

Claudio Dematté

# Competizione senza confini e senza protezione di cambio

## Una sfida per le aziende e per il Paese

EDITORIALE

### Introduzione

Le relazioni sociali ed economiche si sono sempre dipanate fra due innate ed opposte pulsioni, in continuo confronto fra di loro: il conforto dell'abitudine ed il senso di sicurezza che provengono da ciò che è noto e vicino e la tensione verso il nuovo, l'ignoto, il lontano. Queste innate pulsioni nelle loro manifestazioni estreme sono proiettate nei miti e si sono incarnate in personaggi della storia. Esse convivono nelle persone in dosi diverse e nella stessa persona con intensità variabile nel tempo, influenzando comportamenti ed atti. A fare prevalere l'una o l'altra concorrono moti dello spirito e condizioni materiali. I moti dello spirito e la ricerca dell'utile sono stati a loro volta sospinti o frenati dalle circostanze d'ambiente. Quando non c'era ancora la stampa, né il telefono, né altri sistemi di comunicazione a noi noti; quando i trasporti erano difficili, lenti e pericolosi; quando le comunità erano separate da frontiere rigide, da dazi o da stati di guerra, la vita e le attività della maggioranza della popolazione si svolgevano entro ristretti ambiti spaziali. Il cosmopolitismo di pochi non modificava questo generale stato delle cose.

Le pulsioni verso il nuovo, l'ignoto, il lontano sono però sopravvissute a dispetto di tutti gli ostacoli, di tutti gli attriti e di tutte le sconfitte. Alimentate anche da speranze di profitto hanno portato alle grandi scoperte geografiche ed ai traffici transoceanici del quindicesimo e sedicesimo secolo. Ma hanno potuto dispiegarsi in tutta la loro forza fino a prevalere sul localismo quando le scoperte scientifiche e tecnologiche hanno ridotto l'attrito al movimento delle informazioni, delle persone, delle merci e dei capitali. Degradando le barriere naturali al movimento nello spazio sono però rimasti attriti d'altro genere e chiusure imposte dagli Stati sulla spinta di paure ataviche e di interessi costituiti.

È così che nel corso della storia, su una tendenza plurisecolare di dilatazione dello spazio praticabile, si sono innestate fasi di apertura e momenti più o meno prolungati di chiusura.

L'opinione diffusa è che in quest'epoca siamo di

fronte ad un dispiegamento spaziale delle relazioni sociali ed economiche senza precedenti. Questo fenomeno viene indicato, attraverso la sostantivazione di un aggettivo, con il termine "globalizzazione": un termine non bello dal punto di vista linguistico, impreciso dal punto di vista dell'analisi economica, probabilmente abusato, ma divenuto di senso comune. Come ebbe a scrivere il Governatore Fazio: "Il vero fatto nuovo di quest'epoca è la creazione di un mercato mondiale". (1) Questo articolo veste sull'origine e sulle conseguenze di questo evento nuovo e sui problemi della competizione in tale contesto.

Ma proprio sul fatto che in quest'epoca vi sia una dilatazione spaziale dell'attività economica senza precedenti – che dovrebbe costituire il dato ed il punto di partenza del mio intervento – non tutti concordano. Alcuni sostengono che su questo fronte non vi sia novità, perché altre fasi storiche sono state caratterizzate da uguale o perfino maggiore apertura. (2)

Dedicherò la prima parte dello scritto a verificare se il dispiegamento spaziale dell'attività economica abbia davvero raggiunto in questi ultimi anni estensione e livelli mai conosciuti prima. Poi spiegherò i motivi per i quali vi sono alte probabilità che nel prossimo futuro il processo si intensifichi, anziché attenuarsi, nonostante le ricorrenti tentazioni protezionistiche. La parte centrale è dedicata ad indagare le conseguenze di questo fenomeno sulla vita delle istituzioni, delle aziende, delle persone. Completerò il quadro illustrando le azioni che possono e devono essere attivate per cogliere gli aspetti positivi e per attenuare quelli negativi.

Le ultime parole saranno riservate ai giovani, destinatari dei nostri sforzi e attori primi del futuro che verrà.

### Il crescente dispiegamento spaziale dell'attività economica

Ho accennato che l'esistenza di una crescente dilatazione dell'attività economica nello spazio, anche se ormai di comune percezione, non è da tutti riconosciuta. Persone colte, ma perfino ad-

## EDITORIALE

detti ai lavori del calibro di Paul Krugman, ritengono che parlare di globalizzazione sia diventata una moda, alla quale non corrisponde sostanza. Il termine usato – globalizzazione – aggiunge confusione al dubbio, inducendo a pensare a qualcosa di estremo e di già compiuto, anziché ad un processo di graduale dilatazione spaziale che solo in poche attività ha raggiunto la sua massima intensità abbracciando il globo intero.

Anche se nel resto dell'articolo userò, per brevità, il termine globalizzazione, ritengo che l'espressione "dilatazione spaziale dell'attività economica" descriva meglio il fenomeno. Essa coglie la natura primaria del processo che è quella del rapporto con lo spazio. Include i fenomeni che avvengono all'interno di uno Stato, con il passaggio dal locale al regionale, dall'interregionale al nazionale, e quelli che scavalcano le frontiere statali per spaziare su un continente o sull'intero globo. Il dilagare oltre confine aggiunge al processo di dilatazione spaziale alcuni elementi distintivi; ma anche senza di loro gli effetti sull'organizzazione dell'attività umana sono profondi. Le attività che travalicano i confini – alle quali riserviamo l'espressione globalizzazione e la nostra attenzione – sono diverse e comprendono:

1. l'ampliamento dei mercati serviti e quindi esportazioni ed importazioni;
2. il dispiegarsi della filiera produttiva oltre confine, per la convenienza di acquistare le materie prime in un luogo, di produrre certi componenti in un altro, di assemblarli in una o più località e di vendere i prodotti in più Paesi;
3. il processo che vede attività già dislocate in Paesi diversi finire sotto il controllo e la catena di comando di un'unica impresa che le riorganizza, specializzandole ed integrandole in una rete più ampia;
4. il collegamento fra loro, in reti di alleanze, di imprese sparse nel mondo che mantengono la loro autonomia giuridica, ma si coordinano all'interno di un più ampio processo produttivo. In questi due ultimi casi a dilatarsi non sono le attività, che sono già sparse sul territorio, ma il sistema gestionale che le coordina;
5. il trasferimento di fondi da un Paese all'altro e l'attività in cambi;
6. la diffusione oltre confine dei risultati della ricerca e dell'innovazione tecnologica attraverso licenze, accordi di collaborazione o joint ventures;
7. il venir meno delle differenze nei modelli di consumo prodotte nel corso del tempo dalla distanza spaziale.

Questi fenomeni di dilatazione spaziale non sono nuovi. Esistono da tempi lontani. Nuova è l'accelerazione ed il livello raggiunto, come risulta dai dati seguenti.

La prima sommaria misura del fenomeno è data dall'andamento del commercio estero rispetto alla produzione mondiale: dal 1970 il primo cresce a ritmi superiori a quelli della seconda, con un tasso di elasticità passato da 1,1 a 1,96 nel periodo 1990-1996. (3) Quindi un ritmo pari al doppio rispetto a quello del rispettivo prodotto. Per la verità questo indicatore sottovaluta il fenomeno, poiché il prodotto che sta al denominatore contiene anche beni e servizi non commerciabili, che nei Paesi sviluppati costituiscono la componente a più forte crescita. Se l'attenzione si concentra sui beni commerciabili, l'apertura e l'integrazione delle economie risultano maggiori: negli Stati Uniti, ad esempio, l'incidenza delle esportazioni sulla produzione commerciabile è aumentata di quattro volte dal 1950 al 1992 (ultimi dati disponibili), cioè dall'8,9% al 34,8%.

Un ulteriore e diverso indicatore di dilatazione spaziale dell'attività economica è dato dall'ammontare dei trasferimenti di capitale da residenti a non residenti. Anche questi sono aumentati a tassi superiori a quelli della produzione mondiale. Per quanto riguarda le transazioni oltre confine in obbligazioni e in azioni, sono aumentate come percentuale del PIL, da valori diversi secondo i Paesi, ma compresi fra il 3 e il 6% nel 1970 a valori ancora inferiori al 10% nel 1980 per balzare ad oltre il 100% nel 1996. Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono passati dai 50 miliardi di dollari annui negli anni Settanta fino a sfiorare la soglia dei 300 miliardi nel 1996. Lo stock degli IDE più gli investimenti di portafoglio sono saliti a tassi vorticosi negli ultimi 10 anni: perfino l'Italia, che è stata uno degli ultimi Paesi sviluppati a liberalizzare i movimenti di capitale, è passata da uno stock inferiore all'1% del PIL nel 1984 al 5,7% nel 1996.

Le transazioni in cambi, che costituiscono una manifestazione derivata dell'internazionalizzazione, segnano anch'esse un'esplosione: nel 1986 erano 7,6 volte il PIL mondiale; nel 1995 erano salite a 19,1 volte.

I dati sulle operazioni internazionali di fusione, sulle joint ventures, sulle licenze tecnologiche, sugli accordi per ricerca e sviluppo mostrano la stessa dinamica. Citarli tutti sarebbe lungo e non aggiungerebbe molto al quadro già tracciato che appare chiaro: è in atto un processo di profonda apertura e di integrazione fra le economie, giocato su più livelli e coinvolgente un numero crescente di Paesi. Solo il movimento dei lavoratori sfugge a questa tendenza: non

perché ne manchino gli stimoli, che anzi sono cresciuti di pari passo con le altre componenti soggette alla dilatazione spaziale, bensì per la volontà degli Stati di ergere barriere di difesa nei confronti di questa potenziale ondata migratoria. Ma proprio l'asimmetria fra la liberalizzazione delle attività economiche e la chiusura al movimento dei lavoratori rafforza, anziché attenuare, i processi di dilatazione spaziale dell'attività economica.

Qualcuno si ostina a negare la novità del fenomeno ricordando la fase di grande apertura verificatasi fra il 1870 e il 1913. Tuttavia, solo il dato sugli IDE di quell'epoca (e forse quello sui flussi migratori dei lavoratori), suffraga la tesi che l'intensità del fenomeno di allora fosse pari o superiore a quella del fenomeno attuale. Gli IDE oscillarono in quell'epoca fra il 3 ed il 4% del PIL; mentre in quella attuale solo gli ultimi anni hanno raggiunto il 2,5%. Ma per tutti gli altri aspetti il fenomeno d'allora non regge il confronto con quello di oggi: allora le esportazioni sul PIL, passano dal 5% nel 1870 all'8,7% nel 1913. Crollate fra le due guerre, sono risalite a quel livello nel 1970. Ma già nel 1985 erano al 12,1% per raggiungere il 18% nel 1996: più del doppio del massimo livello raggiunto nel ciclo precedente. Rapporti simili si riscontrano per le transazioni finanziarie diverse dagli IDE e per le altre operazioni cross-border, quali fusioni, accordi di scambio tecnologico, joint ventures.

Sulla base di questi dati non vi possono essere dubbi: il fenomeno attuale è molto più penetrante, colpisce molte più attività, e presenta una dilatazione spaziale superiore. Ne è conferma il fatto che le tariffe doganali sono passate dal 15% al 12% fra il 1870 e il 1913 mentre durante il ciclo di liberalizzazione attuale, dopo essere risalite ad oltre il 22% negli anni Trenta, sono diminuite fino a sfiorare il 2,5%.

Più importante però è che il processo attuale di integrazione delle economie è qualitativamente diverso da quello del periodo precedente: minori sono gli attriti al movimento nello spazio; maggiore è lo stock di IDE e di conseguenza le esportazioni intra-aziendali; maggiori sono le esportazioni intra-settoriali a conferma di una divisione internazionale del lavoro meno grossolana di quella di allora fra produttori di materie prime e produttori di manufatti; maggiore è lo scambio di know-how; maggiori sono i Paesi coinvolti; più forte è il vento della concorrenza in seguito alla liberazione delle forze di mercato: più esteso è il controllo delle imprese su attività fuori confine.

Il fatto che un'impresa di un Paese estenda il proprio dominio su imprese di altri Paesi ha un

portato di rottura e di innovazione che le mere esportazioni non hanno, perché è il prodromo di una diversa organizzazione dei processi produttivi che consente una maggiore specializzazione e consente di sfruttare maggiormente le economie di dimensione. Si può stimare che 100 lire di investimento diretto all'estero spostino il baricentro di coordinamento di un fatturato da tre a quattro volte superiore. I 300 miliardi di dollari all'anno di IDE, equivalgono a 1000 miliardi di dollari di fatturato all'anno che passa sotto un centro di coordinamento sovranazionale: 1.000 miliardi di dollari, ovvero 1.700.000 miliardi di lire.

I dati riportati chiudono il primo punto della questione: dimostrano che, soprattutto a partire dalla metà degli anni Ottanta, si sono aperti i confini e si è avuto un processo di dispiegamento spaziale delle attività economiche che non ha precedenti nella storia, nemmeno nella fase della pur grande apertura degli anni 1870-1913. Chi, come Krugman, nega la novità del fenomeno attuale, forse assume come punto di riferimento la Gran Bretagna di quegli anni. Ma oggi il processo di globalizzazione non riguarda solo quel Paese e nemmeno solo i Paesi sviluppati: ha investito molti Paesi in via di sviluppo e dopo la caduta del muro di Berlino anche i Paesi prima a regime comunista.

Prima di entrare nell'analisi delle conseguenze di questo fenomeno, facciamo una breve riflessione sulle cause che lo hanno innescato, per valutare se la globalizzazione sia destinata a continuare, ad arrestarsi o ad invertire il corso.

### **Le cause che hanno messo in moto il processo di globalizzazione**

La globalizzazione, come tutti i grandi processi storici, è figlia di molte cause. Come tutti sanno, a renderla possibile sono state le grandi innovazioni nelle comunicazioni e nei trasporti che hanno accelerato i tempi di movimento nello spazio e ne hanno ridotto i costi. Fra il 1930 e oggi il costo di una telefonata New York-Londra è sceso di 80 volte; quello di un viaggio aereo per passeggeri di 6 volte. La velocità di comunicazione e la televisione hanno innescato nei modelli di consumo processi di imitazione che sollecitano la ricerca di beni e servizi non disponibili sul mercato locale. Il fenomeno moda, che nella nostra epoca ha pervaso i comportamenti di fasce crescenti della popolazione, ha ulteriormente amplificato il fenomeno.

La globalizzazione non si sarebbe però manifestata nella misura nella quale la stiamo sperimentando se a questo fattore facilitante non si

fosse unita la volontà di liberalizzazione manifestatasi a due livelli: quello sovranazionale, con i programmi Gatt ed ora WTO, e quello regionale-continentale, con progetti tipo il mercato unico europeo, l'accordo Nafta fra Stati Uniti, Canada e Messico, l'area di integrazione Asean fra i Paesi del sud-est asiatico.

La dilatazione delle attività economiche nello spazio è però frutto anche di altri fattori: anzitutto di una potente molla all'aumento delle dimensioni nelle attività caratterizzate dalla presenza di forti economie di scala, di ripide curve di esperienza e di forti costi fissi di R&S o di pubblicità. Tale molla ha spinto le imprese a cercare mercati di sbocco mondiali o a perseguire strategie di crescita multinazionale nelle varie configurazioni possibili, al fine di ridurre i costi unitari.

In molti settori questo fattore di spinta si è combinato con la presenza di una potente calamita, costituita dal fatto che i costi dei fattori ed i prezzi dei prodotti presentano livelli molto differenti nelle varie aree del mondo: basti pensare ai costi del lavoro che variano dai 30 dollari per ora nei Paesi più sviluppati a meno di un dollaro in molti grandi Paesi ancora in via di sviluppo. In passato queste differenze erano compensate da livelli di produttività inversa. Ma i trasferimenti di tecnologia, i movimenti di capitale e l'intervento di imprese dei Paesi sviluppati con investimenti diretti consentono di elevare rapidamente la produttività dei settori oggetto di intervento, mentre i salari, frenati dalle parti meno modernizzate, lievitano più lentamente. Da tale processo scaturiscono opportunità di reddito che costituiscono un'attrazione irresistibile – come nella corsa all'ora di antica memoria – a posizionare attività o fasi della catena del valore là dove esse possono essere realizzate al minore costo o con la migliore qualità.

In molti settori, con il passare degli anni le imprese dei Paesi sviluppati vengono indotte a dispiegare la loro attività al di fuori del loro territorio storico, anche per il senso di soffocamento e di pressione competitiva che si associa all'invecchiamento della popolazione, alla saturazione della domanda ed alla sovracapacità produttiva: sentono che solo entrando nei mercati in via di sviluppo, dove il processo di industrializzazione è ai primi passi, dove il tasso di crescita della popolazione è elevato, dove la domanda insoddisfatta è enorme, esse possono sperare di sopravvivere.

Tutti i fattori menzionati concorrono, ed in molti casi si sommano, nel creare una poderosa miscela che spinge verso una crescente dilatazione nello spazio delle attività economiche. Ma

ad aggiungere forza al tutto si è unita anche la crescente diffusione di modelli di gestione macroeconomica secondo i principi dell'economia di mercato. L'abbandono della gestione centralizzata e la liberazione delle forze di mercato hanno fatto sì che le opportunità crescenti connesse ad una gestione dell'attività economica su basi operative più ampie potessero essere colte, mentre prima rimanevano allo stato potenziale.

Di queste grandi correnti che sospingono verso un dispiegamento spaziale sempre più ampio, alcune sono strutturalmente disposte per continuare nella stessa direzione. Hanno anche un ampio terreno sul quale esercitarsi, posto che, nonostante i progressi di questi anni, il processo di globalizzazione è tutt'altro che compiuto. Lo prova l'indicatore più sintetico e sensibile del grado d'integrazione raggiunto, quello che misura il grado di convergenza dei prezzi dei beni e dei servizi commerciabili nei vari Paesi del mondo. I dati indicano che, a dispetto di tanta pretesa globalizzazione, permangono ancora forti differenze nei prezzi degli stessi beni perfino all'interno di aree che si dichiarano mercato unico, come l'Europa. Per alcuni prodotti i prezzi che si incontrano nei vari Paesi differiscono nell'ordine del 40%, a riprova che la legge del prezzo unico incontra sulla strada della propria realizzazione forti attriti che non sono più i dazi, le quote o gli standard differenziati, ma forme più subdole di protezionismo.

Al verificarsi di certe condizioni, alcune delle grandi forze che hanno soffiato nelle vele della globalizzazione potrebbero invece invertire il corso. In questa posizione di equilibrio instabile ci sono soprattutto le politiche di liberalizzazione interstatale e le politiche ora favorevoli a liberare le forze del mercato. La dinamica di queste forze è fortemente condizionata dagli effetti della globalizzazione: resterà orientata in senso favorevole se gli effetti positivi si manifesteranno presto e sopravvanzeranno quelli negativi. Potrebbero frenare o invertire la spinta all'integrazione internazionale se gli squilibri che si accompagnano a questo processo, pur in presenza di una preponderanza dei benefici, non fossero né controllati né controllabili.

Per rispondere alla domanda se la globalizzazione sia un fenomeno alle nostre spalle o se sia destinato a continuare anche negli anni prossimi bisogna quindi riflettere sui suoi effetti e, in funzione di questi, sul verso che prenderanno la dinamica sociale e la volontà politica.

## EDITORIALE

### Gli effetti della globalizzazione

Il dispiegamento spaziale delle attività economi-

## EDITORIALE

che, come tutti i fenomeni che mutano le relazioni spazio/tempo, rappresenta per l'organizzazione dell'attività umana quello che per il mondo vivente è il cambiamento della struttura climatica. Obbliga i soggetti, tutti i soggetti, a rivedere il loro posizionamento per adeguarsi alla nuova realtà. Tanto più quando nel corso di questo cambiamento si modifica anche la relazione con il tempo: come accade con i nuovi sistemi di comunicazione e di trasporto.

I teorici dell'economia internazionale, specialmente quelli di matrice classica, si affannano a dimostrare che la risultante è comunque e sempre positiva, poiché il processo di apertura delle economie nazionali corrisponde ad un fenomeno di maggiore specializzazione, di incremento della produttività e di crescente benessere collettivo. L'applicazione del principio del vantaggio comparato, secondo costoro, assicura che ogni Paese o ogni comunità concentri le proprie risorse sulla produzione dei beni e dei servizi nei confronti dei quali ha un vantaggio comparato (rispetto ad altri beni) anche se non un vantaggio assoluto rispetto ad altri Paesi. Il funzionamento di questa legge assicura che anche il Paese meno efficiente nella produzione di tutti i beni continuerebbe a produrre il bene a vantaggio comparato, ottenendo un incremento di produttività, una riduzione di costi sui beni importati, una maggiore innovazione ed un maggior reddito disponibile. In conclusione, un generale effetto positivo, con un vantaggio particolare per i Paesi in via di sviluppo, i quali proprio grazie all'apertura dei mercati vedono dischiudersi la possibilità di imboccare la strada dell'industrializzazione e di uscire dalla povertà. Alcuni economisti, appartenenti alla scuola della "new trade theory", ammettono che nelle attività che godono di economie di scala e quindi di rendimenti crescenti, il libero scambio internazionale possa non produrre effetti positivi per tutti i Paesi, ma vantaggi differenziati a favore di quelli che possono sfruttare la superiore massa critica già raggiunta. Si tratta comunque di un aggiustamento al margine di una valutazione generalmente positiva dell'effetto della globalizzazione.

Eppure tutti i Paesi, e più ancora quelli industrializzati, sono pervasi da profonde inquietudini di fronte al fenomeno della dilatazione spaziale dell'attività economica: tutti temono la perdita di competitività, la deindustrializzazione, la caduta di posti di lavoro. Paradossalmente hanno meno coscienza di altri effetti che invece presentano una maggiore probabilità di avverarsi. Dirò subito che quasi sempre l'enfasi sulla competitività-Paese è mal posta, perché estende

la logica che si applica ad una impresa allo Stato. Ma un Paese, fintanto che rimane tale – e quindi ha una sua propria valuta – si confronta con gli altri Paesi su basi diverse. Esporta ed importa in relazione ai prezzi relativi, al tasso di cambio dato. Se la propria produttività non procede di pari passo con quella dei Paesi controparte avrà sì una dinamica di benessere rallentata, ma per questo stesso fatto; non per la perdita di competitività verso altri Paesi, posto che non continuerà ad importare più di quanto esporta, fatti salvi i disavanzi temporanei. La variazione del tasso di cambio ripristina ben presto la competitività perduta assicurando ai Paesi il mantenimento di un equilibrio fra esportazioni ed importazioni.

Molte delle invocazioni in difesa della competitività di Paese sono dunque male impostate e vanno lette come preoccupazioni per una incapacità interna di aumentare il benessere attraverso il miglioramento della propria produttività. O vanno lette come argomento usato dalle imprese e dalle persone esposte alla concorrenza internazionale per reclamare per sé gli incrementi di produttività da loro prodotti, che invece vengono assorbiti anche da settori inefficienti sottratti alla disciplina di costo e di qualità esercitata da tale concorrenza.

Ma se il concetto di competitività-Paese va ridimensionato e rivisto nel contesto di uno Stato sovrano, esso è invece valido qualora un Paese entri in una comune area monetaria e perda la possibilità di racciardare con il cambio l'evoluzione della produttività delle proprie imprese rispetto a quella delle imprese degli altri Paesi. In questo caso, un Paese che soffra di una dinamica della produttività meno sostenuta rispetto ai Paesi che hanno la stessa moneta vedrà l'inflazione crescere e vedrà le proprie imprese, non più protette adeguatamente dal cambio, perdere di competitività. Ne seguirà la deindustrializzazione e la perdita di posti di lavoro. Le ragioni per le quali nel titolo ho incluso la specificazione "competizione in mercati aperti e senza la protezione del cambio" fanno riferimento alla situazione che si determinerà nel nostro Paese dal momento nel quale esso sarà entrato nella moneta unica.

I timori per la competitività-Paese sono accresciuti da quando sono entrati, nell'arena competitiva, i Paesi a basso costo del lavoro, che esercitano nei confronti delle produzioni ad alta intensità di manodopera un effetto destabilizzante. La teoria sostiene che la perdita di produzione in alcuni settori viene compensata dalla espansione in altri, per effetto della crescita più o meno parallela delle esportazioni. Ma il dato

che allarma è che proprio nello stesso momento nel quale si assiste ad una crescente espansione della globalizzazione, nei Paesi sviluppati si verifica un calo dell'occupazione nel settore industriale: di qui l'ipotesi di un rapporto di causa-effetto. Vari studi dimostrano che si tratta di una illusione ottica: la deindustrializzazione, intesa come riduzione della percentuale di occupati industriali sul totale, è l'effetto naturale ed obbligato della crescita della produttività nei settori industriali e della stagnazione della stessa nel settore dei servizi; molto o molto meno è dovuto alla concorrenza dei Paesi in via di sviluppo. Ma pochi, anche se colti, sono disposti ad accettare questo dato di fatto.

Ancora una volta le conclusioni sono diverse ove un Paese perda il controllo del cambio ed abbia una dinamica della produttività meno favorevole. In questo caso il rischio di deindustrializzazione e di perdita di posti di lavoro è invece reale, perché la moneta unica, che equivale a cambi fissi, impedisce di compensare la minore produttività con una riduzione del tasso di cambio.

C'è inoltre un aspetto che viene trascurato, specialmente da coloro che acclamano la globalizzazione per i suoi effetti positivi: è il fatto che la liberalizzazione, al di là delle parole, non è mai simmetrica. I Paesi più forti sono in grado di condizionarla a proprio favore, aprendo i propri mercati meno di quanto chiedono agli altri di aprire i loro. Ad apertura realizzata riescono poi a gestire gli squilibri negli scambi con strumenti di *moral suasion*, imponendo ai partner accordi di limitazione "volontaria" o altri vincoli simili, al di fuori delle regole generali e secondo logiche di "managed trade", piuttosto che di puro "free trade". Proprio perché la globalizzazione non procede simmetricamente si possono generare Paesi vincitori e Paesi perdenti. Questi ultimi possono essere tentati di sottrarsi al gioco invertendo i processi di liberalizzazione.

Al di là dei possibili squilibri a danno di certi Paesi ed a vantaggio di altri, vi sono altri effetti che possono mettere a rischio l'atteggiamento positivo verso la liberalizzazione degli scambi e sono: 1. l'urto delle ristrutturazioni con le ondate di downsizing, le chiusure di impianti, l'instabilità dei settori soccombenti; 2. gli effetti discriminanti a favore di alcuni ed a danno di altri. I dati dimostrano che la globalizzazione, anche se dovesse aumentare il benessere collettivo, penalizza certi settori e ne avvantaggia altri; riduce la quota di reddito a favore del lavoro rispetto a quella destinata al capitale; comprime le remunerazioni dei lavoratori meno qualificati a favore di quelli qualificati. La crescita delle di-

suguaglianze indotte dalla globalizzazione prende le sembianze di una divaricazione nella dinamica delle remunerazioni nei Paesi che lasciano le forze di mercato libere di operare, come nei Paesi anglosassoni. Nell'Europa continentale, dove le ristrutturazioni vengono frenate e funzionano meccanismi di difesa dei salari più bassi, si traduce invece in disoccupazione a carico dei lavoratori meno qualificati.

Anche se il risultato complessivo fosse positivo, il fatto che all'interno di un Paese gli effetti siano differenziati basta per fare sorgere conflitti, che possono diventare laceranti e possono dare corpo a movimenti anti-liberalizzazione. Verrebbe da dire: l'inquietudine cova sotto la globalizzazione; si annida nelle pieghe della società; può rimanere allo stato latente e non organizzata, ma può anche prendere forma di conflitto sociale o di movimento politico. È emblematico a questo riguardo un recente articolo apparso su *Financial Time* il 3 luglio 1997 dal titolo incisivo: "Angst in global village" (L'angoscia nel villaggio globale). Alla luce delle considerazioni svolte, si può concludere che la tendenza alla globalizzazione è tutt'altro che esaurita; che molte forze continuano a sospingerla; che però essa non reca solo benefici, ma anche sommovimenti e tensioni per gli effetti differenziali che ha sui vari soggetti; che per queste ragioni può alimentare resistenze ed opposizioni che, se non vengono governate, potrebbero condurre all'arresto o all'inversione di tendenza.

### Un'agenda per le autorità di governo

Se la crescente apertura dell'economia mondiale è ritenuta, nonostante la crescita delle disuguaglianze, un valore da salvare per i benefici che apporta, e perché consente ad ampie fasce di umanità di uscire dalla miseria, i governi si trovano di fronte ad un complesso di problemi. Tanto più in un Paese come il nostro, che si trova a competere nel mercato allargato, senza controllo sul cambio. Per affrontare questi problemi essi dovranno rivedere le loro politiche e modificare i loro comportamenti su diversi fronti:

1. partecipare attivamente e non passivamente ai processi di liberalizzazione, per evitare i rischi della liberalizzazione asimmetrica a proprio danno;
2. assecondare e non contrastare i processi di aggiustamento indotti dalla globalizzazione per non sprecare risorse;
3. prendere atto che, con la globalizzazione, ma soprattutto con la perdita di controllo del cambio, tutto il sistema, non solo le imprese, deve

aumentare la propria produttività per frenare l'inflazione e non subire la perdita di insediamenti produttivi e di posti di lavoro;

4. realizzare la propria specifica parte di modernizzazione nella pubblica amministrazione per essere di sostegno e non di freno agli altri soggetti impegnati nel confronto sul mercato;

5. evitare che la spesa pubblica si espanda al punto da causare livelli impositivi che scoraggino l'iniziativa economica;

6. smantellare e privatizzare i monopoli perché scaricano le loro inefficienze sugli altri soggetti;

7. creare un contesto che attragga anziché respingere gli investimenti esteri;

8. prevenire le emarginazioni indotte dalla globalizzazione, attraverso la formazione, una maggiore flessibilità nella contrattazione salariale e piani di mobilità;

9. rivedere i sistemi di welfare in modo da ridurre gli oneri sociali e fiscali che gravano sul costo del lavoro e riservare risorse a coloro che vengono colpiti dal processo di globalizzazione;

10. infine gestire le tensioni ed i conflitti che la globalizzazione provoca per evitare lesioni nel tessuto sociale, bloccando le tentazioni protezionistiche e mantenendo un clima favorevole all'apertura internazionale.

Questo ed altro devono fare i governi per accompagnare i loro Paesi verso un contesto di concorrenza aperta, specialmente ove venga loro meno la protezione del cambio.

Si può riassumere il tutto con il monito di James Wolfensohn, presidente della Banca Mondiale, al recente incontro del FMI: "il messaggio per i governi è chiaro: formate la vostra gente, assicurate loro buone condizioni di salute, date loro voce e giustizia, sistemi finanziari efficienti e politiche economiche sane e loro risponderanno e risparmieranno e attireranno investimenti, sia locali che esteri, che sono necessari per innalzare gli standard di vita ed alimentare lo sviluppo."

### La sfida per le aziende

Mentre il timore ormai diffuso che la globalizzazione metta a rischio la competitività di un Paese è sbagliato, salvo quando questo perda la leva del cambio, esso è giustificato per le aziende. Per loro il fatto che il cambio sia fissato ad un livello tale da mantenere la competitività media del sistema e quindi l'equilibrio della bilancia dei pagamenti, non è condizione sufficiente per il mantenimento dell'equilibrio competitivo: a quel tasso di cambio medio alcune imprese riu-

sciranno a reggere la concorrenza, altre invece non riusciranno.

L'apertura dei mercati mette ogni singola impresa di fronte al problema di verificare la propria capacità di tenuta rispetto ai nuovi concorrenti. Per fortuna ad alcune di loro apre nuove opportunità di sviluppo che prima erano precluse.

Per tutte le imprese la globalizzazione comporta un forte aumento della pressione competitiva per effetto di più fattori: per la riduzione degli attriti spaziali e dei costi di transazione, per la legge del prezzo unico, per l'aumento del numero dei concorrenti; ma anche perché essa si verifica in concomitanza con l'adozione di politiche di liberalizzazione interna, e nel momento in cui i consumatori sono in grado di confrontare meglio, a più basso costo e su scala più vasta, i rapporti prezzo/qualità dei prodotti loro offerti. Qualcuno definisce questo mondo nuovo come il "friction free capitalism", un mondo nel quale grazie ai minori costi d'informazione, di transazione e di trasporto, i consumatori vanno alla ricerca del miglior offerente, il capitale affluisce alle imprese che garantiscono il ritorno più elevato, i lavoratori più qualificati si spostano per cogliere le migliori remunerazioni, mentre i governi fanno del loro meglio per trattenere le imprese nei territori da loro governati. Tutti sono sottoposti ad un confronto più severo e ad una più accentuata tensione.

La prospettiva di una concorrenza più intensa già da sola pone sfide rilevanti alle imprese: per rimanere competitive, trattenere i clienti, conservare i collaboratori e remunerare i capitali in misura sufficiente molte di loro devono ripensare la strategia e l'organizzazione. Dovranno ricercare il costo minimo o la qualità massima. Le ondate di ristrutturazione e di *downsizing* che si sono verificate nelle economie di mercato preannunciano quello che verrà. Dovranno anche darsi una maggiore flessibilità nelle strutture di costo, per essere in grado di rispondere agli attacchi che le imprese piazzate su più mercati potranno sferrare a quelle operanti in ambiti operativi più ristretti. Flessibilità nei costi può significare nuove forme di relazioni industriali, gestioni in outsourcing di certe funzioni o componenti, strutture finanziarie meno oberate di debiti.

L'essenza ultima della globalizzazione, tuttavia, consiste nel rendere possibili gradi ulteriori di specializzazione, rispetto a quelli realizzati sui mercati interni, in base al principio che la divisione del lavoro è limitata dalla dimensione del mercato. Per le imprese questo implica la prospettiva di dovere rivisitare l'attività svolta, prendere atto che una parte non potrà reggere

EDITORIALE

## EDITORIALE

la concorrenza nuova e predisporre la dismissione o la delocalizzazione; individuare il nucleo sul quale c'è, o può essere costruito, un vantaggio competitivo e sfruttarlo su territori più vasti. Il fenomeno della concentrazione sul core business e sulle fasi difendibili della catena del valore che è in atto da alcuni anni è il risvolto tangibile della crescente dilatazione dei mercati. Si intensificherà e comporterà ristrutturazioni a catena, cessioni, acquisizioni, fusioni, accordi di cooperazione. Nessun'impresa sarà risparmiata. Molte cadranno sotto la pressione: soprattutto quelle che non avranno compreso la natura e la portata del fenomeno e non si saranno preparate in tempo. Alcune imprese finiranno inevitabilmente sotto il controllo di concorrenti esteri: essenziale è che vi finiscano prima di essere state stremate da una concorrenza non anticipata. Le imprese, la cui attività in tutto o in parte è in grado di reggere la concorrenza in campo aperto, hanno la possibilità, ma anche il dovere, di dispiegare la propria attività su un teatro più vasto, nelle forme e nei modi più consoni alle prospettive caratteristiche.

Molte di queste riorganizzazioni comportano una revisione del posizionamento dell'impresa lungo la catena del valore con una riallocazione nello spazio di talune funzioni da realizzare attraverso cessioni, accordi, joint ventures ed inserimenti in reti internazionali di collaborazione.

Il risultato netto per il Paese dipenderà dal fatto che le imprese non più competitive non sprechino risorse in una difesa senza speranza; che quelle con attività diversificate separino le aree con futuro dalle altre, per potenziare le prime a compensazione della chiusura o cessione delle seconde; che quelle competitive non sprechino l'opportunità di una crescita internazionale giocando sul vantaggio competitivo. L'evoluzione della produttività media del Paese e dell'occupazione dipende dal combinarsi di queste scelte.

A dire il vero la proiezione sul piano internazionale non sempre è un'opzione che si può cogliere o si può lasciare a piacimento. In tutte le attività che contengono potenziali economie di scala o curve di esperienza, alti costi fissi e bassi costi variabili, il non sfruttare l'apertura dei mercati equivale a condannarsi: qualche concorrente prima o poi sfrutterà il potenziale di miglioramento ricavabile dal maggior dispiegamento spaziale per avvantaggiarsi sul piano competitivo. Ma anche in altre attività il non cogliere le opportunità di crescita comporta il rischio che altri lo facciano accumulando riserve che prima o poi entrano nel gioco competitivo. Queste considerazioni appaiono tanto più fondate per le imprese i cui mercati interni sono saturi e

senza prospettive di crescita per il progressivo invecchiamento della popolazione, mentre nel mondo si aprono mercati certamente difficili, ma in rapida espansione. Esaminando la struttura del sistema produttivo italiano per classi dimensionali delle imprese, non può non destare preoccupazione la penuria di imprese grandi e di imprese quotate, riflesso di una nostra specifica specializzazione settoriale, ma anche di nodi irrisolti nello sviluppo delle imprese familiari. Per reggere nei mercati globali servono imprese di tutte le dimensioni, ma occorre trascinare, nei grandi giochi competitivi internazionali, imprese capofila grandi, forti finanziariamente e con strutture direzionali di prim'ordine.

Purtroppo la proiezione internazionale nella vita di un'impresa costituisce sovente un blocco psicologico e culturale, prima ancora che organizzativo: si teme di sbagliare, di compromettere l'equilibrio raggiunto, di sprecare risorse senza ottenere risultati. Si teme anche di dovere cambiare un assetto proprietario consolidato che potrebbe non reggere alla prova del più ampio teatro competitivo.

Le imprese, di fronte all'apertura dei mercati, una volta verificata la tenuta del proprio assetto competitivo, devono scegliere la nuova strategia di posizionamento. Questa potrebbe coinvolgere una revisione su un solo fronte oppure su tutti: dall'acquisto delle materie prime a quello dei componenti; dall'acquisizione dei macchinari a quella delle tecnologie; dalle fonti di finanziamento alla produzione; e naturalmente anche i mercati di sbocco. Su tutti questi fronti l'apertura dei mercati può aprire minacce ed opportunità, che vanno gestite scegliendo il mercato o lo spettro dei mercati più convenienti.

La scelta della modalità con la quale affrontare l'internazionalizzazione è campo di studio che sarebbe lungo esporre. Va segnalato che non vi sono facili generalizzazioni: ogni impresa ha di fronte a sé un insieme diverso e definito di alternative e fra queste tende ad esservene una migliore. Ma per individuarla occorre un lavoro rigoroso e non solo un'intuizione di fortuna.

Gli studi ci indicano che all'interno di ogni strategia vi sono poi delle traiettorie non vincolanti, ma di migliore efficacia e di minore rischio.

Poiché i vari Paesi, per quanto i modelli di consumo tendano a convergere, conservano forti differenze nella struttura dei canali distributivi, nelle priorità dei clienti, nelle leggi e nella prassi, l'entrata in un mercato estero costituisce sempre un fatto nuovo per il quale occorre attivare un processo di apprendimento che spesso è concomitante con l'azione. L'analisi dei casi di successo dimostra che è più importante la capa-

cità di organizzare il processo in modo da consentire aggiustamenti rapidi, piuttosto che la programmazione *ex ante* di grande dettaglio che difficilmente riesce a cogliere le sottigliezze che differenziano le modalità operative di un mercato rispetto ad un altro.

L'espansione dello spazio operativo dell'impresa – una volta che sia decisa nelle sue modalità e nella sua successione – fa sorgere un problema organizzativo. A dire il vero questo è già presente quando si apre il dilemma se rimanere chiusi nel mercato domestico o aprirsi su nuovi mercati. Spesso questa decisione ritarda proprio per il blocco culturale, o per la struttura del potere aziendale che raziona le risorse verso i nuovi sviluppi, o per la carenza di competenze. Ma il problema organizzativo si amplifica a mano a mano che il dispiegamento spaziale si realizza, per il fatto che i problemi di coordinamento si accrescono e si complicano. La necessità di gestire la dimensione spazio/tempo più rapidamente e più efficacemente esige che si formino strutture organizzative dotate di alta riflessività istituzionale: cioè strutture capaci di autocorreggersi e di autoregolarsi in tempo reale grazie ad una forte coesione sui valori e sugli obiettivi e con l'ausilio di tecnologie di comunicazione e di sistemi informativi operanti alla stregua di sistemi esperti.

Queste strutture organizzative, che sono il tratto distintivo di quella che viene chiamata "l'ultima modernità" (4), sono caratterizzate da un forte "decentramento centralizzato". Il loro impianto ed il loro funzionamento richiedono competenze nuove in grado di sfruttare le moderne tecnologie dell'informatica e della comunicazione, nonché gli ultimi sviluppi delle discipline organizzative.

Nasce su questa falsariga una classe di esperti, la cui funzione consiste nella "ristrutturazione delle relazioni sociali oltre le barriere dello spazio e del tempo per realizzare forme di coordinazione stabili su una scala mondiale". (5)

La necessità di proiezione internazionale non è senza conseguenze nemmeno sulle strutture finanziarie delle imprese. Sia per gli investimenti che devono essere effettuati nel caso di crescita per sviluppo proprio – che sono a break-even protratto – sia, a maggior ragione, per quelli richiesti nel caso di acquisizioni, la disponibilità di risorse finanziarie, la capacità di credito e l'accesso ai mercati sono variabili competitive determinanti. La struttura chiusa della maggior parte delle imprese italiane costituisce un punto

di debolezza. Un'evoluzione delle imprese familiari – che sono la quasi totalità delle strutture produttive del nostro Paese – verso forme di capitale più aperte, con maggiori dosi di capitale di rischio e più ricorso al mercato dei capitali obbligazionari, non solo è auspicabile, ma è necessaria per reggere la concorrenza in un mercato aperto.

### La globalizzazione e le persone

Come abbiamo visto, la globalizzazione sottopone tutti i soggetti organizzati alla necessità di rivedere i loro schemi interpretativi, le loro strategie ed il loro modo di operare. In realtà le organizzazioni altro non sono se non persone raggruppate secondo schemi e regole che la nuova realtà mette a soqquadro. Sono gli uomini, non le organizzazioni, che devono percepire i cambiamenti in atto; sono loro che devono avvertire le minacce connesse all'apertura dei mercati, così come le opportunità; sono loro che devono rivedere la strategia e cambiare l'organizzazione. Per fare tutto questo occorre lungimiranza, preparazione e coraggio. Una preparazione che può e deve avvenire nelle aule, ma deve svilupparsi anche attraverso esperienze di vita proiettate nel mondo. Superare la barriera delle differenze culturali fra Paese e Paese è un primo passo per prepararsi al nuovo mondo.

Per le persone in là con gli anni il mondo che si prospetta può sembrare duro e pieno di incognite. Certamente è un mondo dove la disciplina della concorrenza fa premio sul quieto vivere. Ma non ci sono alternative. Se viene visto dalla giusta prospettiva è più ricco d'opportunità che di minacce: ma perché sia così occorre che la mente lo percepisca come tale. E questo accade solo se lo si conosce, lo si esplora, lo si vive, con disponibilità e con entusiasmo. ■

---

#### NOTE DELL'AUTORE

- (1) A. Fazio, *Il Sole 24 Ore*, 2 gennaio 1996.
- (2) Si veda Paul Krugman, *Pop Internationalism*, MIT Press, Cambridge, 1996 (trad. it. *Un'ossessione pericolosa. Il falso mito dell'economia globale*, Etas Libri, Milano, 1997).
- (3) I dati sull'andamento delle grandezze di cui ai punti seguenti sono tratte da *World Economic Outlook*, May 1997, *International Monetary Fund* e da *Foreign Direct Investment*, n. 5, IFC, 1997.
- (4) K. Kumar, *From post-industrial to post-modern society*, Oxford, Blackwell, 1995.
- (5) Reed Michael, "Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis", in *Organization Studies*, 1996, Egos.

## EDITORIALE