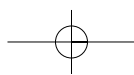
rare la consegna delle componenti essenziali per rispondere a cambiamenti di domanda senza ritardare la consegna del prodotto finale ai consumatori. La Dell ha anche usato la moderna tecnologia delle comunicazioni per esternalizzare in India le sue operazioni di assistenza al cliente. Quando i clienti statunitensi chiamano la Dell con una richiesta di assistenza, essi sono indirizzati a Bangalore in India, dove personale di servizio di lingua inglese gestisce la chiamata.

Internet è stata una forza importante nel facilitare il commercio internazionale nei servizi. È il web che permette agli ospedali di Chicago di inviare le immagini delle risonanze magnetiche in India per l'analisi, agli uffici contabili di San Francisco di esternalizzare il lavoro di routine di preparazione delle tasse a commercialisti residenti nelle Filippine e agli addetti al controllo del software in India di correggere il codice scritto dai programmatori a Redmond, nello stato di Washington, la sede centrale della Microsoft. Siamo probabilmente nelle fasi iniziali di questo sviluppo. Poiché la legge di Moore continua ad avanzare e la larghezza di banda delle telecomunicazioni continua ad aumentare, quasi ogni processo operativo che può essere digitalizzato lo sarà, e questo permetterà che il lavoro sia svolto ovunque nel mondo sia più efficiente ed efficace farlo.

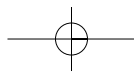
Lo sviluppo del jet commerciale ha anche aiutato a interconnettere le operazioni mondiali di molte imprese internazionali. Usando i jet, un dirigente statunitense ha bisogno al massimo di un giorno per recarsi alle filiali europee o asiatiche della sua azienda. Questo gli permette di supervisionare un sistema di produzione disperso a livello globale.

**LE IMPLICAZIONI PER LA GLOBALIZZAZIONE DEI MERCATI** Oltre alla globalizzazione della produzione, le innovazioni tecnologiche hanno anche agevolato la globalizzazione dei mercati. Reti di comunicazione globali e a basso costo come il World Wide Web stanno aiutando a creare mercati elettronici globali. Come abbiamo notato sopra, bassi costi di trasporto hanno reso più economico spedire i prodotti nel mondo, aiutando a creare di conseguenza mercati globali. Per esempio, grazie alla caduta dei costi di spedizione dei beni per via aerea, le rose coltivate in Ecuador possono essere recise e vendute a New York due giorni dopo, quando sono ancora fresche. Questo ha dato avvio in Ecuador a un settore che non esisteva venti anni fa e ora rifornisce un mercato globale delle rose (si veda il Country Focus: *Le rose ecuadoriane di San Valentino*). Inoltre, il trasporto aereo a basso costo si è tradotto in un movimento di massa delle persone tra paesi diversi. Questo ha ridotto la distanza culturale tra paesi e sta portando a un certo grado di convergenza nei gusti e nelle preferenze dei consumatori. Allo stesso tempo, le reti di comunicazione globali e i media globali stanno creando una cultura globale. Le reti televisive statunitensi, come la CNN, MTV e HBO, sono oggi ricevute in molti paesi e i film di Hollywood sono visti in tutto il mondo. In ogni società, i media sono i principali trasmettitori di cultura: con lo sviluppo globale dei media, dobbiamo aspettarci l'evoluzione di qualcosa di simile a una cultura globale. Un risultato logico di questa evoluzione è la nascita di mercati globali per i prodotti di consumo. I primi segni di questo fenomeno sono già evidenti. Oggi è facile trovare un ristorante McDonald's a Tokio come lo è a New York, comprare un iPod a Rio come a Berlino e comprare jeans Gap a Parigi come a San Francisco.

Nonostante queste tendenze, dobbiamo stare attenti a non enfatizzarne eccessivamente l'importanza. Mentre le tecnologie moderne di comunicazione e di trasporto stanno introducendo il "villaggio globale", permangono differenze nazionali molto significative nella cultura, nelle preferenze dei consumatori e nelle pratiche commerciali. Un'impresa che ignori le differenze tra i paesi lo fa a proprio pericolo. Evidenzieremo questo punto ripetutamente nel libro e lo approfondiremo nei capitoli successivi.







## COUNTRYFOCUS

### Le rose ecuadoriane di San Valentino

Sono le 6.20 del mattino del sette febbraio, nella città ecuadoriana di Cayambe, e Maria Pacheco è appena stata accompagnata al lavoro dall'autobus dell'azienda. Indossa spessi guanti di gomma, avvolge un grembiule sul suo abito bianco ricamato secondo la tradizione e prende le sue forbici, pronta per un altro lungo giorno. In ogni altro periodo dell'anno, Maria lavorerebbe fino alle 2 del pomeriggio, ma è la settimana precedente il giorno di San Valentino e Maria, insieme alle sue ottantaquattro colleghe nell'azienda agricola, sarà probabilmente impegnata fino alle 5. A quell'ora, Maria avrà tagliato più di 1000 steli di rosa.

Pochi giorni più tardi, dopo che sono state refrigerate e spedite per via aerea, le rose che Maria ha tagliato saranno vendute a un prezzo maggiorato nei negozi mondiali, da New York a Londra. Le rose ecuadoriane stanno rapidamente diventando le Rolls-Royce delle rose. Hanno corolle grandi e colori insolitamente intensi, tra cui dieci diversi rossi.

La maggior parte delle circa 460 aziende produttrici di rose sono situate nelle regioni di Cayambe e di Cotopaxi, a circa 3000 metri di altitudine sulle Ande e a un'ora di macchina dalla capitale Quito. Le piante di rosa sono coltivate in vasti campi pianeggianti ai piedi dei vulcani coperti di neve che raggiungono più di 6000 metri. Le piante sono protette da tettoie in plastica alte 6 metri.

La combinazione tra luce solare intensa, suolo vulcanico fertile, vicinanza all'equatore ed elevata altitudine, offre le condizioni ideali per la crescita, permettendo alle rose di fiorire quasi tutto l'anno.

L'industria ecuadoriana delle rose è iniziata venti anni fa e da allora si è accresciuta rapidamente. L'Ecuador è oggi il quarto produttore di rose del mondo. Le rose sono la quinta maggiore esportazione del paese con clienti in tutto il mondo. Le aziende produttrici di rose generano 240 milioni di dollari di vendite e offrono decine di migliaia di posti di lavoro. A Cayambe la popolazione è aumentata in dieci anni da 10.000 a 70.000, principalmente per effetto della coltivazione delle rose. I ricavi e le tasse provenienti dai coltivatori di rose hanno contribuito ad asfaltare strade, a costruire scuole e a sofisticati sistemi di irrigazione. Nel 2003, stava per iniziare la costruzione di un aeroporto internazionale tra Quito e Cayambe dal quale le rose ecuadoriane avrebbero iniziato il loro viaggio verso i negozi di fiori di tutto il mondo.

Maria lavora da lunedì a sabato, e guadagna 210 \$ al mese, che lei dice essere un salario medio in Ecuador e notevolmente superiore al salario minimo del paese di 120 \$ al mese. L'azienda agricola inoltre le fornisce l'assistenza medica e una pensione. Occupando donne come Maria, il settore ha promosso una rivoluzione sociale in cui le madri e le mogli hanno più controllo sulle

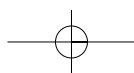
spese della loro famiglia, specialmente sull'istruzione dei figli.

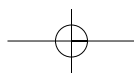
Nonostante tutti i benefici che le rose hanno portato all'Ecuador, dove il reddito lordo pro-capite è di soli di 1080 \$ l'anno, il settore è stato messo sotto accusa dagli ambientalisti. I grandi coltivatori sono stati accusati dell'abuso di un miscuglio tossico di pesticidi, fungicidi e fumiganti per crescere ed esportare fiori perfetti e privi di parassiti. Alcuni rapporti sostengono che i lavoratori spesso fumigano le rose con abiti comuni senza equipaggiamento protettivo. Alcuni medici e scienziati dichiarano che molti dei 50.000 lavoratori del settore hanno seri problemi di salute come conseguenza dell'esposizione a prodotti chimici tossici. Uno studio del 1999 pubblicato dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha sostenuto che le donne che lavorano nel settore hanno più aborti spontanei della media e che circa il 60% di tutti i lavoratori ha sofferto di emicrania, nausea, offuscamento della vista e spossatezza. Inoltre, i critici riconoscono che i loro studi sono stati ostacolati dall'impossibilità di accesso alle aziende agricole e che non sanno quale sia la situazione reale. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha anche dichiarato che alcuni produttori di rose in Ecuador sfruttano il lavoro minorile, un'accusa che è stata strenuamente respinta sia dai coltivatori sia dalle agenzie governative ecuadoriane.

In Europa, gruppi di consumatori hanno esortato l'Unione Europea perché faccia pressione per ottenere maggiori tutele ambientali. In risposta, alcuni coltivatori ecuadoriani si sono volontariamente uniti a un programma con lo scopo di aiutare i clienti a identificare i coltivatori responsabili. La certificazione dichiara che il coltivatore ha distribuito dispositivi di protezione, che ha formato i lavoratori all'uso dei prodotti chimici e che ha assunto medici per visitare i lavoratori almeno settimanalmente. Altri gruppi ambientalisti hanno fatto pressioni per sanzioni più dure, tra cui sanzioni commerciali contro quei coltivatori di rose che non sono garantiti sotto l'aspetto ambientale da un'agenzia con una buona reputazione. Il 14 febbraio tuttavia la maggior parte dei consumatori si dimentica queste regole; vogliono semplicemente mostrare il loro apprezzamento alle loro mogli e fidanzate con un mazzo di rose perfetto.

#### Fonti:

Thompson G., *Behing Roses' Beauty, Poor and Ill Workers*, «The New York Times», 13 febbraio 2003, pp. A1-A27; Stuart J., *You've Come a Long Way Baby*, «The Independent», 14 febbraio 2003, p. 1; Marino V., *By Any Other Name, It's Usually a Rosa*, «The New York Times», 11 maggio 2003, p. A9; e DePalma A., *In Trade Issue, the Pressure Is on Flowers*, «The New York Times», 24 gennaio 2002, p. 1.





## I.5 I CAMBIAMENTI NELLA DEMOGRAFIA DELL'ECONOMIA GLOBALE

Di pari passo con la tendenza alla globalizzazione, negli ultimi trenta anni si è verificato un cambiamento abbastanza drastico nella demografia dell'economia globale. Fino agli anni Sessanta, quattro fatti descrivevano in sintesi la demografia dell'economia globale. Il primo era la supremazia degli Stati Uniti sulla scena dell'economia mondiale e del commercio mondiale. Il secondo era la supremazia statunitense negli investimenti diretti esteri mondiali. Collegato a ciò, il terzo fatto era il dominio delle grandi imprese multinazionali statunitensi sulla scena economica internazionale. Il quarto era che circa metà del globo – le economie pianificate del mondo comunista – era proibito alle imprese occidentali. Come sarà spiegato di seguito, tutte queste caratteristiche o sono cambiate o stanno ora cambiando rapidamente.

### I.5.1 IL CAMBIAMENTO NEL QUADRO DELLA PRODUZIONE MONDIALE E DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

Agli inizi degli anni Sessanta, gli Stati Uniti erano ancora di gran lunga la potenza industriale mondiale dominante. Nel 1950 gli Stati Uniti rappresentavano il 27,3% del PIL mondiale.

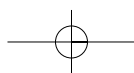
**TABELLA 1.2a** Il cambiamento nel quadro della produzione mondiale (peso % sul PIL reale del Mondo - dollari 1990 in parità di poteri d'acquisto)

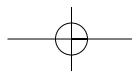
	1950	1970	1990	2005
<b>Europa</b>	<b>29,6</b>	<b>29,5</b>	<b>24,7</b>	<b>21,1*</b>
Francia	4,1	4,3	3,8	3
Germania	5,0	6,1	4,7	3,6
Italia	3,1	3,8	3,4	2,5
Regno Unito	6,5	4,3	3,5	3
<b>Paesi ex-Unione Sovietica</b>	<b>9,6</b>	<b>9,8</b>	<b>7,3</b>	<b>4,1</b>
Russia			4,2	2,3
<b>Nord America</b>	<b>30,5</b>	<b>25,9</b>	<b>25,2</b>	<b>23,9</b>
Canada	1,9	1,9	1,9	1,8
Messico	1,3	1,7	1,9	1,8
Stati Uniti	27,3	22,4	21,4	20,3
<b>Centro e Sud America</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8*</b>
Argentina	1,6	1,3	0,8	0,8
Brasile	1,7	2,1	2,7	2,4
<b>Asia°</b>	<b>18,6</b>	<b>23,3</b>	<b>31,8</b>	<b>40,5*</b>
Cina	4,6	4,6	7,8	16,2
Giappone	3,0	7,4	8,6	6,3
India	4,2	3,4	4,0	5,9
<b>Africa</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>

\* 2003; ° Asia non include i paesi dell'Asia Centrale ex-Unione Sovietica.

Fonte: Maddison, A., *Historical Statistics for the World Economy: 1-2003AD*, www.ggdc.net/maddison/ (aggiornato marzo 2007) e *The Conference Board and Groningen Growth and Development Centre*, Total Economy Database, gennaio 2007, www.ggdc.net

Nel 2005, gli Stati Uniti rappresentavano circa il 20% del PIL mondiale, ancora di gran lunga la potenza industriale più grande del mondo ma in misura inferiore rispetto agli anni Cinquanta (v. tabella 1.2a). Né gli Stati Uniti furono il solo paese sviluppato a vedere cadere la propria posizione relativa. Lo stesso è accaduto a Germania, Francia, Italia e al Regno Unito, tutti paesi che furono tra i primi a industrializzarsi. Questo declino della posizione degli Stati Uniti non è stato un declino assoluto, dato che la sua economia è cresciuta a un tasso annuale medio di più del 3% dal 1950 al 2005 (anche le economie di Germania, Francia, Italia e Regno Unito sono cresciute durante questo periodo). Fu, piuttosto, un declino relativo, rispetto a una crescita economica più rapida di molte altre economie, in particolare




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

in Asia. Per esempio, come si può vedere dalla tabella 1.2a, dal 1950 al 2005, la quota di PIL mondiale della Cina è aumentata dal 4,6 al 16,2%. Tra gli altri paesi che hanno accresciuto notevolmente la loro quota della produzione mondiale vi sono il Giappone, la Thailandia, la Malesia, Taiwan e la Corea del Sud.

**TABELLA 1.2b Il cambiamento nel quadro del commercio mondiale**

	1948	1993	2006
Esportazioni di merci (valore in miliardi di dollari)			
<b>Mondo</b>	<b>58</b>	<b>3675</b>	<b>11.762</b>
Quota % (Mondo = 100)			
<b>Europa</b>	<b>31,4</b>	<b>45,4</b>	<b>42,1</b>
Germania	1,4	10,3	9,5
Francia	3,4	6,0	3,8
Regno Unito	11,3	4,9	4,2
Italia	1,8	4,6	3,5
<b>Comunità degli Stati Indipendenti</b>	<b>-</b>	<b>2,2 *</b>	<b>3,6</b>
Russia	-	1,6 *	2,6
<b>Nord America</b>	<b>27,1</b>	<b>18,0</b>	<b>14,2</b>
Canada	5,5	4,0	3,3
Messico	0,9	1,4	2,1
Stati Uniti	21,7	12,6	8,8
<b>Centro e Sud America</b>	<b>12,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>
Brasile	2,0	1,0	1,2
<b>Medio Oriente</b>	<b>2,0</b>	<b>3,5</b>	<b>5,5</b>
<b>Asia</b>	<b>16,0</b>	<b>29,5</b>	<b>33,4</b>
Cina	0,9	2,5	8,2
Giappone	0,4	9,9	5,5
India	2,2	0,6	1,0
<b>Africa</b>	<b>7,3</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>

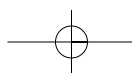
\* = 1995

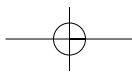
Fonte: Organizzazione Mondiale del Commercio, *International Trade Statistic*  
[www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm)

Alla fine degli anni Ottanta, la posizione di principale esportatore degli Stati Uniti era minacciata. Negli ultimi trenta anni, la supremazia statunitense nei mercati delle esportazioni è diminuita quando il Giappone, la Germania e alcuni paesi di recente industrializzazione come la Corea del Sud e la Cina hanno conquistato una quota maggiore delle esportazioni mondiali. Durante gli anni Cinquanta e Sessanta, gli Stati Uniti rappresentavano normalmente circa il 20% delle esportazioni mondiali di beni manufatti. Ma come la tabella 1.2b mostra, la quota statunitense di esportazioni mondiali di merci è scivolata all'8,8% nel 2006 e in quest'ultimo anno gli Stati Uniti hanno anche perso lo scettro di principale paese esportatore al mondo a favore della Germania.

Nel 1997 e nel 1998, le economie dinamiche della regione pacifica dell'Asia furono colpite da una seria crisi finanziaria che minacciò di rallentare i loro tassi di crescita economica per alcuni anni. Nonostante ciò, il loro forte sviluppo potrebbe proseguire nel lungo periodo, come continuerà quella di alcune altre importanti economie emergenti in America Latina (per esempio il Brasile) e in Europa Orientale (per esempio la Polonia). Perciò sembra probabile un ulteriore declino relativo nella quota di produzione e di esportazioni mondiali rappresentata dagli Stati Uniti e da altri paesi sviluppati. Di per sé non è una cosa negativa. Il declino relativo degli Stati Uniti riflette il crescente sviluppo economico e la crescente industrializzazione dell'economia mondiale, anziché un declino assoluto nella ricchezza dell'economia statunitense, che è entrata nel nuovo millennio più forte che mai.

Se guardiamo ai prossimi venti anni, la maggior parte delle previsioni prospetta una rapida ascesa nella quota di produzione mondiale rappresentata da paesi emergenti come la Ci-



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

na, l'India, l'Indonesia, la Thailandia, la Corea del Sud, il Messico e il Brasile e un declino corrispondente nella quota di cui godono i ricchi paesi industrializzati come la Germania, il Giappone, il Regno Unito e gli Stati Uniti. La Banca Mondiale, per esempio, ha stimato che se la tendenza attuale continuasse, entro il 2020 l'economia cinese potrebbe essere più grande di quella degli Stati Uniti, mentre l'economia dell'India si avvicinerebbe a quella della Germania. La Banca Mondiale stima anche che quelli che oggi sono i paesi in via di sviluppo potrebbero rappresentare più del 60% dell'attività economica mondiale entro il 2020, mentre i paesi ricchi di oggi, che attualmente rappresentano oltre il 55% dell'attività economica mondiale, potrebbero scendere a circa il 38%<sup>12</sup>. Le previsioni non sono sempre corrette, ma queste suggeriscono che si sta oggi verificando un cambiamento nella geografia economica del mondo, nonostante le dimensioni di tale trasformazione non siano totalmente chiare. Per le imprese internazionali, le implicazioni di questo cambiamento nella geografia economica sono chiare: molte delle opportunità economiche di domani potrebbero trovarsi nei paesi in via di sviluppo, e anche molti dei più abili concorrenti di domani emergeranno probabilmente da queste regioni.

**1.5.2 IL CAMBIAMENTO NEL QUADRO DEGLI INVESTIMENTI ESTERI**

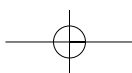
Riflettendo la supremazia degli Stati Uniti nell'economia globale, le imprese statunitensi rappresentavano negli anni Sessanta il 66,3% dei flussi di investimento diretto estero (IDE) a livello mondiale. Le imprese britanniche erano seconde, rappresentando il 10,5%, mentre le imprese giapponesi erano all'ottavo posto, con solo il 2%. La supremazia delle imprese statunitensi era così grande che furono scritti libri sulla minaccia economica che le aziende statunitensi ponevano all'Europa<sup>13</sup>. Alcuni governi europei, specialmente la Francia, parlarono di limitare gli investimenti in entrata da parte di imprese statunitensi.

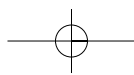
Tuttavia, poiché le barriere al libero scambio di beni, servizi e capitale si ridussero e poiché altri paesi aumentarono la loro quota di produzione mondiale, imprese non statunitensi iniziarono sempre più a investire oltre i confini nazionali. Il motivo di molti di questi investimenti diretti esteri da parte di imprese non statunitensi stava nel desiderio di ottimizzare la localizzazione delle loro attività produttive e instaurare una presenza diretta nei principali mercati esteri. Perciò, a cominciare dagli anni Settanta, le imprese europee e giapponesi cominciarono a spostare le operazioni di produzione che richiedevano molta manodopera dai loro mercati domestici a paesi in via di sviluppo dove i costi del lavoro erano inferiori. Inoltre, molte imprese giapponesi investirono in Nord America e in Europa, spesso come copertura contro movimenti sfavorevoli nei tassi di cambio e la possibile imposizione di barriere commerciali. Per esempio, la Toyota aumentò rapidamente i suoi investimenti in impianti di produzione di automobili negli Stati Uniti e in Europa alla fine degli anni Ottanta e agli inizi degli anni Novanta. I dirigenti della Toyota ritenevano che uno yen giapponese sempre più forte avrebbe generato un prezzo delle esportazioni di automobili giapponesi tale da escluderle dai mercati esteri e perciò aveva senso la produzione nei mercati esteri più importanti, rispetto all'esportazione dal Giappone. La Toyota inoltre intraprese questi investimenti per prevenire le crescenti pressioni politiche negli Stati Uniti e in Europa al fine di diminuire le esportazioni giapponesi di automobili in quei mercati.

Una conseguenza di questi sviluppi è illustrata nella figura 1.4, che mostra come lo stock di investimenti diretti esteri da parte dei principali paesi investitori sia cambiato tra il 1980 e il 2005. (Lo stock di investimenti diretti esteri si riferisce al valore totale cumulato degli investimenti esteri). La quota di stock totale rappresentato dalle imprese statunitensi si è ridotta da circa il 38% nel 1980 a meno del 20% nel 2005. Nel frattempo, le quote rappresentate dai paesi asiatici, escluso il Giappone, sono aumentate notevolmente. L'aumento nella quota dell'Asia, escluso il Giappone, riflette una tendenza crescente per le imprese di questi

<sup>12</sup> *War of the Worlds*, «The Economist: A Survey of the Global Economy», 1 ottobre 1994, pp. 3-4.

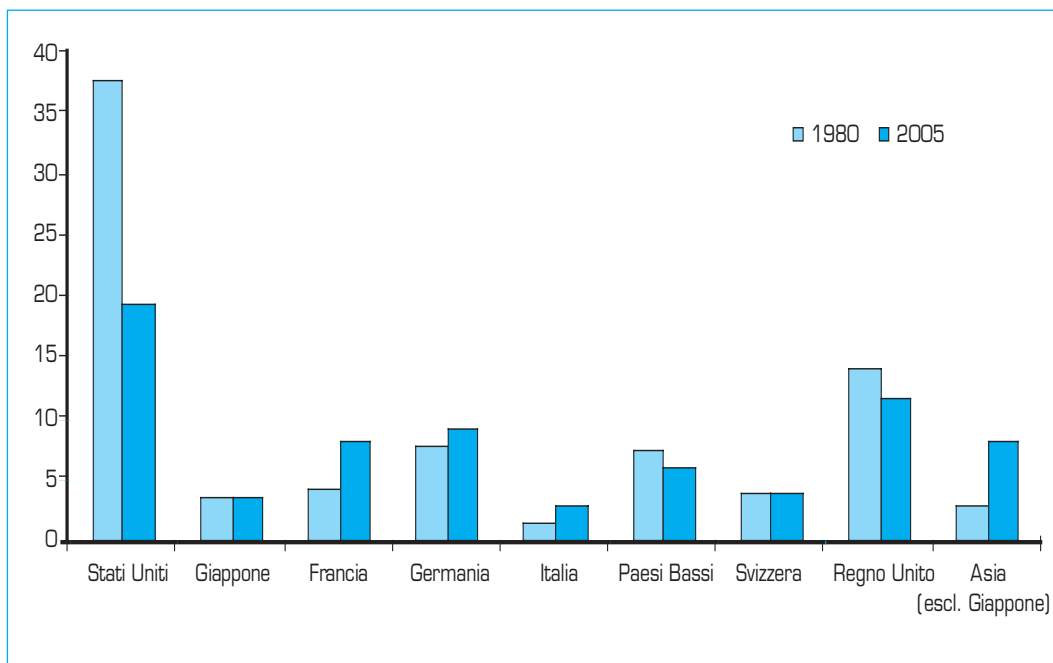
<sup>13</sup> *War of the Worlds*, «The Economist: A Survey of the Global Economy», 1 ottobre 1994, pp. 3-4.




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

paesi a investire oltre i loro confini nazionali. Nel 2005, le imprese con sede nei paesi asiatici, escluso il Giappone, rappresentavano l'8,2% dello stock di IDE mondiali, rispetto al 2,9% nel 1980. Le imprese con sede a Hong Kong, Corea del Sud, Singapore, Taiwan e Cina sono responsabili della maggior parte di questi investimenti.

La figura 1.4 illustra anche come paesi relativamente piccoli economicamente (Paesi Bassi e Svizzera) abbiano uno stock di IDE più elevato rispetto a paesi più grandi (Italia).



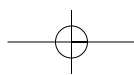
**FIGURA 1.4** Quota percentuale dello stock mondiale di IDE in uscita, 1980 e 2005.

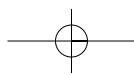
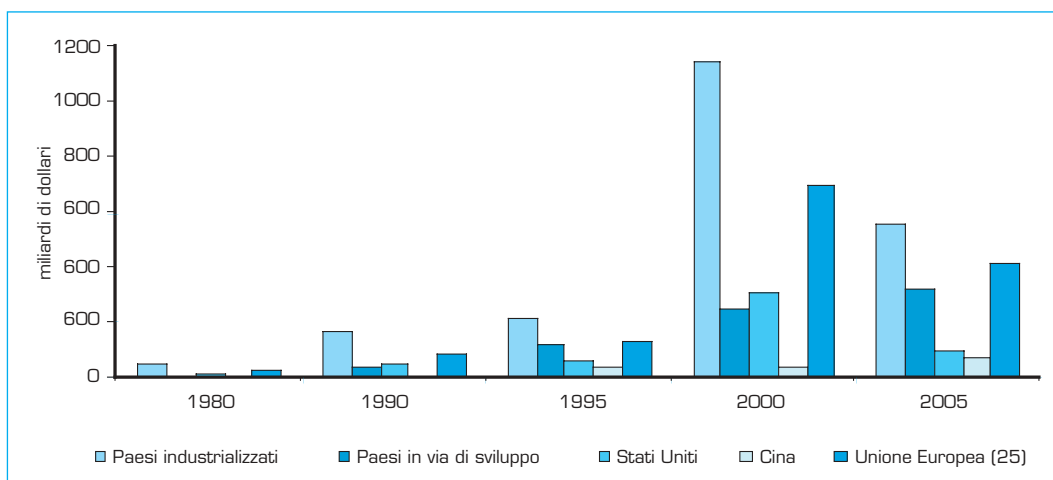
Fonte: UNCTAD, FDI-online database: <http://stats.unctad.org/fdi/>

La figura 1.5 illustra altre due importanti tendenze: la crescita sostenuta nei flussi internazionali di investimenti diretti esteri che si è verificata durante gli anni Novanta e la crescente importanza dei paesi in via di sviluppo come destinazione degli investimenti diretti esteri. Nel corso degli anni Novanta, l'ammontare di IDE sia verso i paesi sviluppati sia in via di sviluppo è aumentato drasticamente, una tendenza che riflette la crescente internazionalizzazione delle imprese. Un forte aumento negli investimenti diretti esteri verso i paesi sviluppati dal 1998 al 2000 fu seguito da un crollo dal 2001 al 2004 associato a un rallentamento nell'attività economica globale dopo lo scoppio della bolla finanziaria della fine degli anni Novanta e del 2000. Tuttavia gli investimenti diretti in paesi in via di sviluppo resistettero relativamente bene, con una media di circa 200 miliardi di \$ l'anno tra il 1998 e il 2005 (la Cina ne era il principale beneficiario). Come vedremo successivamente in questo libro, il flusso sostenuto di investimenti diretti nei paesi in via di sviluppo è uno stimolo molto importante per la crescita economica di quei paesi, ed è di buon auspicio per il futuro di stati come la Cina, il Messico e il Brasile, tutti principali beneficiari di questo trend.

### 1.5.3 IL CAMBIAMENTO DELLA NATURA DELL'IMPRESA MULTINAZIONALE

Un'impresa multinazionale (MNE) è qualsiasi impresa che ha attività produttive in due o più paesi. Dagli anni Sessanta, vi sono state due tendenze di rilievo nella demografia delle imprese multinazionali: 1) l'aumento delle multinazionali non statunitensi; 2) la crescita di mini-multinazionali.




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**


**FIGURA 1.5** Flussi di IDE in entrata, 1980-2005 (in miliardi di dollari).

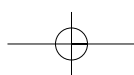
Fonte: UNCTAD, FDI-online database: <http://stats.unctad.org/fdi/>

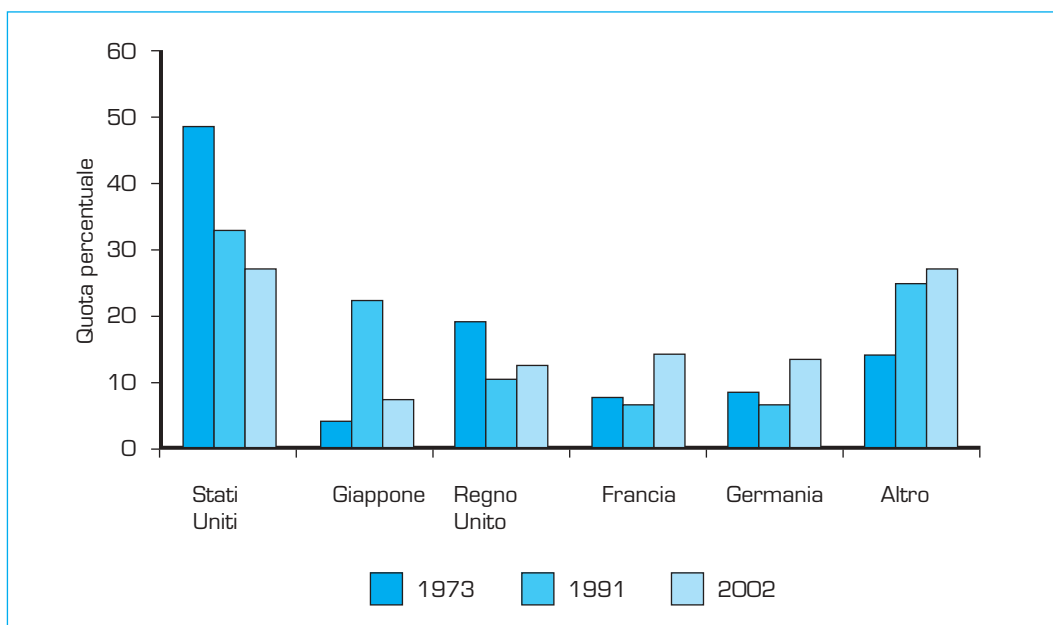
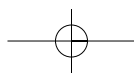
**LE MULTINAZIONALI NON STATUNITENSIS** Dato che negli anni Sessanta, l'attività commerciale globale era dominata dalle grandi imprese multinazionali statunitensi che rappresentavano circa i due terzi degli investimenti diretti esteri, ci si aspetterebbe che la maggior parte delle multinazionali siano imprese statunitensi. Secondo i dati sintetizzati nella figura 1.6, nel 1973, il 48,5% delle 260 maggiori multinazionali al mondo erano imprese statunitensi. Al secondo posto era il Regno Unito, con il 18,8%. Il Giappone rappresentava a quell'epoca il 3,5% delle maggiori multinazionali del mondo. L'elevato numero di multinazionali statunitensi rifletteva la supremazia economica degli Stati Uniti nei tre decenni successivi alla seconda guerra mondiale, mentre il gran numero di multinazionali britanniche rifletteva la supremazia industriale del paese nei primi decenni del XX secolo.

Nel 2002 le cose si erano modificate significativamente. Le imprese statunitensi rappresentavano il 28% delle maggiori multinazionali del mondo, seguite dalla Francia con il 14%, dalla Germania con il 13% e dal Regno Unito con il 12% (ONU, 2004). Nonostante i dati del 1973 non siano perfettamente paragonabili ai dati posteriori, illustrano la tendenza (gli indicatori del 1973 sono basati sulle maggiori 260 imprese, mentre gli indicatori posteriori sono basati sulle 100 maggiori multinazionali), la globalizzazione dell'economia mondiale si è tradotta in un declino relativo nella supremazia delle imprese statunitensi nel mercato globale.

Secondo i dati dell'ONU, le classifiche delle 100 maggiori multinazionali del mondo sono ancora dominate da imprese provenienti dalle economie sviluppate (ONU, 2004). Tuttavia, tre imprese di economie in via di sviluppo sono entrate in questa lista ONU delle 100 maggiori multinazionali. Erano la Hutchison Whampoa di Hong Kong, Cina, al sedicesimo posto per attività estere, Singtel di Singapore, al settantesimo posto e Cemex del Messico all'ottantasettesimo posto (ONU, 2004).

La crescita nel numero di multinazionali di economie in via di sviluppo è evidente quando analizziamo le imprese più piccole. Agli inizi degli anni 2000, le 50 maggiori multinazionali di economie in via di sviluppo avevano vendite estere per 103 miliardi di dollari su un totale di vendite di 453 miliardi di dollari e impiegavano 483.129 persone fuori dal proprio paese di origine. Circa il 22% di queste imprese proveniva da Hong Kong, il 16,7% dalla Corea del Sud, l'8,8% dalla Cina e il 7,6% dal Brasile. Ci possiamo ragionevolmente attendere una maggiore crescita di nuove imprese multinazionali provenienti dai paesi in via di sviluppo del mondo che diverranno concorrenti importanti nei mercati globali, allontanando ulteriormente l'asse dell'economia dal Nord America e dall'Europa Occidentale e minac-





**FIGURA 1.6** Stato di origine delle maggiori imprese multinazionali, 1973, 1991, 2002.

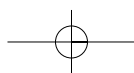
Fonte: elaborazione dell'autore su dati delle Nazioni Unite, World Investment Report, 2004 (New York e Ginevra: Nazioni Unite, 2004).

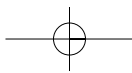
ciando la lunga supremazia delle imprese occidentali. Uno di questi concorrenti in ascesa, la cinese Lenovo, è descritta nel Management Focus di pagina seguente.

**LA CRESCITA DI MINI-MULTINAZIONALI** Un'altra tendenza nell'attività economica internazionale è stata la crescita di multinazionali di medie e piccole dimensioni o mini-multinazionali (Chetty, 2003). Quando le persone pensano alle imprese internazionali, tendono a immaginare imprese come la Exxon, la General Motors, la Ford, la Fuji, la Kodak, la Matsushita, la Procter & Gamble, la Sony e la Unilever, grandi, complesse imprese multinazionali con operazioni che si estendono in tutto il mondo. Sebbene la maggior parte del commercio e degli investimenti internazionali sia ancora condotta dalle grandi imprese, molte aziende di medie e piccole dimensioni stanno diventando sempre più coinvolte nel commercio e negli investimenti internazionali. Abbiamo già visto degli esempi in questo capitolo – Bridgewater Pottery e Cardiac Science – e abbiamo notato come lo sviluppo di Internet stia riducendo le barriere che le piccole imprese affrontano nel creare vendite internazionali.

Per un altro esempio, si consideri la Lubricating Systems del Kent, nello stato di Washington. La Lubricating Systems, che produce fluidi lubrificanti per macchine utensili, occupa 25 persone e genera ricavi per 6,5 milioni di dollari. Non è una multinazionale grande e complessa, tuttavia più di 2 milioni di dollari di ricavi dell'impresa sono generati da esportazioni verso una ventina di paesi, tra cui il Giappone, Israele e gli Emirati Arabi Uniti. La Lubricating Systems ha anche fondato una joint venture con un'impresa tedesca per servire il mercato europeo (Mosbacher, 1991). Consideriamo anche la Lixi, un piccolo produttore statunitense di apparecchiature industriali a raggi X: il 70% dei 4,5 milioni di dollari di ricavi della Lixi proviene dalle esportazioni verso il Giappone<sup>14</sup>. O ancora prendiamo la G.W. Barth,

<sup>14</sup> *Small Companies Learn How to Sell to the Japanese*, «Seattle Times», 19 marzo 1992.





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

un produttore di macchinari per tostare i semi di cacao con sede a Ludwigsburg, in Germania. Impiegando solo 65 persone, questa piccola azienda ha catturato il 70% del mercato globale delle macchine per tostare i semi di cacao (Holstein, 1991). Le attività internazionali sono realizzate non solo dalle grandi imprese ma anche dalle imprese medie e piccole.

### 1.5.4 IL CAMBIAMENTO DELL'ORDINE MONDIALE

Tra il 1989 e il 1991 una serie di significative rivoluzioni democratiche travolse il mondo comunista. Per ragioni che saranno analizzate in maggior dettaglio nel capitolo 2, paese dopo paese in tutta l'Europa Orientale, i governi comunisti crollarono come birilli. L'Unione Sovietica sta ora diventando storia, sostituita da 15 repubbliche indipendenti. La stessa Cecoslovacchia si è divisa in due stati, mentre la Jugoslavia si è dissolta in una sanguinosa guerra civile, ora fortunatamente finita, nei cinque stati che l'hanno sostituita.

Molti dei paesi precedentemente comunisti dell'Europa e dell'Asia sembrano condividere un impegno a una politica democratica e a un'economia di libero mercato. Se ciò continuasse, le opportunità per le imprese internazionali potrebbero essere enormi. Per mezzo secolo, questi paesi sono stati sostanzialmente chiusi alle imprese internazionali occidentali. Ora offrono una gran quantità di opportunità di esportazione e di investimento. È difficile

## MANAGEMENT FOCUS

### La cinese Lenovo acquisisce l'attività nei PC della IBM

Alla fine del 2004, il produttore cinese di personal computer Lenovo stupì il mondo economico quando annunciò che avrebbe acquisito le operazioni nei personal computer della IBM per 1,25 miliardi di dollari. La Lenovo, precedentemente conosciuta come Legend, fu fondata nel 1984 da un gruppo di giovani scienziati cinesi con finanziamenti governativi. L'impresa cominciò come distributore di computer e stampanti, vendendo marchi come IBM, ACT e Hewlett-Packard. Alla fine degli anni Ottanta, tuttavia, entrò nella produzione e cominciò a progettare, a costruire e a vendere i suoi personal computer. Sfruttando i bassi costi del lavoro in Cina, la Lenovo emerse rapidamente come fornitore a basso costo.

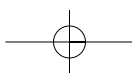
Nel 2004, l'azienda guidava il mercato dei PC in Cina, dove deteneva una quota del 26%. Ma per i fondatori della Lenovo non era abbastanza. Erano preoccupati dall'entrata di concorrenti esteri efficienti, come la Dell, nel mercato cinese. La Lenovo poteva avere bassi costi del lavoro, ma la sua quota del 2,3% delle vendite globali di PC le riservava una posizione ben lontana dalla Dell e dalla Hewlett-Packard, che detenevano, rispettivamente, il 18,3% e il 15,7% del mercato globale. La Dell e la HP potevano realizzare sostanziali economie di scala grazie ai loro volumi globali. Di conseguenza, esse furono progressivamente in grado di raggiungere la Lenovo sui costi. Allo stesso tempo, i dirigenti della Lenovo si domandavano se non fosse giunta l'ora di espandersi a livello internazionale e fecero diventare la Lenovo un marchio globale. Per trattare con la Dell nel paese domestico ed espandersi nel mercato globale, i dirigenti della Lenovo capirono che dovevano fare due cose: 1) raggiungere maggiori economie di scala per abbassare ulteriormente i costi, cosa che implicava un maggior volume di vendite; 2) uguagliare

le imprese occidentali sull'innovazione dei prodotti, sulla differenziazione e sul marchio.

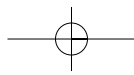
La loro soluzione fu acquisire l'attività nei PC della IBM, che deteneva il 6% del mercato globale nel 2004. L'acquisto della IBM non solo diede alla Lenovo potenziali economie di scala e una portata globale, ma le portò anche note capacità ingegneristiche della IBM, come dimostra il successo di computer portatili ThinkPad dell'azienda, il vasto personale di vendita e clienti consolidati della IBM. Gli alti dirigenti della Lenovo furono abbastanza intelligenti da capire che l'acquisizione avrebbe avuto poco valore se i dirigenti e gli ingegneri della IBM avessero lasciato l'impresa, perciò presero un'altra sorprendente decisione: trasferirono la sede centrale globale della Lenovo a New York! Inoltre, il precedente capo della divisione PC della IBM, Stephen Ward, fu nominato direttore generale della Lenovo, mentre Yang Yuanqing, il precedente direttore generale della Lenovo, sarebbe diventato presidente, e Mary Ma della Lenovo direttore finanziario. Il team dei trenta alti dirigenti è diviso a metà – metà cinese, metà statunitense – e vanta più donne che uomini. L'inglese è stato dichiarato la nuova lingua di lavoro dell'impresa. L'obiettivo, secondo Yang, è trasformare la Lenovo in un'impresa veramente globale capace di concorrere testa a testa con la Dell nella battaglia per dominare il mercato globale di PC.

#### Fonti:

Barboza D., *An Unknown Giant Flexes Its Muscles*, «The New York Times», 4 dicembre 2004, pp. B1, B3; Roberts D. e Lee L., *East Meets West*, «BusinessWeek», 9 maggio 2005, pp. 1-4; e Forelle C., *How IBM's Ward Will Lead China's Largest PC Company*, «The Wall Street Journal», 21 aprile 2005, p. B1.





**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

dire ora come andrà nei prossimi dieci o venti anni. Le economie di molti degli stati in precedenza comunisti sono ancora relativamente sottosviluppate, e un loro continuo impegno alla democrazia e a un'economia di libero mercato non può essere dato per scontato. Si continuano a vedere segni preoccupanti di crescente malcontento e tendenze totalitarie in diversi stati dell'Europa Orientale e dell'Asia Centrale. Perciò, i rischi nel fare affari in tali paesi sono alti, ma altrettanto potrebbero essere i rendimenti.

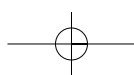
Oltre a questi cambiamenti, sono accadute rivoluzioni più pacifiche in Cina e in America Latina. Le loro conseguenze per le imprese internazionali potrebbero essere così vaste come quelle del crollo del comunismo in Europa Orientale. La Cina ha soppresso il suo movimento democratico nel massacro sanguinoso di piazza Tiananmen del 1989. Nonostante ciò, il paese continua a muoversi introducendo progressivamente riforme per liberalizzare i mercati. Se ciò che sta accadendo continuasse per altri due decenni, la Cina potrebbe spostarsi dallo status di paese in via di sviluppo a quello di superpotenza industriale anche più rapidamente di quanto abbia fatto il Giappone. Se il prodotto interno lordo (PIL) della Cina crescesse con una media tra il 6% e il 7%, che è inferiore al tasso di crescita dell'8% raggiunto durante l'ultimo decennio, allora entro il 2020 questo paese di circa 1,3 miliardi di persone potrebbe vantare un reddito pro capite medio di circa 13.000 \$, quasi equivalente a quello della Spagna oggi.

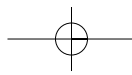
Le potenziali conseguenze per le imprese internazionali sono enormi. Da un lato, con circa 1,3 miliardi di persone, la Cina rappresenta un mercato enorme e in gran parte non sfruttato. In conseguenza di ciò, tra il 1983 e il 2004, gli investimenti diretti esteri annui in Cina sono cresciuti da meno di 2 miliardi di dollari a 64 miliardi di dollari. Dall'altro lato, le nuove imprese cinesi stanno dimostrando di essere dei concorrenti molto capaci, e potrebbero sottrarre quote di mercato globale alle imprese occidentali e giapponesi (per esempio, si veda il Management Focus: *La cinese Lenovo acquisisce l'attività nei PC della IBM*). Perciò, i cambiamenti in Cina stanno creando sia opportunità sia minacce per le imprese internazionali già affermate.

Così per l'America Latina, sia le riforme democratiche sia quelle per un libero mercato sembrano durare. Per decenni, la maggior parte dei paesi fu governata da dittatori, molti dei quali sembravano vedere le imprese internazionali occidentali come strumenti di dominio imperialista. Di conseguenza, posero restrizioni agli investimenti diretti da parte di imprese straniere. Inoltre, le economie mal gestite dell'America Latina erano caratterizzate da bassa crescita, alto debito e iperinflazione, tutti fattori che scoraggiarono l'investimento da parte di imprese internazionali. Ora sembra che molto stia cambiando. Nella maggior parte dell'America Latina, il debito e l'inflazione sono bassi, i governi stanno vendendo le imprese statali a investitori privati, l'investimento estero è ben accetto e le economie della regione sono cresciute. Questi cambiamenti hanno aumentato l'interesse per l'America Latina, sia come mercato per le esportazioni sia come sito per l'investimento diretto estero. Tuttavia, data la lunga storia di cattiva gestione economica in America Latina, non c'è alcuna garanzia che questa tendenza favorevole continui. Come nel caso dell'Europa Orientale, opportunità rilevanti sono accompagnate da rischi notevoli.

**1.5.5 L'ECONOMIA GLOBALE DEL XXI SECOLO**

Come discusso, il passato quarto di secolo ha assistito a rapidi cambiamenti nell'economia globale. Le barriere al libero scambio di beni, servizi e capitale si sono ridotte. Il volume di commercio e di investimento internazionale è cresciuto più rapidamente della produzione globale, indicando che le economie nazionali stanno diventando strettamente integrate in un unico sistema economico interdependente e globale. Con lo sviluppo delle loro economie, più paesi stanno diventando membri del mondo sviluppato. Una generazione fa, la Corea del Sud e Taiwan erano visti come paesi in via di sviluppo di secondo ordine. Ora vantano grandi economie e le loro imprese sono i principali attori in molti settori globali dalla cantieristica e dall'acciaio all'elettronica e alla chimica. Il movimento verso un'economia globale è stato ulteriormente rafforzato dalla diffusa adozione di politiche economiche liberali da parte di paesi che vi si erano fermamente opposti per più di due generazioni. Di conseguenza,





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

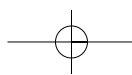
rispettando i dettami normativi dell'ideologia economica liberale, paese dopo paese stiamo assistendo alla privatizzazione delle imprese statali, all'adozione di vaste deregolamentazioni, mercati aperti a maggior concorrenza e un accresciuto impegno alla rimozione delle barriere al commercio e all'investimento internazionali. Questo suggerisce che nei prossimi decenni, paesi come la Repubblica Ceca, la Polonia, il Brasile, la Cina, l'India e il Sudafrica potrebbero costruire economie forti orientate al mercato. In breve, la tendenza attuale sembra indicare che il mondo si stia muovendo rapidamente verso un sistema economico che è più favorevole per le imprese internazionali.

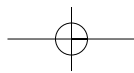
Ma è sempre rischioso usare tendenze che si sono affermate per prevedere il futuro. Il mondo potrebbe essere in movimento verso un sistema economico più globale, ma la globalizzazione non è inevitabile. I paesi potrebbero arretrare rispetto alla recente adesione all'ideologia economica liberale se l'esperienza non soddisfacesse le loro aspettative. Periodicamente, per esempio, ci sono segnali che indicano un allontanamento dall'ideologia economica liberale in Russia che ha sperimentato una considerevole sofferenza economica quando ha cercato di spostarsi da un'economia pianificata a livello centralizzato a un'economia di mercato. Se l'esitazione della Russia dovesse diventare più duratura e diffusa, la visione liberale di un'economia globale più prospera basata sui principi del libero mercato potrebbe non attuarsi così rapidamente come molti sperano. Chiaramente, questo sarebbe un mondo più difficile per le imprese internazionali.

Inoltre, una maggiore globalizzazione comporta di per sé dei rischi. Questo fu pienamente dimostrato nel 1997 e nel 1998 quando una crisi finanziaria in Thailandia si estese prima agli altri paesi dell'Asia Orientale e successivamente, nel 1998, alla Russia e al Brasile. Infine, la crisi minacciò di far cadere in recessione le economie del mondo sviluppato, tra cui gli Stati Uniti. Analizziamo le cause e le conseguenze di questa e di altre crisi finanziarie globali simili nel capitolo 11. Anche da una prospettiva puramente economica, la globalizzazione non è sempre positiva. Le opportunità per fare affari in un'economia globale potrebbero aumentare significativamente, ma come abbiamo visto nel 1997-98, anche i rischi associati a un contagio finanziario globale sono maggiori. Tuttavia, come viene spiegato più avanti in questo libro, le imprese possono sfruttare le opportunità associate alla globalizzazione, riducendo allo stesso tempo i rischi attraverso appropriate strategie di copertura.

### 1.6 IL DIBATTITO SULLA GLOBALIZZAZIONE

Lo spostamento verso un'economia globale più integrata e interdependente è una cosa positiva? Molti economisti, politici e capitani d'industria sembrano pensarla così (Stiglitz, 2003; Bhagwati, 2004; Friedman, 2005). Sostengono che la riduzione delle barriere al commercio internazionale e la riduzione delle barriere agli investimenti internazionali sono il doppio motore che guida l'economia globale verso una maggiore prosperità. Essi dicono che una maggiore quantità di commercio e investimenti internazionali avranno come conseguenza prezzi più bassi per i beni e i servizi. Ritengono che la globalizzazione stimoli la crescita economica, aumenti il reddito dei consumatori e aiuti a creare posti di lavoro in tutti i paesi che partecipano al sistema di commercio globale. Le argomentazioni di coloro che supportano la globalizzazione sono trattati in dettaglio nei capitoli 5, 6 e 7. Come vedremo, ci sono buone ragioni teoriche per credere che la riduzione delle barriere al commercio e all'investimento internazionali stimoli la crescita economica, crei posti di lavoro e aumenti i livelli di reddito. Come descritto nei capitoli 6 e 7, l'evidenza empirica offre supporto alle previsioni di questa teoria. Tuttavia, nonostante la teoria e l'evidenza empirica siano convincenti, la globalizzazione ha i suoi critici (Batra, 1993; Greider, 1997; Rodrik, 1997). Alcuni di questi sono diventati sempre più diretti e attivi, scegliendo la piazza per dimostrare la loro opposizione alla globalizzazione. Qui analizziamo il crescente movimento di protesta contro la globalizzazione ed esaminiamo brevemente i principali temi di dibattito riguardo ai meriti della globalizzazione. Nei capitoli successivi approfondiremo molti dei punti menzionati sotto.



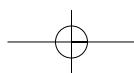


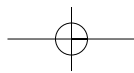
## 1.6.1 LE PROTESTE CONTRO LA GLOBALIZZAZIONE

Le dimostrazioni di piazza contro la globalizzazione sono datate dicembre 1999, quando più di 40.000 manifestanti bloccarono le strade di Seattle nel tentativo di interrompere il meeting dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) che si stava tenendo nella città. I manifestanti stavano protestando contro un'ampia gamma di questioni, tra cui la perdita di posti di lavoro nei settori che subivano l'attacco dei concorrenti esteri, la pressione al ribasso sui tassi salariali dei lavoratori non qualificati, il degrado ambientale e l'imperialismo culturale dei media globali e delle imprese multinazionali, che erano considerati sotto il dominio di ciò che alcuni manifestanti chiamavano gli interessi e i valori "culturalmente impoveriti" degli Stati Uniti. Tutti questi problemi, sostenevano i dimostranti, potevano essere attribuiti alla globalizzazione. La riunione dell'OMC aveva l'obiettivo di cercare di lanciare un nuovo round di negoziazione per ridurre le barriere al commercio e all'investimento internazionali. In questo senso, l'OMC era visto come un promotore della globalizzazione e un obiettivo legittimo per i protestanti anti-globalizzazione. I manifestanti diventarono violenti, trasformando le strade normalmente tranquille di Seattle in una lotta tra "gli anarchici" e il dipartimento di polizia disorientato e poco preparato. Le immagini dei manifestanti che lanciavano mattoni e della polizia in assetto antisommossa con in mano i manganelli furono prontamente documentate dai media globali, che le hanno quindi fatte circolare in tutto il mondo. Intanto, il meeting dell'OMC non riuscì a raggiungere un accordo e, sebbene i manifestanti fuori dalle stanze del meeting abbiano avuto poco a che vedere con questo fallimento, fece presa l'impressione che i manifestanti avessero avuto successo nel far deragliare gli incontri.

Incoraggiati dall'esperienza di Seattle, i manifestanti anti-globalizzazione si sono presentati a quasi ogni principale incontro dell'istituzione globale. Nel febbraio del 2000, hanno manifestato al meeting del Forum Economico Mondiale a Davos, in Svizzera, dando sfogo alle loro frustrazioni contro capitalismo globale con azioni vandaliche contro l'odiato simbolo dell'imperialismo statunitense, un ristorante McDonald's. Nell'aprile del 2000, i manifestanti ostacolarono le negoziazioni che si stavano tenendo alla Banca Mondiale e al Fondo monetario internazionale, e nel settembre del 2000, in 12.000 manifestarono al meeting annuale della Banca Mondiale e del FMI a Praga. Nell'aprile 2001, le proteste e la polizia che lanciava gas lacrimogeni e sparava con gli idranti fecero passare in secondo piano il meeting del Vertice delle Americhe a Quebec City, in Canada. Nel giugno del 2001, 40.000 manifestanti marciarono contro la globalizzazione al vertice dell'Unione Europea a Göteborg, in Svezia. La marcia fu pacifica finché un gruppo di anarchici mascherati con in mano dei sanpietrini creò un sanguinoso caos. Nel luglio del 2001, le proteste anti-globalizzazione a Genova, in Italia, dove si stavano incontrando i capi delle otto più grandi economie (il cosiddetto G8), diventarono violente, e nel rituale ormai familiare di lotte continue tra i manifestanti e la polizia, un manifestante fu ucciso, dando al movimento anti-globalizzazione il suo primo martire. Proteste di minori dimensioni si sono verificate in parecchi paesi, come in Francia, dove i manifestanti anti-globalizzazione distrussero un ristorante McDonald's nell'agosto del 1999 per protestare contro l'impoverimento della cultura francese da parte dell'imperialismo statunitense (si veda il Country Focus: *Le proteste contro la globalizzazione in Francia*).

Se le proteste violente possono dare all'impegno contro la globalizzazione una cattiva reputazione, l'ampiezza delle manifestazioni testimonia che il sostegno a questa causa va ben oltre un gruppo di anarchici. Ampi segmenti della popolazione in molti paesi ritengono che la globalizzazione abbia effetti negativi sugli standard di vita e sull'ambiente, e i media hanno spesso alimentato questa paura. Nel 2004 e nel 2005, per esempio, il conduttore della CNN Lou Dobbs ha presentato una serie televisiva che era fortemente critica nei confronti della tendenza da parte delle imprese statunitensi a sfruttare i vantaggi della globalizzazione e di "esportare lavoro" oltreoceano. Sia la teoria sia l'evidenza empirica suggeriscono che molte delle paure sono esagerate, ma questo potrebbe non essere stato comunicato chiaramente



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

e sia i politici sia gli uomini d'affari devono fare di più per contrastare questi timori. Molte proteste contro la globalizzazione stanno attingendo a un senso generale di smarrimento di fronte alla fine di un mondo in cui le barriere del tempo, della distanza e le grandi differenze nelle istituzioni economiche, nelle istituzioni politiche e nel livello di sviluppo nei diversi paesi avevano prodotto notevoli diversità tra le culture umane. Questo mondo sta ora diventando storia. Tuttavia, mentre i cittadini del mondo sviluppato potrebbero permettersi il lusso di lamentarsi del fatto che ora sono costretti a vedere i ristoranti McDonald's e i negozi di caffè di Starbucks nelle loro vacanze in località esotiche come la Thailandia, si sentono poche lamentele da parte dei cittadini di quei paesi che hanno ben accolto i migliori standard di vita che il progresso porta.

**1.6.2 LA GLOBALIZZAZIONE, I POSTI DI LAVORO E IL REDDITO**

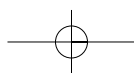
Una preoccupazione espressa frequentemente dagli oppositori della globalizzazione è che la riduzione delle barriere al commercio internazionale distrugga posti di lavoro nel settore manifatturiero delle economie avanzate come gli Stati Uniti e il Regno Unito. Gli oppositori sostengono che la caduta delle barriere commerciali permette alle imprese di trasferire le attività manifatturiere in paesi in cui i tassi salariali sono molto più bassi (Goldsmith, 1996; Dobbs, 2004). D.L. Bartlett e J.B. Steele, due giornalisti del «Philadelphia Inquirer», che hanno ottenuto notorietà per i loro attacchi al libero scambio, citano il caso della Harwood Industries, un produttore di abbigliamento statunitense, che ha chiuso i suoi stabilimenti statunitensi dove pagava i lavoratori 9 \$ l'ora e ha trasferito la produzione in Honduras, dove i lavoratori del settore tessile vengono pagati 48 centesimi l'ora (Bartlett e Steele, 1996). A causa di spostamenti come questo, sostengono Bartlett e Steele, i tassi salariali degli statunitensi più poveri si sono ridotti significativamente nell'ultimo quarto di secolo.

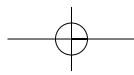
Negli ultimi anni, gli stessi timori hanno riguardato i servizi che sono stati sempre di più esternalizzati in paesi con costi del lavoro inferiori (si veda il caso di apertura). Il sentimento comune è che quando imprese come la Dell, la IBM o Citigroup esternalizzano le attività dei servizi a fornitori esteri a basso costo – come tutte e tre hanno fatto – queste aziende stanno “esportando posti di lavoro” in paesi con bassi salari e contribuiscono a una maggiore disoccupazione e a minori standard di vita nel loro paese (in questo caso gli Stati Uniti). Alcuni legislatori negli Stati Uniti hanno risposto chiedendo l'istituzione di barriere legali all'*outsourcing* del lavoro.

I sostenitori della globalizzazione rispondono che i critici trascurano il punto essenziale del libero commercio: i benefici superano i costi<sup>15</sup>. Sostengono che il libero scambio avrà come risultato la specializzazione dei paesi nella produzione di quei beni e servizi che possono produrre in modo più efficiente, mentre importano beni e servizi che non possono produrre con la stessa efficienza. Quando un paese si apre al libero scambio si verifica sempre un certo sconvolgimento – la perdita di posti di lavoro nel tessile alla Harwood Industries o di posti di lavoro nei call center alla Dell – ma l'economia nel suo complesso come conseguenza sta meglio. Secondo questa visione, non ha molto senso per gli Stati Uniti produrre prodotti tessili internamente quando possono essere realizzati a un costo inferiore in Honduras o in Cina (che, a differenza dell'Honduras, è una delle fonti principali delle importazioni tessili statunitensi). L'importazione di prodotti tessili dalla Cina porta a prezzi dell'abbigliamento inferiori negli Stati Uniti e ciò permette ai consumatori di spendere una parte maggiore del loro denaro in altri articoli. Allo stesso tempo, il maggior reddito generato in Cina dalle esportazioni di prodotti tessili aumenta i livelli di reddito in quel paese, fatto che aiuta i cinesi ad acquistare più beni prodotti negli Stati Uniti, come i prodotti farmaceutici della Amgen, i jet della Boeing, i computer Intel, i programmi Microsoft e i router della Cisco.

La stessa argomentazione può essere espressa per supportare l'*outsourcing* dei servizi in paesi con bassi salari. Esternalizzando i suoi call center per l'assistenza al consumatore in In-

<sup>15</sup> Per esempio, v. Krugman (1996).




**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

dia, la Dell può ridurre la sua struttura di costo e di conseguenza i prezzi dei suoi PC. I consumatori statunitensi ricevono benefici da questo sviluppo. Quando il prezzo dei PC si riduce, gli statunitensi possono spendere più denaro in altri beni e servizi. Inoltre, l'aumento nei livelli di reddito in India permette agli indiani di acquistare più beni e servizi statunitensi e ciò aiuta a creare posti di lavoro negli Stati Uniti. In questo modo, i sostenitori della globalizzazione sostengono che il libero scambio dia benefici a tutti i paesi che aderiscono a questo regime economico.

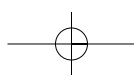
Tuttavia, alcuni sostenitori della globalizzazione ammettono che il tasso salariale ricevuto dai lavoratori non qualificati in molte economie avanzate potrebbe essersi ridotto negli ultimi anni (Gottschalk e Smeeding, 1997; Collins, 1998). Tuttavia, l'evidenza empirica di questo fatto è decisamente eterogenea (Milanovic e Squire, 2005). Uno studio della Federal Reserve degli Stati Uniti ha scoperto che nei sette anni precedenti il 1996 i guadagni del 10% dei lavoratori statunitensi che avevano uno stipendio più alto sono aumentati in termini reali dello 0,6% annuo, mentre i guadagni del 10% di coloro che erano in fondo alla classifica si sono ridotti dell'8%. In alcune aree la riduzione fu ancora più ampia<sup>16</sup>. Un altro studio sulla tendenza di lungo periodo della distribuzione del reddito ha concluso:

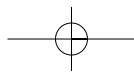
«A livello nazionale, dalla fine degli anni Settanta alla fine degli anni Novanta, il reddito medio delle famiglie con il reddito più basso si è ridotto di più del 6% al netto dall'inflazione e il reddito reale medio del quintile medio delle famiglie è cresciuto di circa il 5%. Al contrario, il reddito reale medio del quintile delle famiglie con il reddito più elevato è aumentato di più del 30%» (Bernstein, McNicol, Mishel e Zahradnik, 2000).

Mentre gli oppositori della globalizzazione sostengono che la riduzione dei tassi salariali dei lavoratori non qualificati sia dovuta alla migrazione dei posti di lavoro del settore manifatturiero all'estero e alla corrispondente diminuzione della domanda di lavoratori non qualificati, i sostenitori della globalizzazione vedono un quadro molto più complesso. Essi sostengono che l'apparente declino dei tassi salariali reali dei lavoratori non qualificati sia dovuto nelle economie avanzate molto di più a un allontanamento, indotto dalla tecnologia, da lavori in cui l'unica qualifica era la volontà di recarsi al lavoro ogni giorno e a uno spostamento verso lavori che richiedono istruzione e capacità maggiori. Fanno notare che molte economie avanzate registrano una carenza di lavoratori altamente qualificati e un eccesso di offerta di lavoratori non qualificati. Di conseguenza, la crescente disuguaglianza del reddito è il risultato di un'offerta di salario tendente al rialzo per i lavoratori qualificati e di una riduzione del salario dei lavoratori non qualificati. Se si concorda con questa logica, una soluzione al problema della riduzione dei redditi deve essere trovata non nel limitare il libero scambio e la globalizzazione, ma nell'aumentare l'investimento della società in istruzione in modo da ridurre l'offerta di lavoratori non qualificati (v. Krugman, 1996).

Parte della ricerca suggerisce anche che l'evidenza di una crescente disuguaglianza di reddito potrebbe essere sospetta. Robert Lerman dell'Urban Institute sostiene che il risultato sulla disuguaglianza si basa su calcoli dei tassi salariali non appropriati. Riesaminando i dati usando una metodologia diversa, Lerman ha trovato che anziché esserci una crescente disuguaglianza del reddito tra il 1987 e il 1994, l'indice di disuguaglianza del tasso salariale per tutti i lavoratori si è effettivamente ridotto del 5,5% (v. Lerman, 1997). Anche uno studio dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, i cui membri includono le 20 economie più ricche del mondo, suggerisce un quadro più complesso. Lo studio sottolinea che mentre il gap tra i segmenti più poveri e più ricchi della società in alcuni paesi OCSE è aumentato, questa tendenza non è assolutamente universale (Forster e Pearson, 2002). Negli Stati Uniti, per esempio, lo studio dell'OCSE ha scoperto che, mentre la disuguaglianza del reddito è aumentata tra la metà degli anni Settanta e la metà degli anni Ottanta,

<sup>16</sup> *A Survey of Pay, Winners and Losers*, «The Economist», 8 maggio 1999, pp. 5-8.





## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

nel decennio successivo non è cresciuta ulteriormente. Il rapporto nota anche che in quasi tutti i paesi i livelli reali di reddito sono cresciuti nel ventennio analizzato nello studio, inclusi i redditi del segmento più povero della maggior parte delle società nell'OCSE. Da aggiungersi ai risultati eterogenei della ricerca, uno studio statunitense del 2002, che includeva i dati dal 1990 al 2000, ha concluso che durante questi anni la riduzione nei tassi di disoccupazione ha portato dei vantaggi ai lavoratori a basso salario e a una crescita salariale abbastanza diffusa, specialmente nella seconda metà degli anni Novanta. Il reddito del 10% della popolazione con il salario più basso è effettivamente cresciuto a una velocità pari al doppio rispetto a quello del lavoratore medio nel 1998-2000 (Bernstein, McNichol, Mishel e Zahradnik, 2000). Se tale tendenza continuasse nel nuovo secolo – e potrebbe non verificarsi – l'argomentazione secondo cui la globalizzazione porta a una crescente disuguaglianza del reddito potrebbe perdere parte della sua forza.

### 1.6.3 LA GLOBALIZZAZIONE, LE POLITICHE DEL LAVORO E L'AMBIENTE

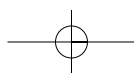
Una seconda fonte di preoccupazione è che il libero scambio incoraggi le imprese dei paesi avanzati a trasferire gli impianti produttivi in paesi meno sviluppati che difettano di norme adeguate per la protezione dei lavoratori e dell'ambiente (Goldsmith, 1996). Gli oppositori della globalizzazione spesso sostengono che adeguarsi alle norme in tema di lavoro e ambiente aumenti significativamente i costi delle imprese manifatturiere e le pone in una posizione di svantaggio competitivo nel mercato globale di fronte alle imprese con sede in paesi in via di sviluppo che non devono rispettare tali regolamentazioni. Le imprese affrontano questo svantaggio di costo trasferendo i propri impianti produttivi in paesi che non hanno tali norme o che non riescono a fare rispettare le leggi che possiedono.

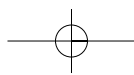
Se questa è la situazione, ci si aspetterebbe che il libero scambio porti a un aumento dell'inquinamento e a una situazione in cui le imprese dei paesi avanzati sfruttano il lavoro dei paesi meno sviluppati (Choate, 1993). Questa argomentazione fu ripetutamente usata da coloro che nel 1994 si opposero alla formazione del North American Free Trade Agreement (NAFTA) tra Canada, Messico e Stati Uniti. Dipinsero un quadro in cui le imprese manifatturiere statunitensi si trasferivano in Messico in massa in modo da essere libere di inquinare l'ambiente, impiegare lavoro minorile e ignorare i problemi di salute e sicurezza dell'ambiente di lavoro, tutto in nome di maggiori profitti (Choate, 1993).

I sostenitori del libero commercio e di una maggiore globalizzazione espressero dubbi su questo scenario. Essi sostengono che norme ambientali più severe e standard lavorativi più stringenti vanno di pari passo con il progresso economico (Lomborg, 2001). In generale, quando i paesi diventano più ricchi, attuano regolamentazioni ambientali e relative al lavoro più rigide (Nordstrom e Vaughan, 1999). Poiché il libero scambio permette ai paesi in via di sviluppo di aumentare i propri tassi di crescita economica e di diventare più ricchi, questo dovrebbe portare a leggi ambientali e di lavoro più rigide. Secondo questa visione, le critiche sono rispedite al mittente: il libero scambio non porta a maggior inquinamento e a maggiore sfruttamento del lavoro, ma porta a una riduzione di questi fenomeni. Creando ricchezza e incentivi alle imprese per produrre innovazioni tecnologiche, il sistema del libero mercato e il libero scambio potrebbero rendere più facile al mondo gestire l'aumento dell'inquinamento e della popolazione. In effetti, mentre i livelli di inquinamento stanno crescendo nei paesi poveri del mondo, si sono ridotti nei paesi sviluppati. Negli Stati Uniti, per esempio, la concentrazione di inquinanti come il monossido di carbonio e l'anidride solforosa nell'atmosfera si è ridotta del 60% tra il 1978 e il 1997, mentre le concentrazioni di piombo sono diminuite del 98%, e queste riduzioni si sono verificate a fronte di un'espansione economica sostenuta<sup>17</sup>.

Diversi studi econometrici hanno trovato prove consistenti di una relazione a forma di U rovesciata tra i livelli di reddito e i livelli di inquinamento (v. la figura 1.7)<sup>18</sup>. Quando un'eco-

<sup>17</sup> Le figure sono tratte da *Freedom's Journey: A Survey of the 20th Century. Our Durable Planet*, «The Economist», 11 settembre 1999, p. 30.

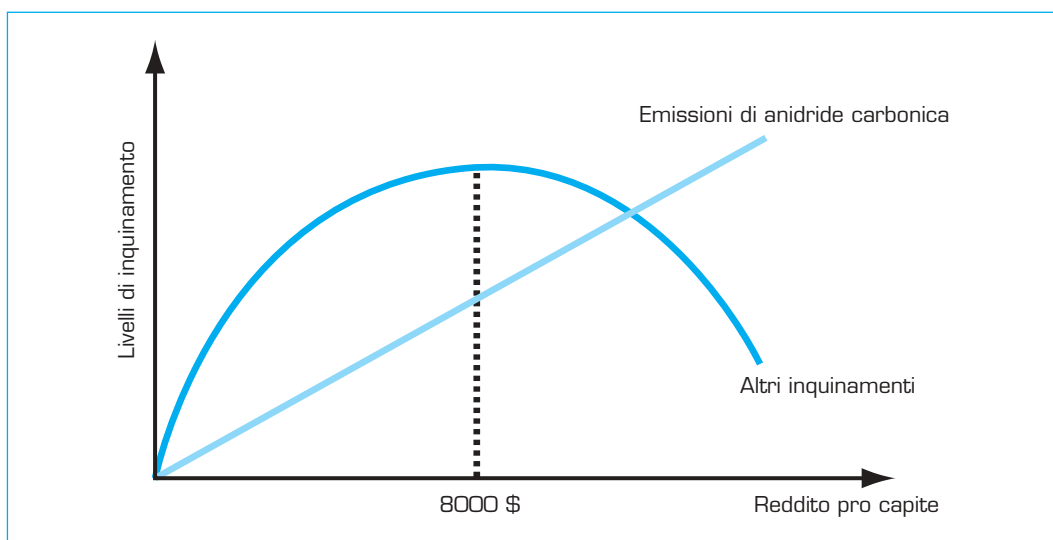



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

nomia cresce e i livelli di reddito aumentano, inizialmente anche i livelli di inquinamento aumentano. Tuttavia, passato un certo punto, la crescita nei livelli di reddito porta a una domanda di maggiore protezione ambientale e i livelli di inquinamento di conseguenza si riducono. Uno studio influente di Grossman e Krueger ha scoperto che il punto di svolta si verifica generalmente prima che sia raggiunto un livello di reddito pro-capite di 8.000 \$ (Grossman e Krueger, 1995). Mentre la relazione a U rovesciata raffigurata nella figura 1.7 sembra valere per una vasta gamma di inquinanti – dall’anidride solforosa alle concentrazioni di piombo e alla qualità dell’acqua – le emissioni di anidride carbonica sono un’importante eccezione, aumentando costantemente con un livello di reddito maggiore. Dato che le concentrazioni atmosferiche di anidride carbonica sono implicate nel riscaldamento globale, ciò dovrebbe rappresentare una preoccupazione. La soluzione al problema, tuttavia, probabilmente non è ridurre gli sforzi alla liberalizzazione del commercio che hanno promosso la crescita economica e la globalizzazione, ma far sì che i paesi del mondo si accordino su standard più stringenti sulla limitazione delle emissioni di carbonio. Nonostante le negoziazioni promosse dalle Nazioni unite abbiano avuto questo come obiettivo centrale a partire dall’Earth Summit del 1992 a Rio de Janeiro, gli obiettivi ambiziosi di riduzione delle emissioni di carbonio hanno riscosso poco successo così come quelle stabilite nelle successive negoziazioni a Kyoto, in Giappone. Questo è conseguente, almeno in parte, al fatto che il più grande paese per emissioni di anidride carbonica, gli Stati Uniti, ha rifiutato di firmare accordi globali che, sostiene, rallenterebbero esageratamente la crescita economica.

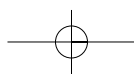
I sostenitori del libero scambio fanno anche notare che è possibile legare gli accordi di libero scambio all’istituzione di leggi ambientali e relative al lavoro più severe nei paesi meno sviluppati. Il NAFTA, per esempio, è stato approvato solo dopo che erano stati negoziati accordi collaterali che impegnavano il Messico a una applicazione più severa delle norme di protezione ambientale. Perciò, i sostenitori del libero scambio sostengono che gli impianti situati in Messico siano ora più puliti di quanto sarebbero stati senza l’approvazione del NAFTA (Krugman, 1996).

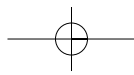
Sostengono anche che le imprese non sono le organizzazioni amorali che i critici ritengono essere. Sebbene possano esserci alcune mele marce, la maggior parte delle im-



**FIGURA 1.7** Livelli di reddito e inquinamento ambientale.

<sup>18</sup> Per una rassegna esaustiva della letteratura empirica, v. Copeland e Taylor (2004).



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

prese è gestita da dirigenti che si impegnano a comportarsi in modo etico ed è improbabile che spostino la produzione all'estero solo per emettere più inquinamento nell'atmosfera o per sfruttare il lavoro. Inoltre, la relazione tra inquinamento, sfruttamento del lavoro e costi di produzione potrebbe non essere quella suggerita dai critici. In generale, una forza lavoro trattata bene è produttiva, ed è la produttività, piuttosto che i tassi salariali di base, che spesso ha la maggior influenza sui costi. È possibile che la visione di avidi dirigenti che spostano la produzione in paesi con bassi salari per sfruttare la loro forza lavoro sia inappropriata.

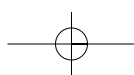
**16.4 LA GLOBALIZZAZIONE E LA SOVRANITÀ NAZIONALE**

Un'altra preoccupazione espressa dagli oppositori della globalizzazione è che l'attuale economia globale sempre più interdependente trasferisca il potere economico dai governi nazionali alle organizzazioni sovranazionali come l'Organizzazione mondiale del commercio, l'Unione Europea e le Nazioni unite. Secondo la percezione degli oppositori, burocrati che non sono stati eletti impongono le scelte politiche ai governi democraticamente eletti degli stati nazionali, minando di conseguenza la sovranità di quegli Stati e limitando la capacità nazionale di controllare il proprio destino (Kuttner, 1996).

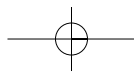
L'OMC è il principale bersaglio di coloro che attaccano la spinta precipitosa verso un'economia globale. Come abbiamo notato precedentemente, l'OMC è stata fondata nel 1994 per sorvegliare il sistema di commercio mondiale stabilito dall'Accordo generale sui dazi e sul commercio. L'OMC arbitra le dispute commerciali tra i 150 stati firmatari del GATT. Il panel che risolve l'arbitraggio può emettere una sentenza che ordini a uno stato membro di cambiare le politiche commerciali che violano le norme del GATT. Se il trasgressore rifiuta di ottemperare alla sentenza, l'OMC permette agli altri stati di imporre delle appropriate sanzioni commerciali contro il trasgressore. Di conseguenza, secondo Ralph Nader un importante critico, ambientalista statunitense, sostenitore dei diritti del consumatore e candidato presidenziale:

«Sotto il nuovo sistema, molte decisioni che influenzano milioni di persone non sono più prese dai governi locali o nazionali, ma invece, se sono contestate da un qualsiasi stato membro dell'OMC, sono deferite a un gruppo di burocrati non eletti che si riuniscono a porte chiuse a Ginevra (dove si trova la sede centrale dell'OMC). I burocrati hanno la facoltà di decidere se le persone in California possono o no prevenire la distruzione delle ultime foreste vergini o determinare se pesticidi cancerogeni possono essere banditi dal loro cibo, o se i paesi europei hanno il diritto di bandire ormoni biotecnologici nella carne [...]. Sono a rischio proprio le basi della democrazia e di un processo decisionale responsabile» (Nader e Wallach, 1996).

Contro la retorica di Nader, molti economisti e politici sostengono che il potere delle organizzazioni sovranazionali come l'OMC è limitato a ciò che gli stati nazionali decidono collettivamente di concedere. Sostengono che organismi come le Nazioni unite e l'OMC esistono per promuovere gli interessi collettivi degli stati membri, non per sovvertire tali interessi. I sostenitori delle organizzazioni sovranazionali fanno notare che il potere di questi organismi poggia in gran parte sulla loro capacità di persuadere gli stati membri a eseguire una certa azione. Se questi organismi non riescono a servire gli interessi collettivi degli stati membri, quegli stati ritirerebbero il loro appoggio e l'organizzazione sovranazionale crollerebbe rapidamente. Secondo questa visione, il potere reale risiede ancora nei singoli stati nazionali, non nelle organizzazioni sovranazionali.







## COUNTRYFOCUS

### Le proteste contro la globalizzazione in Francia

Una notte di agosto nel 1999, 10 uomini sotto la guida di un allevatore di pecore e attivista agricolo, Jose Bove, entrarono furtivamente nella città di Millau nella Francia centrale e danneggiarono un ristorante McDonald's in costruzione, causando un danno stimato in 150.000 \$. Tuttavia, non si trattava di vandali comuni, almeno secondo i loro sostenitori, perché "l'abbattimento simbolico" del negozio McDonald's aveva nobili fini, o così si sosteneva. L'attacco fu inizialmente presentato come una protesta contro le politiche commerciali ingiuste degli statunitensi. L'Unione Europea aveva bandito le importazioni dagli Stati Uniti di carne trattata con ormoni, principalmente per il timore che la carne bovina così trattata potesse portare a problemi di salute (sebbene gli scienziati dell'UE avessero concluso che non vi erano prove di ciò). Dopo un'attenta indagine, l'Organizzazione mondiale del commercio decise che il divieto dell'UE non era permesso sotto le regole commerciali a cui avevano aderito l'UE e gli Stati Uniti, e che l'UE avrebbe dovuto eliminarlo o subire misure ritorsive. L'UE rifiutò di adeguarsi e perciò il governo statunitense impose un dazio del 100% sulle importazioni di alcuni prodotti UE, tra cui prodotti francesi di pregio, come il *fois gras*, la senape e il formaggio Roquefort. Nelle aziende agricole vicino a Millau, Bove e altri allevavano pecore il cui latte era usato per produrre il Roquefort. Essi si sentirono provocati dal dazio statunitense e decisero di sfogare la loro frustrazione su McDonald's.

Bove e i suoi compagni furono arrestati e incriminati. Diventarono rapidamente un punto di riferimento del movimento anti-globalizzazione in Francia, che stava protestando su ogni aspetto, dalla perdita di sovranità nazionale e dalle politiche commerciali "inique" che stavano cercando di imporre ai consumatori francesi la carne di manzo trattata con ormoni, all'invasione della cultura francese da parte di valori statunitensi estranei, così appropriatamente simbolizzati da McDonald's. Lionel Jospin, il primo ministro della Francia, definì la causa di Jose Bove "legittima". Avendo ottenuto il permesso di rimanere libero in attesa di processo, Bove si recò a Seattle in dicembre per protestare contro l'Organizzazione mondiale del commercio, dove fu celebrato come un eroe del movimento anti-globalizzazione. In Francia, il processo a Bove nel luglio del 2000 attirò 40.000 sostenitori nella piccola città di Millau, dove si accamparono fuori dal tribunale e aspettarono il verdetto. Bove fu riconosciuto colpevole e condannato a tre mesi di carcere, molto meno della massima pena possibile di cinque anni. I suoi sostenitori indossavano magliette con la scritta: «Il mondo non è merce e nemmeno io!».

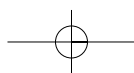
Circa nello stesso periodo nella regione della Languedoc in Francia, il produttore di vino della California Robert Mondavi aveva raggiunto un accordo con il sindaco

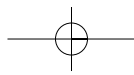
co e il consiglio del paese di Aniane e con le autorità regionali per trasformare 125 acri di collina boscosa appartenente al villaggio in una vigna. Mondavi programmò di investire 7 milioni di dollari nel progetto e sperava di produrre un vino di altissima qualità che avrebbe venduto in Europa e negli Stati Uniti per 60 \$ la bottiglia. Tuttavia, gli ambientalisti locali si opposero al piano, che essi sostenevano avrebbe distrutto il patrimonio ecologico unico della regione. Bove, godendo di una notorietà improvvisa, offrì il suo supporto a coloro che si opponevano, e iniziarono le proteste. Nel maggio del 2001, il sindaco socialista che aveva approvato il progetto fu sconfitto nelle elezioni locali in cui il progetto di Mondavi era diventato la questione principale. Fu sostituito da un comunista, Manuel Diaz, che denunciò il progetto come un complotto capitalista architettato per arricchire i ricchi azionisti statunitensi a spese dei suoi cittadini e dell'ambiente. In seguito alla vittoria di Diaz, Mondavi annunciò che avrebbe abbandonato il progetto. Un portavoce osservò: «È un enorme spreco, ma qui chiaramente vi sono in gioco interessi personali e politici più grandi di noi».

I francesi sono dunque contro l'investimento straniero? Le esperienze di McDonald's e di Mondavi sembrano suggerire questo, così come i servizi dei notiziari relativi a questo fatto, ma se si guarda da vicino sembra emergere una realtà differente. McDonald's ha più di 800 ristoranti in Francia e continua ad andare molto bene tanto da essere uno dei mercati più redditizi per McDonald's. Il livello di investimenti esteri in Francia ha raggiunto livelli record alla fine degli anni Novanta e all'inizio del 2000. Tra il 1998 e il 2003 la Francia ha ricevuto 270 miliardi di dollari di investimenti in entrata, ben oltre gli altri grandi paesi dell'UE. Nel 2000, la Francia ha registrato 563 operazioni di investimento in entrata molto importanti, un record, e le imprese statunitensi rappresentavano il numero maggiore, circa 178. Anche le imprese francesi stanno investendo all'estero a livelli record. Dati tutti i discorsi sull'imperialismo culturale statunitense, è sorprendente che un'impresa francese, la Vivendi, abbia acquisito due dei propagatori dei valori culturali statunitensi: la Universal Pictures e l'editore Houghton Mifflin. E i politici francesi sembrano spinti alla rimozione delle barriere domestiche che rendono difficile alle imprese francesi competere efficacemente nell'economia globale.

#### Fonti:

*Behind the Bluster*, «The Economist», 26 maggio 2001; *The French Farmers' Anti-global Hero*, «The Economist», 8 luglio 2000; Trueheart C., *France's Golden Arch Enemy?*, «Toronto Star», 1 luglio 2000; Henley J., *Grapes of Wrath Scare Off U.S. Firm*, «The Economist», 18 maggio 2001, p. 11; Nazioni Unite, «World Investment Report», 2004 (New York e Ginevra: Nazioni Unite, 2004).





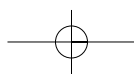
### 1.6.5 LA GLOBALIZZAZIONE E I POVERI DEL MONDO

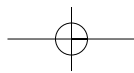
I critici della globalizzazione sostengono che, nonostante i supposti benefici associati al libero commercio e agli investimenti, negli ultimi cento anni circa il gap tra i paesi ricchi e quelli poveri del mondo si è ampliato. Nel 1870 il reddito pro-capite medio nei 17 paesi più ricchi del mondo era 2,4 volte quello degli altri paesi. Nel 1990 lo stesso gruppo era 4,5 volte più ricco degli altri (Pritchett, 1997). Mentre la storia recente ha mostrato che alcuni dei paesi più poveri del mondo sono stati capaci di periodi di rapida crescita economica – come testimonia la trasformazione che è avvenuta in alcuni paesi del Sud-Est asiatico come la Corea del Sud, la Thailandia e la Malesia – sembrano esserci forti forze che portano alla stagnazione tra i paesi più poveri del mondo. Un quarto dei paesi con un PIL pro-capite inferiore a 1000 \$ nel 1960 ha avuto tassi di crescita inferiori a zero dal 1960 al 1995 e un terzo ha avuto tassi di crescita inferiori allo 0,05% (Pritchett, 1997). Gli oppositori sostengono che se la globalizzazione fosse uno sviluppo positivo, questa divergenza tra ricchi e poveri non avrebbe dovuto verificarsi.

In realtà il numero di poveri estremi al mondo si è ridotto negli ultimi 30 anni. La Banca Mondiale definisce estremamente povero chi vive con meno di un dollaro al giorno in parità di potere d'acquisto. Tra il 1980 e il 2004, il numero si è ridotto da 1,4 miliardi a 985 milioni rispettivamente. In proporzione alla popolazione mondiale la riduzione è stata anche più marcata, dal 31,5% al 18,4%. Questa evoluzione positiva è principalmente dovuta alla forte crescita economica dei due più popolosi paesi al mondo, Cina e India. Il fatto che in questo momento circa un miliardo di persone al mondo viva in condizioni di estrema povertà è certamente una motivazione per un allarme umanitario, ma, allo stesso tempo, la consistente riduzione della povertà estrema mondiale negli ultimi 30 anni è un segnale dell'importanza che la crescita economica capitalista può avere nel ridurre tale problema.

Esistono parti del mondo dove questo tipo di crescita economica non è mai arrivato. Sebbene le ragioni della stagnazione economica siano diverse, emergono parecchi fattori nessuno dei quali ha a che vedere con il libero scambio o la globalizzazione (Easterly, 2002). Molti dei più poveri paesi del mondo hanno risentito di governi totalitari, politiche economiche che hanno distrutto ricchezza piuttosto che agevolarne la creazione, corruzione endemica, protezione insufficiente dei diritti di proprietà e guerra. Tali fattori aiutano a spiegare perché paesi come l'Afghanistan, la Cambogia, Cuba, Haiti, l'Iraq, la Libia, la Nigeria, il Sudan, il Vietnam e lo Zaire non siano riusciti a migliorare il destino economico dei loro cittadini nei decenni recenti. Un fattore aggravante è costituito dalle popolazioni in rapida crescita in molti di questi paesi. Senza un fondamentale cambiamento nel governo, la crescita della popolazione potrebbe peggiorare i loro problemi. I sostenitori del libero scambio affermano che la strada percorribile da questi paesi per migliorare la loro sorte è ridurre le barriere al libero scambio e agli investimenti e implementare politiche economiche basate su un'economia di libero mercato (Ben-David, Nordstrom e Winters, 1999).

Molti dei paesi più poveri del mondo sono stati frenati da cospicui oneri di debito. Particolarmente preoccupanti sono i circa 40 paesi poveri fortemente indebitati (HIPC) nei quali abitano circa 700 milioni di persone. Tra questi paesi, il debito medio del governo è equivalente all'85% del valore dell'economia, misurato dal prodotto interno lordo, e i costi annuali del servizio del debito statale consumano il 15% dei guadagni da esportazione del paese (Easterly, 2001). Servire un onere di debito così pesante lascia ai governi di questi paesi poche risorse da investire in importanti progetti di infrastrutture pubbliche, come l'istruzione, la sanità, le strade e l'energia. Il risultato è che gli HIPC sono intrappolati in un ciclo di povertà e debito che ne inibisce lo sviluppo economico. Il libero scambio da solo, sostengono alcuni, è un requisito necessario ma non sufficiente per aiutare questi paesi a uscire da soli dalla povertà. Al contrario, è necessaria una cancellazione del debito su larga scala a favore dei paesi più poveri del mondo per dar loro l'opportunità di ristrutturare le economie e iniziare la lunga salita verso la prosperità. I sostenitori della cancellazione del



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

debito sostengono anche che i nuovi governi democratici non dovrebbero essere obbligati a onorare debiti che furono contratti e mal gestiti tempo addietro dai loro predecessori corrotti o dittatoriali.

Alla fine degli anni Novanta, un movimento per la cancellazione del debito si diffuse nella classe politica nei paesi più ricchi del mondo (Sachs, 1999). Alimentato dall'appoggio di alto profilo da parte della rockstar irlandese Bono (che è stato un instancabile e sempre più efficace sostenitore della cancellazione del debito), di Papa Giovanni Paolo II, del Dalai Lama e dell'influente economista della Columbia University Jeffrey Sachs, il movimento per la cancellazione del debito ebbe un ruolo importante nel persuadere gli Stati Uniti a varare nel 2000 una legge che offrì 435 milioni di dollari di cancellazione del debito per gli HIPC. Fatto probabilmente ancora più rilevante, gli Stati Uniti sostennero anche un piano del FMI per vendere parte delle sue riserve auree e usare il ricavato per sostenere la cancellazione del debito. Il FMI e la Banca Mondiale hanno ora raccolto il testimone e hanno intrapreso un programma di cancellazione sistematica del debito.

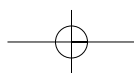
Perché un tale programma abbia un effetto duraturo, tuttavia, la cancellazione del debito deve essere combinata con un coscienzioso investimento in progetti pubblici che sostengano la crescita economica (come l'istruzione) e dall'adozione di politiche economiche che facilitino l'investimento e il commercio. I paesi ricchi del mondo inoltre possono aiutare riducendo le barriere all'importazione di prodotti dai paesi più poveri del mondo, in particolare i dazi sulle importazioni di prodotti agricoli e tessili. Dazi elevati e altri ostacoli al commercio rendono difficile per i paesi poveri esportare una parte maggiore della loro produzione agricola. L'OMC ha stimato che se i paesi sviluppati del mondo eliminassero i sussidi ai loro produttori agricoli e rimuovessero i dazi al commercio nell'agricoltura questo aumenterebbe il benessere economico globale di 128 miliardi di dollari, di cui 30 miliardi andrebbero a una parte dei paesi in via di sviluppo, molti dei quali fortemente indebitati. Secondo l'OMC la più rapida crescita associata all'aumento del commercio nei beni agricoli potrebbe ridurre del 13% entro il 2015 il numero di persone che vivono in povertà (WTO, 2004).

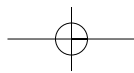
La cancellazione del debito non è nuova: è stata sperimentata in precedenza (Easterly, 2001). Tuttavia, troppo spesso in passato i benefici di breve periodo sono stati sperperati da governi corrotti che hanno usato la ritrovata libertà finanziaria per realizzare investimenti improduttivi in infrastrutture militari o in progetti grandiosi che facevano poco per promuovere uno sviluppo economico di lungo periodo. I paesi sviluppati contribuirono ai fallimenti del passato rifiutando di aprire i loro mercati ai prodotti dei paesi poveri. Se questa volta si potesse evitare questo scenario, l'intero mondo ne beneficerebbe.

**1.7 LA GESTIONE NEL MERCATO GLOBALE**

Buona parte di questo libro riguarda le sfide della gestione in un'impresa internazionale, cioè una qualsiasi impresa che si occupa di commercio o di investimenti internazionali. Un'impresa non deve diventare un'azienda multinazionale, investendo direttamente in operazioni in altri paesi, per partecipare all'attività economica internazionale, anche se le aziende multinazionali sono imprese internazionali. Tutto ciò che un'impresa deve fare è esportare o importare prodotti da altri paesi. Con la trasformazione mondiale verso un'economia globale veramente integrata, più imprese, sia grandi sia piccole, stanno diventando imprese internazionali. Che cosa significa questo spostamento verso un'economia globale per i dirigenti all'interno di un'impresa internazionale?

Man mano che le loro organizzazioni intraprendono sempre più commercio e investimenti internazionali, i dirigenti devono riconoscere che il compito di gestire un'impresa internazionale è diverso sotto molti aspetti da quello di gestire un'azienda puramente domestica. A livello di base, le differenze nascono dal fatto che i paesi sono diversi, nelle culture, nei sistemi politici, nei sistemi economici, nei sistemi legali e nei livelli di sviluppo economico. Nonostante tutta la discussione riguardo l'emergente villaggio globale e nonostante la



**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

tendenza verso la globalizzazione dei mercati e della produzione, come vedremo in questo libro, molte di queste differenze sono profonde e durature.

Le differenze tra i paesi richiedono che un'impresa internazionale modifichi le proprie procedure paese per paese. La commercializzazione di un prodotto in Brasile potrebbe richiedere un approccio diverso dalla vendita del prodotto in Germania, la gestione dei lavoratori statunitensi potrebbe richiedere capacità diverse rispetto alla gestione dei lavoratori giapponesi, mantenere strette relazioni con un particolare livello del governo potrebbe essere molto importante in Messico e irrilevante in Gran Bretagna, la strategia aziendale seguita in Canada potrebbe non funzionare in Corea del Sud e così via. I dirigenti di un'impresa internazionale devono non solo essere sensibili a queste differenze, ma anche adottare le politiche e le strategie appropriate per affrontarle con successo.

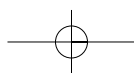
Un ulteriore aspetto in cui l'attività imprenditoriale internazionale differisce rispetto a quella domestica è la maggiore complessità di gestione di un'impresa internazionale. Oltre ai problemi che sorgono dalle differenze tra i paesi, il dirigente di un'impresa internazionale si confronta con una gamma di altre problematiche con cui il manager dell'azienda domestica non si confronta mai. I dirigenti di un'impresa internazionale devono decidere dove situare nel mondo le attività di produzione per minimizzare i costi e massimizzare il valore aggiunto; devono decidere se sia etico o no adeguarsi agli standard lavorativi e ambientali più bassi che si trovano in molti paesi meno sviluppati; devono infine decidere come meglio coordinare e controllare le attività di produzione disperse a livello globale (cosa che, come vedremo più avanti, non è un problema da poco). I dirigenti nell'impresa internazionale devono anche decidere in quali mercati stranieri entrare e quali evitare. Devono scegliere la modalità appropriata per entrare in un particolare paese estero: è meglio esportare il proprio prodotto nel paese straniero? L'impresa dovrebbe permettere a un'azienda locale di produrre il suo bene in licenza in quel paese? Dovrebbe partecipare a una joint venture con un'azienda locale per produrre il suo bene in quel paese? O dovrebbe fondare una filiale di cui detiene l'intera proprietà per servire il mercato in quel paese? Come vedremo, la scelta della modalità di entrata è critica perché ha implicazioni importanti per lo stato di salute dell'impresa nel lungo periodo.

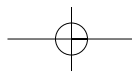
Realizzare transazioni economiche oltre i confini nazionali richiede la comprensione delle regole che governano il sistema di commercio e di investimento internazionale. I dirigenti dell'impresa internazionale devono anche occuparsi delle restrizioni governative al commercio e all'investimento internazionale. Devono trovare il modo di lavorare all'interno dei limiti imposti da specifici interventi governativi. Come spiega questo libro, anche se molti governi si impegnano nominalmente al libero scambio, spesso intervengono per regolare il commercio e l'investimento internazionale. I dirigenti all'interno delle imprese internazionali devono sviluppare strategie e politiche per affrontare questi interventi.

Le transazioni internazionali richiedono inoltre che la moneta sia convertita dalla valuta domestica dell'impresa nella valuta estera e viceversa. Poiché i tassi di cambio variano in risposta alle mutevoli condizioni economiche, i dirigenti di un'impresa internazionale devono sviluppare delle politiche per gestire i movimenti dei tassi di cambio. Un'impresa che adotta una politica errata può perdere molto denaro, mentre se adotta la politica corretta, può aumentare la redditività delle transazioni internazionali.

In sintesi, gestire un'impresa internazionale è diverso dal gestire un'azienda puramente domestica per almeno quattro ragioni: 1) i paesi sono diversi; 2) la gamma di problematiche che sono affrontate dai manager in un'impresa internazionale è molto più ampia e i problemi stessi sono molto più complessi di quelli affrontati dai dirigenti di un'azienda domestica; 3) un'impresa internazionale deve trovare il modo per lavorare entro i limiti imposti dagli interventi governativi nel sistema di commercio internazionale e di investimento; 4) le transazioni internazionali implicano la conversione della moneta in diverse valute.

In questo libro esaminiamo in profondità tutte queste ragioni, ponendo particolare attenzione alle differenti strategie e politiche che i manager perseguono per affrontare le varie sfide che nascono quando un'impresa diventa un'azienda internazionale. I capitoli 2 e 3 ana-





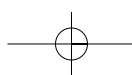
## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

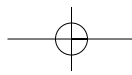
lizzano come i paesi differiscono gli uni dagli altri rispetto alle loro istituzioni politiche, economiche, legali e culturali. Il capitolo 4 dà uno sguardo dettagliato alle questioni etiche che sorgono nell'impresa internazionale. I capitoli dal 5 al 9 analizzano il commercio internazionale e l'ambiente di investimento all'interno del quale le imprese internazionali devono operare. I capitoli 10 e 11 esaminano il sistema monetario internazionale, concentrandosi sulla natura del mercato dei cambi e sull'emergente sistema monetario globale. I capitoli dal 12 al 14 esplorano la strategia e la struttura delle imprese internazionali. I capitoli 15 e 16 analizzano la gestione della produzione e del marketing delle imprese multinazionali. Quando avrete completato il libro, dovrete avere una buona comprensione delle problematiche che i dirigenti che lavorano all'interno di imprese internazionali devono gestire ogni giorno e dovrete avere familiarità con la gamma di strategie e di politiche operative disponibili per competere in modo più efficace nell'economia globale in rapida crescita di oggi.

### ■■■■■■■■■■ SINTESI DEL CAPITOLO

Questo capitolo crea le premesse per il resto del libro. Mostra come l'economia mondiale stia diventando più globale ed esamina i principali driver della globalizzazione, sostenendo che essi sembrano spingere gli stati nazionali verso un'economia globale più strettamente integrata. Abbiamo osservato come la natura dell'impresa internazionale stia cambiando in risposta alla mutevole economia globale, abbiamo discusso alcune preoccupazioni sollevate dalla rapida globalizzazione e ne abbiamo esaminato le implicazioni di una rapida globalizzazione per i singoli dirigenti. Il capitolo ha evidenziato i seguenti punti.

1. Negli ultimi due decenni, abbiamo assistito alla globalizzazione dei mercati e della produzione.
2. La globalizzazione dei mercati implica che i mercati nazionali si stiano fondendo in un unico vasto mercato. Tuttavia, è importante non spingere troppo in là questa visione.
3. La globalizzazione della produzione implica che le imprese stiano localizzando le singole attività produttive nelle località mondiali migliori a seconda delle loro attività. Di conseguenza, è sempre più irrilevante parlare di prodotti statunitensi, prodotti giapponesi o prodotti tedeschi, poiché questi sono stati sostituiti da prodotti "globali".
4. Due fattori sembrano costituire la causa fondamentale della tendenza verso la globalizzazione: la riduzione delle barriere commerciali e i cambiamenti nelle tecnologie di comunicazione, informazione e di trasporto.
5. Dalla fine della seconda guerra mondiale, le barriere al flusso libero di beni, servizi e capitale sono state ridotte significativamente. Più di qualsiasi altra cosa, questo ha facilitato la tendenza verso la globalizzazione della produzione e ha permesso alle imprese di guardare al mondo come a un unico mercato.
6. Come conseguenza della globalizzazione della produzione e dei mercati, nell'ultimo decennio il commercio mondiale è cresciuto più rapidamente della produzione mondiale, gli investimenti diretti esteri sono aumentati, le importazioni sono penetrate più in profondità nei paesi industriali del mondo e la pressione competitiva si è accresciuta settore dopo settore.
7. Lo sviluppo del microprocessore e i progressi delle tecnologie di comunicazione e di elaborazione delle informazioni hanno aiutato le imprese a collegare le loro operazioni a livello mondiale in reti informative sofisticate. Il trasporto tramite aerei a reazione, riducendo i tempi di viaggio, ha anche facilitato il collegamento delle operazioni a livello



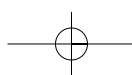

**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

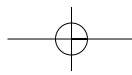
mondiale delle imprese internazionali. Questi cambiamenti hanno permesso alle imprese di raggiungere uno stretto coordinamento delle loro operazioni a livello mondiale e di vedere il mondo come un singolo mercato.

8. Negli anni Sessanta, l'economia statunitense era dominante nel mondo, le imprese statunitensi rappresentavano la maggior parte degli investimenti diretti esteri dell'economia mondiale, dominavano la lista delle grandi multinazionali e circa metà del mondo – le economie pianificate del mondo comunista – era chiusa alle imprese occidentali.
9. Dalla metà degli anni Novanta, la quota statunitense di produzione mondiale si è ridotta della metà e quote maggiori sono rappresentate dalle economie dell'Europa Occidentale e del Sud-Est asiatico. Anche la quota statunitense di investimenti diretti esteri a livello mondiale si è ridotta di circa due terzi. Le multinazionali statunitensi stanno oggi affrontando la concorrenza che deriva da un gran numero di multinazionali giapponesi ed europee. Inoltre, si nota la nascita di mini-multinazionali.
10. Uno degli sviluppi più drastici degli ultimi 20 anni è stato il collasso del comunismo nell'Europa Orientale, che ha creato enormi opportunità di lungo periodo per le imprese internazionali. Inoltre, lo spostamento verso le economie di libero mercato in Cina e America Latina sta creando opportunità (e anche minacce) alle imprese occidentali.
11. I benefici e i costi dell'emergente economia globale sono fortemente dibattuti tra uomini d'affari, economisti e politici. Il dibattito si concentra sull'impatto della globalizzazione sui posti di lavoro, sui salari, sull'ambiente, sulle condizioni di lavoro e sulla sovranità nazionale.
12. Gestire un'impresa internazionale è diverso da gestire un'impresa domestica per almeno quattro ragioni: 1) i paesi sono diversi; 2) la gamma di problemi cui si trova di fronte il dirigente di un'impresa internazionale è molto più ampia e i problemi stessi sono più complessi di quelli che affronta il manager in un'impresa domestica; 3) i dirigenti nelle imprese internazionali devono trovare il modo di operare all'interno dei limiti imposti dall'intervento governativo nel commercio internazionale e nel sistema di investimento; 4) le transazioni internazionali implicano la conversione della moneta in differenti valute.

## RIFFLESSIONE CRITICA E DOMANDE PER LA DISCUSSIONE

- 1 Descrivi i cambiamenti dell'economia mondiale negli ultimi 30 anni. Quali sono le implicazioni di questi cambiamenti per le imprese internazionali con sede in Gran Bretagna? In Nord America? A Hong Kong?
- 2 «Lo studio dell'impresa internazionale è appropriato se avete intenzione di lavorare in una grande impresa multinazionale, ma non è rilevante per gli individui che andranno a lavorare in piccole imprese». Commenta questa affermazione.
- 3 Come hanno contribuito i cambiamenti nella tecnologia alla globalizzazione dei mercati e della produzione? Sarebbe stata possibile la globalizzazione della produzione e dei mercati senza questi cambiamenti tecnologici?
- 4 «In ultima analisi, lo studio dell'impresa internazionale non è diverso dallo studio dell'impresa domestica. Di conseguenza, non c'è motivo di avere un corso separato sull'impresa internazionale». Commenta questa affermazione.
- 5 Come potrebbero influenzare l'attività imprenditoriale internazionale e la globalizzazione dell'economia mondiale Internet e l'associato World Wide Web (la rete)?



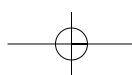
**CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE**

- 6** Se la tendenza attuale continuasse, la Cina potrebbe essere la più grande economia mondiale entro il 2050. Analizza le possibili conseguenze di tale sviluppo su:
- il sistema di commercio mondiale;
  - il sistema monetario internazionale;
  - la strategia di business delle imprese globali con sede attualmente in Europa e negli USA;
  - i prezzi globali dei beni.
- 7** Leggi il Country Focus: *Le rose ecuadoriane di San Valentino*, quindi rispondi alle seguenti domande.
- La partecipazione nel commercio internazionale delle rose come ha aiutato l'economia dell'Ecuador e il suo popolo? La crescita dell'Ecuador quale centro per la coltivazione delle rose come ha beneficiato i consumatori dei paesi sviluppati che comprano le rose? Che cosa ti suggeriscono le risposte a queste domande circa i benefici del commercio internazionale?
  - Perché pensi che il settore delle rose dell'Ecuador abbia cominciato a svilupparsi 20 anni fa? Perché pensi che sia cresciuto così rapidamente?
  - Fino a che punto i presunti problemi di salute tra i lavoratori nel settore delle rose dell'Ecuador può essere attribuito ai consumatori nel mondo sviluppato e al loro desiderio di rose perfette nel giorno di San Valentino?
  - Pensi che i governi del mondo sviluppato dovrebbero porre delle sanzioni commerciali sulle rose dell'Ecuador se le notizie sui problemi sanitari tra i lavoratori ecuadoriani in quel settore fossero confermate?

**COMPITI DI RICERCA**

Utilizzando il sito globalEDGE ([www.globaledge.msu.edu](http://www.globaledge.msu.edu)) completa i seguenti esercizi.

- La tua azienda ha sviluppato un nuovo prodotto che ci si attende raggiunga alti tassi di penetrazione in tutti i paesi dove è introdotto, indipendentemente dal reddito medio della popolazione locale. Considerando i costi del lancio del prodotto, il team di gestione ha deciso di introdurre inizialmente il prodotto solo nei paesi con una base di popolazione di dimensioni consistenti. Ti viene richiesto di preparare un rapporto preliminare con i primi dieci paesi del mondo in termini di dimensioni della popolazione. Poiché le opportunità di crescita sono un'altra preoccupazione importante, i tassi di crescita medi della popolazione dovrebbero essere elencati perché i dirigenti li prendano in considerazione.
- Lavori per un'impresa che sta considerando l'opportunità di investire in un paese straniero. I dirigenti hanno richiesto un rapporto sull'attrattività di paesi alternativi basato sul rendimento potenziale dell'IDE. Dunque, la classifica dei primi 25 paesi in termini di interesse per gli IDE è un ingrediente cruciale per il tuo rapporto. Un collega ha menzionato uno strumento potenzialmente utile chiamato "Indice di confidenza degli IDE" che è aggiornato periodicamente. Trova questo indice e offri ulteriori informazioni aggiuntive su come l'indice è costruito.



## CASO DI CHIUSURA WIPRO: IL NUOVO VOLTO DELLA COMPETIZIONE GLOBALE

Quindici anni fa, l'indiana Wipro era un confuso conglomerato che vendeva ogni cosa, dall'olio per cucinare e dai prodotti per la cura della persona a imitazioni dei microcomputer Dell alle lampadine. Ora è un'azienda di information technology in rapida crescita all'avanguardia del settore tecnologico indiano in rapida espansione. Nell'esercizio terminato nel marzo 2005, la Wipro generò più di 1,87 miliardi di dollari di ricavi, la maggior parte proveniente da contratti di esportazione nei servizi delle tecnologie informative. Le sue vendite sono cresciute di oltre il 25% l'anno dal 1997 e tale crescita non mostra segni di rallentamento. L'azienda è molto redditizia, con guadagni di utile netto di 363 milioni di dollari nell'anno terminato nel marzo 2005. Lo spostamento della Wipro verso la tecnologia iniziò nel 1989, quando la General Electric (GE) entrò in una joint venture con la Wipro, Wipro GE Medical Systems, per produrre e vendere scanner a ultrasuoni GE tramite licenza in India. A quel tempo, i ricavi tecnologici della Wipro erano minimi, solo 15 milioni di dollari. Sebbene le vendite delle attrezzature per ecografia non decollassero così velocemente come ci si aspettava, la GE capì rapidamente che aveva trovato una fonte economica di ingegneri e di programmatori di talento. L'India ha una solida base di università concentrate sulla tecnologia e di college che fanno uscire molti ingegneri ogni anno. La grande maggioranza parla inglese. Mentre negli Stati Uniti i programmatori di software con 2-4 anni di esperienza guadagnano 64.000 \$ l'anno, individui parimenti qualificati in India possono essere ottenuti per una cifra contenuta, pari a 2 dollari l'ora e i programmatori della Wipro in media guadagnano 10.000 \$ l'anno. Potrebbe non sembrare molto, ma in India, dove il reddito pro capite medio è ancora inferiore ai 500 \$, può tradursi in un buon tenore di vita.

La GE stanziò rapidamente 5 milioni di dollari l'anno per assumere programmatori di software della Wipro affinché scrivessero i codici per i macchinari a ultrasuoni della GE e per i suoi scanner per la tomografia computerizzata. Alla metà de-

gli anni Novanta, i dirigenti superiori della GE iniziarono a incoraggiare le altre unità a seguire la guida della divisione medica e a esternalizzare il lavoro di information technology ad aziende indiane. Come conseguenza, a un certo punto nella metà degli anni Novanta, la Wipro stava realizzando una quota pari al 50% dei suoi ricavi grazie alla General Electric. Tuttavia, lungo il cammino la GE diede alla Wipro una dura lezione. La GE presto iniziò a esternalizzare il lavoro ad altre aziende indiane di information technology, mettendole le une contro le altre alla ricerca di costi sempre più bassi. Per tenersi stretta le sue attività legate alla GE, la Wipro comprese che doveva migliorare la propria efficienza operativa, perciò osservò ciò che la GE stava facendo e lo copiò. La joint venture della Wipro con la GE la aiutò in questo senso, poiché le diede una finestra sull'incessante spinta della GE all'efficienza operativa. Di conseguenza, seguendo la guida delle GE, la Wipro fu una delle prime imprese indiane ad adottare il processo delle Sei Sigma, reso famoso dalla GE, per migliorare l'efficienza operativa. Oggi, i dirigenti della Wipro attribuiscono molto del loro successo nel mercato internazionale alle dure lezioni che ha imparato sull'efficienza come venditore della GE.

Alla fine degli anni Novanta, la GE iniziò a spostare la sua attenzione dal semplice acquisto di software dall'India, all'uso del paese come una sede per l'immissione dei dati, l'elaborazione delle richieste delle carte di credito e altre mansioni impiegate che potevano essere realizzate su Internet. Circa in questo periodo, altre imprese occidentali come la American Express e la British Airways iniziarono a fare la medesima cosa. La GE stima di aver ridotti i costi operativi di 300 milioni di dollari l'anno spostando tale lavoro in India. La Wipro ne è stato il maggior beneficiario.

Oggi i 39.000 impiegati tecnologici della Wipro scrivono software, integrano soluzioni di back-office, progettano semiconduttori, correggono gli applicativi, ricevono gli ordini e rispondono alle chiamate di assistenza per alcune delle più grandi imprese al mondo. I suoi clienti includono

ancora la General Electric, insieme a Hewlett-Packard, Home Depot, Nokia, Sony e Weyerhaeuser. Usando Internet, la Wipro può fare manutenzione e gestire gli applicativi software per le imprese in tutto il mondo in tempo reale. Tipica è la relazione della Wipro con la Weyerhaeuser, una delle imprese del legno più grandi al mondo. Il coinvolgimento della Wipro con la Weyerhaeuser iniziò nel 1999 quando due dipendenti condussero una modesta analisi sul campo nella sede centrale statunitense della Weyerhaeuser poco a sud di Seattle. Nel 2003, la Wipro manteneva un'ampia base di dati dei sistemi informativi della Weyerhaeuser tra cui la logistica, le vendite e le applicazioni delle risorse umane da Bangalore, in India. In generale, la Wipro stima che può far risparmiare ai clienti circa il 40% del costo di mantenimento di tali sistemi. In un'economia globale fortemente competitiva, l'imperativo a esternalizzare per le imprese come la Weyerhaeuser è stringente.

La Wipro, tuttavia, non è contenta di rimanere ai margini dell'attività del software. L'impresa sta risalendo sempre di più verso applicazioni ad alto valore aggiunto. Per esempio, nel 2002, ha firmato un accordo per progettare e costruire dispositivi di archivio a nastro per la Storage Technology. Nel 2004, la Wipro ha acquisito la responsabilità di tutto il lavoro di sviluppo su questa linea di prodotto da 200 dipendenti a Minneapolis. La Wipro si sta anche spostando rapidamente nei servizi di software ad alto valore aggiunto, come stabilire una catena di rifornimento globale o sistemi di fatturazione per le grandi imprese, un'attività che attualmente è dominata dai gruppi di consulenza occidentali come IBM, EDS e Accenture. Mentre espande la propria attività, la Wipro sta anche facendo passi per diventare un'azienda più globale assumendo residenti locali per guidare la sua penetrazione delle vendite. L'impresa ora ha una presenza di vendita diretta in 35 paesi, in cui la maggior parte delle filiali sono gestite da residenti locali. Entro il 2005, i tre quarti dei dipendenti che i clienti erano locali: in Europa questo indicatore è già al 90%. Se-



## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

condo il portavoce della Wipro, usare i locali «offre i legami culturali e linguistici che fanno sorridere i clienti e ci aiutano a costruire relazioni più forti». La Wipro sta anche acquisendo aziende locali per caratterizzare meglio la sua presenza. Nel novembre del 2002, la Wipro ha pagato 26 milioni di dollari per la American Management Systems, acquistando non solo la credibilità, ma anche i 90 consulenti e le 50 relazioni esistenti con i clienti nel settore dell'energia. Mentre questi consulenti gestiscono i contatti con i clienti statunitensi, buona parte dello sviluppo del software verrà trasferita a Bangalore.

Con un certo allontanamento dalla sua strategia storica, dal 2000 la Wipro sta anche trasferendo parte del lavoro di sviluppo del prodotto fuori dall'India in paesi sviluppati. Ora ha 9 centri di sviluppo in Europa e negli Stati Uniti. Questi centri si focalizzano sul lavoro di sviluppo del prodotto in cui si richiede una maggiore comunicazione tra gli ingegneri della Wipro e il cliente rispetto al tipico contratto di esternalizzazione e dove la lingua è un aspetto rilevante. In Germania, per esempio, la Wipro ha scoperto che poteva ottenere più mercato non solo se i suoi venditori fossero stati tedeschi, ma anche se parte del lavoro di sviluppo fosse

stato realizzato localmente dai ingegneri tedeschi.

### Fonti:

Hammonds K.H., *The New Face of Global Competition*, «Fast Company», febbraio 2003, pp. 80-97; Kripalani M. e Engardio P., *The Live Wire of Indian High Tech*, «BusinessWeek», 20 gennaio 2003, pp. 70-71; Hayes F., *Outsourcing Angst*, «Computer World», 17 marzo 2003, p. 11; Solomon J. e Cherney E., *Outsourcing to India Sees a Twist*, «The Wall Street Journal», 1 aprile 2004, p. A2; Solomon J. e Kranhold K., *Western Exposure: In India's Outsourcing Boom, GE Played a Starring Role*, «The Wall Street Journal», 23 marzo 2005, p. A1; Campoy A., *Think Locally: Indian Outsourcing Companies Have Finally Begun to Crack the European Market*, «The Wall Street Journal», 27 settembre 2004, p. R8.

## DOMANDE

- 1 L'*outsourcing* di lavoro alla Wipro come ha migliorato la capacità della General Electric di competere nell'economia globale? Tale *outsourcing* ha nuociuto o ha portato benefici all'economia statunitense?
- 2 La General Electric ha aiutato a creare la Wipro? Come?
- 3 Se le imprese di *information technology* in India continuassero a prosperare, cosa pensi che succederà nel tempo al differenziale di reddito tra i programmatori di software negli Stati Uniti e in India? Quali sarebbero le conseguenze per l'economia statunitense?
- 4 Dal 2000, la Wipro si è trasferita all'estero, fondando uffici di vendita in 35 paesi e centri di ricerca in 9. Perché la Wipro sta facendo ciò? Che cosa succederebbe all'impresa se non seguisse questa strategia?
- 5 Che cosa insegna la crescita della Wipro riguardo la natura dell'economia globale nel primo decennio del XXI secolo?

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Barboza, D., *An Unknown Giant Flexes Its Muscles*, «The New York Times», 4 dicembre 2004, p. B1, B3.
- Bartlett, D.L. e Steele, J.B., *America: Who Stole the Dream*, «Philadelphia Inquirer», 9 settembre 1996.
- Batra, R., *The Myth of Free Trade*, New York, Touchstone Books, 1993.
- Belman, D. e Lee, T.M. *International Trade and the Performance of the US Labor Markets*, in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R.A. Blecher, New York, Economic Policy Institute, 1996.
- Ben-David, D., Nordstrom, H. e Winters, L.A., *Trade, Income Disparity and Poverty*. World Trade Organization Special Studies n. 5, Ginevra, WTO, 1999.
- Bernstein, J., McNichol, E.C., Mishel, L. e Zahradnik, R., *Pulling Apart A State by State Analysis of Income Trends*, «Economic Policy Institute», gennaio 2000.
- Bhagwati, J., *Protectionism*, Cambridge, MA, MIT Press, 1989.
- Bhagwati, J., *In Defense of Globalization*, New York, Oxford University Press, 2004.
- Bulkley, W.M., *IBT to Export Highly Paid Jobs to India*, «The Wall Street Journal», 15 dicembre 2003, pp. B1, B3.
- Caves, R.E., *Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment*, «The World Economy» 16, 1993, pp. 279-300.

## CAPITOLO I LA GLOBALIZZAZIONE

- Chetty, S., *Explosive International Growth and Problems of Success among Small and Medium Sized Firms*, «International Small Business Journal», febbraio 2003, pp. 5-28.
- Choate, P., *Jobs at Risk: Vulnerable U. S. Industries and Jobs under NAFTA*, Washington, DC, Manufacturing Policy Project, 1993.
- Collins, S.M., *Exports, Imports, and the American Worker*, Washington, DC, Brookings Institution, 1998.
- Copeland, B.R. e Scott Taylor, M. *Trade, Growth, and the Environment*, «Journal of Economic Literature», marzo 2004, pp. 7-77.
- Dickerson, M., *All Those Inflated Expectations Aside, Many Firms Are Finding the Internet Invaluable in Pursuing International Trade*, «Los Angeles Times», 14 ottobre 1998, p. 10.
- Dobbs, L., *Exporting America*, New York, Time Warner Bros, 2004.
- Draffen, C. M., *Going Global: Export Market Proves Profitable for Region's Small Businesses*, «Newsday», 19 marzo 2001, p. C18.
- Easterly, W., *Debt Relief*, «Foreign Policy», novembre-dicembre 2001, pp. 20-26.
- Easterly, W., *How Did Heavily Indebted Poor Countries Become Heavily Indebted?* «World Development», ottobre 2002, pp. 1677-96.
- Fernald, J.G. e Greenfield, V., *The Fall and Rise of Global Economy*, «Chicago Fed Letters», aprile 2001, pp. 1-4.
- Frankel, J.A., *Globalization of the Economy*, National Bureau of Economic Research, Working Paper n. 7858, 2000.
- Friedman Thomas, L., *The World Is Flat*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- Forster, M. e Pearson, M., *Income Distribution and Poverty in the OECD Area*, OECD, Economic Studies 34 (2002).
- Goldsmith, E., *The Winners and the Losers*, in *The Case against the Global Economy*, ed. J. Mander e E. Goldsmith, San Francisco, The Sierra Book Club, 1996.
- Goldsmith, E., *Global Trade and the Environment*, in Mander, J. e Goldsmith, E., *The Case against the Global Economy*, San Francisco, The Sierra Book Club, 1996.
- Gottschalk, P. e Smeeding, T.M., *Cross-National Comparisons of Earnings and Income Inequality*, «Journal of Economic Literature», n. 35, giugno 1997, pp. 633-87.
- Greider, W., *One World, Ready or Not: The Manic Logic of Global Capitalism*, New York, Simon and Schuster, 1997.
- Grossman G.M. e Krueger, A.B., *Economic Growth and the Environment*, «Quarterly Journal of Economics», n. 110, 1995, pp. 353-78.
- Holstein, W.J., *Why Johann Can Export, but Johnny Can't*, «BusinessWeek», 4 novembre 1991, pp. 64-65.
- Knickerbocker, F.T., *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Boston, Harvard Business School Press, 1973.
- Kuttner, R., *Managed Trade and Economic Sovereignty*, in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker, New York, Economic Policy Institute, 1996.
- Krugman, P., *Pop Internationalism*, Cambridge, MA, MIT Press, 1996.
- Lerman, R., *Is Earnings Inequality Really Increasing? Economic Restructuring and the Job Market*, Brief n. 1, Washington, DC, Urban Institute, marzo 1997.
- Levitt, T., *The Globalization of Markets*, Harvard «Business Review», maggio-giugno 1983, pp. 92-102.
- Lomborg, B., *The Skeptical Environmentalist*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Metthee, I., *Playing a Large Part*, «Seattle Post Intelligencer», 9 aprile 1994, p. 13.
- Milanovic, B. e Squire, L., *Does Tariff Liberalization Increase Wage Inequality?*, National Bureau of Economic Research, Working Paper n. 11046, gennaio 2005.
- Mosbacher, R.A., *Opening Up Export Doors for Smaller Firms*, «Seattle Times», 24 luglio 1991, p. A7.
- Nader, R. e Wallach, L., *GATT, NAFTA, and the Subversion of the Democratic Process*, in *US Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker, New York, Economic Policy Institute, 1996, pp. 93-94.
- Nazioni Unite, *The UN in Brief*, www.un.org/Overview/uninbrief/
- Nordstrom, H. e Vaughan, S., *Trade and the Environment*, World Trade Organization Special Studies n. 4, Ginevra, WTO, 1999.
- OMC, *Annual Report 2003*, Ginevra, WTO, 2004.
- OMC, *International Trade Statistics, 2006*, Ginevra, WTO, 2006
- Pritchett, L., *Divergence, Big Time*, «Journal of Economic Perspectives 11», n. 3, estate 1997, pp. 3-18.
- Pritchard, D., *Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?*, «Aviation Week», 12 aprile 2004, pp. 74-75.
- Reich, R.B., *The Work of Nations*, New York, A.A. Knopf, 1991.
- Rodrik, D., *Has Globalization Gone Too Far?* Washington, DC, Institution for International Economics, 1997.
- Sachs, J., *Sachs on Development: Helping the World's Poorest*, «The Economist», 14 agosto 1999, pp. 17-20.
- Stewart, A., *Easier Access to World Markets*, «Financial Times», 3 dicembre 1997, p. 8.
- Stiglitz, J.E., *Globalization and Its Discontents*, New York, W. W. Norton, 2003.
- UNCTAD, *FDI rose by 34% in 2006*, «UNCTAD Press Release», 9 gennaio 2007.
- UNCTAD, *World Investment Report, 2006*, New York e Ginevra, Nazioni Unite, 2006.
- U.S. Department of Commerce, *A Profile of U.S. Exporting Companies, 2000-2001*, febbraio 2003.
- Vieth, W., *Major Concessions Lead to Success for WTO Talks*, «Los Angeles Times», 14 novembre 2001, p. A1.
- Williams, F., *Trade Round Like This May Never Be Seen Again*, «Financial Times», 15 aprile 1994, p. 8.