

A stylized world map in shades of blue, overlaid with a network of white lines and circular nodes connecting various geographical locations, symbolizing global value chains.

# Passato, presente e futuro delle catene globali del valore

**Atti della cerimonia per il conferimento  
del Dottorato ad Honorem  
al prof. Gary Gereffi e workshop**

a cura di

Valentina De Marchi, Marco Bettiol, Eleonora Di Maria



Prima edizione 2023, Padova University Press

Titolo originale *Passato, presente e futuro delle catene globali del valore*

© 2023 Padova University Press

Università degli Studi di Padova

via 8 Febbraio 2, Padova

[www.padovauniversitypress.it](http://www.padovauniversitypress.it)

Redazione Padova University Press

Progetto grafico Padova University Press

This book has been peer reviewed

ISBN 978-88-6938-383-0



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License  
(CC BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/>)

# **Passato, presente e futuro delle catene globali del valore**

Atti della cerimonia per il conferimento del  
Dottorato ad Honorem al prof. Gary Gereffi  
e workshop

a cura di  
Valentina De Marchi, Marco Bettiol,  
Eleonora Di Maria



# Indice

<b>Elenco degli autori</b>	7
<b>Introduzione</b>	9
<i>Marco Bettiol e Eleonora Di Maria</i>	
<b>Parte I</b>	
<b>Cerimonia di conferimento del Dottorato ad Honorem al prof. Gary Gereffi</b>	
<b>1. <i>Laudatio</i> per il dottorato ad honorem al prof. Gary Gereffi</b>	15
<i>Daniela Mapelli</i>	
<b>2. Motivazioni della proposta di dottorato ad honorem</b>	21
<i>Paola Valbonesi</i>	
<b>3. <i>Lectio Magistralis</i>: La regionalizzazione in un mondo di filiere post-pandemiche</b>	25
<i>Gary Gereffi</i>	
<b>Parte II</b>	
<b>Workshop “Passato, presente e future delle catene globali del valore”</b>	
<b>Introduzione al workshop</b>	
<b>“Passato, presenti e futuro delle catene globali del valore”</b>	35
<i>Valentina De Marchi</i>	
<b>4. Catene globali del valore e sostenibilità</b>	45
<i>Stefano Ponte</i>	
<b>5. Catene globali del valore e sviluppo locale*</b>	49
<i>Carlo Pietrobelli</i>	
<b>6. Tecnologia Industria 4.0 e manifattura</b>	57
<i>Stefano Micelli</i>	

<b>7. Quando le multinazionali entrano nei distretti industriali: l'esperienza italiana</b>	<b>63</b>
<i>Roberto Grandinetti</i>	
<b>8. L'influenza internazionale degli studi sulla catena di fornitura globale avviati dal prof. Gary Gereffi</b>	<b>75</b>
<i>Fiorenza Belussi</i>	
<b>9. Un grande scienziato sociale che continua ad insegnarci l'interconnessione globale dei sistemi di produzione locali</b>	<b>81</b>
<i>Giancarlo Corò</i>	
<b>10. Il reshoring come nuova opportunità per le catene globali del valore</b>	<b>85</b>
<i>Maria Chiarvesio</i>	
<b>11. La transizione verde nei paesi <i>latecomer</i>. Il ruolo delle catene globali del valore</b>	<b>93</b>
<i>Roberta Rabellotti</i>	
<b>12. Le sfide delle catene globali del valore: la prospettiva di analisti e <i>practitioner</i></b>	<b>99</b>
<i>Eleonora Di Maria</i>	
<b>13. Commenti finali sul workshop</b>	<b>107</b>
<i>Gary Gereffi</i>	
<b>Appendice. Immagini della cerimonia di premiazione e del workshop</b>	<b>109</b>

## Elenco degli autori

**Belussi Fiorenza**, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova, Italia

**Bettiol Marco**, Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova, Italia

**Chiarvesio Maria**, Professoressa ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università degli studi di Udine, Italia

**Corò Giancarlo**, Professore ordinario di Economia Applicata, Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari di Venezia, Italia

**De Marchi Valentina**, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova, Italia e Dipartimento di Società, Politica e Sostenibilità, ESADE Business School, Spagna

**Di Maria Eleonora**, Professoressa Ordinaria di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova, Italia

**Gereffi Gary**, Professore Emerito di Sociologia, Dipartimento di Sociologia e Centro Duke Global Value Chain (GVC), Duke University, Stati Uniti.

**Grandinetti Roberto**, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova, Italia

**Mapelli Daniela**, Magnifica Rettrice, Università degli studi di Padova

**Micelli Stefano**, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Management, Università Ca’ Foscari di Venezia, Italia

**Pietrobelli Carlo**, Professore ordinario di Economia, Università Roma Tre, Roma, Italia e Cattedra UNESCO presso l’Università delle Nazioni Unite UNU-MERIT, Maastricht, Paesi Bassi

**Ponte Stefano**, Professore di Economia politica internazionale, Dipartimento di Management, Società e Comunicazione, Copenhagen Business School, Danimarca

**Rabellotti Roberta**, Professoressa ordinaria di Economia, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, Università di Pavia, Italia

**Valbonesi Paola**, Direttrice Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, Università degli studi di Padova Italia

# Introduzione

*Marco Bettiol e Eleonora Di Maria*

*Università degli studi di Padova*

Questo libro contiene gli atti della cerimonia e del convegno che sono stati organizzati il 13 marzo 2023 presso l'aula magna dell'Università degli studi di Padova in occasione del conferimento del dottorato ad honorem in economia e management a Gary Gereffi, professore emerito di Sociologia e direttore del Global Value Chains Center di Duke University.

Sono tre le ragioni che ci hanno portato a raccogliere questi contenuti in un libro in italiano e in inglese.

La prima riguarda il riconoscimento allo straordinario contributo scientifico che Gary Gereffi ha dato agli studi sulla globalizzazione. Grazie all'elaborazione del framework teorico delle Global Value Chain (GVC), Gary Gereffi ci offre uno potente strumento intellettuale per leggere con precisione l'organizzazione delle attività economiche e per comprendere i meccanismi attraverso i quali imprese, territori e nazioni possono partecipare alla divisione del lavoro a livello internazionale. Se il compito della scienza è quello di rendere visibile l'invisibile, il modello delle Global Value Chains definito da Gary Gereffi ci ha permesso di vedere con maggior chiarezza dentro il complesso fenomeno della globalizzazione e di comprendere i principi che ne governano l'evoluzione.

La seconda ragione è rendere esplicito il contributo che gli studiosi italiani, e in particolare la "scuola" veneziana e padovana hanno dato all'evoluzione della teoria delle Global Value Chains. Se dobbiamo identificare una data che segna l'inizio di questa collaborazione intellettuale sicuramente possiamo far riferimento al 2005 quando Gary Gereffi venne

alla Venice International University nell'isola di San Servolo a Venezia per un semestre di insegnamento. Fu l'occasione per la costruzione di un dialogo molto intenso che ha visto protagonisti inizialmente un gruppo di ricercatori e (allora) studenti tra i quali ricordiamo Stefano Micelli, Giancarlo Corò, Marina Chiarvesio, Mario Volpe, Valentina De Marchi, Giulio Buciuni, Vladi Finotto e Lorenzo Gui, oltre a noi due e che poi si è ulteriormente allargato nel tempo fino a comprendere molti padovani come Fiorenza Belussi, Roberto Grandinetti, Silvia Rita Sedita. Questo incontro ha permesso di confrontare la prospettiva delle Global Value Chains di Gereffi con quella dei ricercatori italiani che stavano studiando l'evoluzione delle piccole e medie imprese e dei distretti industriali. È stato uno scambio molto fruttuoso. Come ha riconosciuto lo stesso Gary Gereffi durante la cerimonia, la conoscenza di quanto stava accadendo nei distretti industriali ha permesso di arricchire il framework teorico e di comprendere meglio il contributo dei territori locali e delle piccole imprese all'interno delle Global Value Chain. D'altro canto, gli studiosi italiani hanno avuto modo di leggere l'evoluzione dei distretti all'interno dei più ampi processi della globalizzazione e arrivare a identificare con maggiore precisione le nuove strategie che imprese e distretti devono mettere in campo per accrescere la propria competitività sui mercati internazionali. In particolare, uno degli aspetti sui quali è emerso un confronto importante riguarda il ruolo delle tecnologie digitali nell'abilitare la partecipazione alle Global Value Chains.

La terza ragione è per gettare uno sguardo oltre il presente e ragionare sul futuro della globalizzazione. Dall'elaborazione del modello delle Global Value Chains ad oggi sono intervenuti molti cambiamenti a livello geopolitico, economico e sociale. Basti pensare alla guerra tra Ucraina e Russia, ad un parziale ritorno al confronto tra blocchi continentali, alla pandemia del Covid-19 e ai suoi effetti sulle supply chain, al reshoring delle produzioni manifatturiere considerate strategiche. Altri fenomeni sono all'orizzonte, come ad esempio il tema della sostenibilità ambientale e l'introduzione dell'intelligenza artificiale. Tutti questi elementi concorrono a cambiare il quadro di riferimento introducendo nuovi vincoli e allo stesso tempo aprendo nuove opportunità. L'occasione della consegna del dottorato ad honorem era troppo importante per lasciarsela sfuggire ed è per questo che una volta conclusa la cerimonia abbiamo deciso di organizzare un workshop insieme a Valentina De Marchi nel quale chiedere a molti studiosi italiani e internazionali che hanno lavorato

sulla globalizzazione di dare un contributo per tratteggiare le sfide da affrontare nei prossimi anni.

Abbiamo organizzato i contenuti del libro in due parti. Nella prima parte sono stati riportati i testi integrali dei discorsi della Prof.ssa Daniela Mappelli, Magnifica Rettore dell'Università di Padova e della Prof. Paola Valbonesi direttrice del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" che contengono le motivazioni dell'assegnazione del dottorato ad honorem. In questa sezione, inoltre, trova posto la *Lectio Magistralis* che Gary Gereffi ha sostenuto in Aula Magna nel quale ha ricostruito l'evoluzione del fenomeno della globalizzazione negli ultimi quarant'anni e ha proposto future linee di ricerca.

La seconda parte contiene la trascrizione rivista ed arricchita degli interventi di accademici, studiosi e imprenditori che sono intervenuti nel workshop sulla globalizzazione che è stato organizzato a valle della cerimonia del dottorato ad honorem relativi ai temi dello sviluppo locale, delle tecnologie digitali e della manifattura, nonché della sostenibilità, identificati come caratterizzanti gli ambiti di ricerca passati e futuri. La sezione si apre con Valentina De Marchi che riporta i risultati di una analisi bibliometrica della letteratura sulle Global Value Chains e sulle principali direttrici attorno alle quali si sta concentrando il dibattito scientifico.

Sono stati proposti tre interventi sui temi sopra citati: Stefano Ponte ha sottolineato come la sostenibilità ambientale e sociale sia oggi uno dei fattori che spinge a rivedere l'organizzazione delle Global Value Chains con lo scopo di ridurre l'impatto sul pianeta. Carlo Pietrobelli si è concentrato sul contributo delle Global Value Chain allo sviluppo locale. Stefano Micelli ha approfondito la relazione tra tecnologie digitali e globalizzazione.

Durante la seguente tavola rotonda: Roberto Grandinetti ha invece sottolineato il ruolo che le multinazionali che si sono insediate in alcuni distretti industriali italiani hanno avuto sull'evoluzione e la crescita degli stessi distretti. Fiorenza Belussi ha sottolineato il contributo della scuola padovana al tema delle Global Value Chain. Roberta Rabellotti ha focalizzato il suo intervento di come le Global Value Chain possono aiutare la transizione verde. Giancarlo Corò ha sottolineato l'importanza

dell'interazioni tra sistemi locali (distretti e territori) e processi globali. Maria Chiarvesio ha affrontato il tema del reshoring, e quindi del ritorno in patria di una parte della produzione manifatturiera che era stata delocalizzata, e di come questo fenomeno sta influenzando l'attuale fase della globalizzazione.

Eleonora Di Maria ha sintetizzato quando è emerso dalla tavola rotonda da lei condotta e che ha coinvolto Fabrizio Guelpa, Responsabile del Servizio Industry & Banking Research della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo; Massimo Pavin presidente e amministratore di Sirmax, azienda leader nel compound e Gianni Dal Pozzo, amministratore delegato e presidente di Considi, società di consulenza, e presidente dell'associazione Alumni dell'Università di Padova.

Infine il libro si chiude con un intervento di Gary Gereffi che punta a sintetizzare quanto è emerso nel workshop.

**Parte I**  
**Cerimonia di conferimento del Dottorato ad**  
**Honorem al prof. Gary Gereffi**



## ***Laudatio* per il dottorato ad honorem al prof. Gary Gereffi**

*Daniela Mapelli*

*Magnifica Rettrice Università degli studi di Padova*

È con grande piacere che do il benvenuto a tutte e a tutti i rappresentanti della comunità accademica, agli ospiti qui convenuti e in particolar modo al professor Gary Gereffi al quale abbiamo l'onore di conferire oggi il dottorato ad honorem in Economics and Management.

Professore emerito di sociologia alla Duke University e Direttore del Global Value Chains Center presso la stessa Università, Gary Gereffi si è laureato all'Università di Notre Dame, in Indiana. Concluso il dottorato alla prestigiosa università di Yale si è poi stabilito alla Duke University, che negli anni è diventata il centro nevralgico degli studi sulle catene globali del valore.

Le implicazioni per i territori rispetto alla presenza delle multinazionali sono state ciò che ha stimolato, in origine, il suo interesse di ricerca. Negli anni Settanta è in Messico a studiare le conseguenze della presenza delle multinazionali americane sullo sviluppo locale, studiando in particolare il settore farmaceutico. In quel periodo, il tema del supporto allo sviluppo nei paesi dell'America Latina era molto politicizzato e conteso, con visioni contrapposte sul ruolo che tali imprese potesse effettivamente avere per i contesti in cui aprivano proprie filiali. Approfondendo la sua ricerca anche verso altri settori industriali, come il tessile, e nuovi contesti geografici, come il sud est asiatico, il professor Gereffi si rende conto sul campo che è in atto una profonda trasformazione del modello di produzione e commercio globali, che permette una prospettiva nuova sul

tema. Infatti, a partire dalla metà degli anni Sessanta, un sempre maggior numero di aziende hanno iniziato a frammentare le proprie attività, alla ricerca di fornitori esteri a basso costo. Invece di aprire nuovi stabilimenti in tali paesi, le imprese hanno esternalizzato sempre più fasi della loro produzione, appaltandole a fornitori locali, inizialmente coinvolgendoli nelle semplici attività di assemblaggio, realizzate a partire dalle dettagliate indicazioni delle multinazionali americane. In alcuni casi, tali attività si sono espanse a fino a coinvolgere anche fasi della produzione a maggior valore aggiunto, come il design di nuovi prodotti o il marketing. Tuttavia, tale fenomeno ha riguardato pochi casi, e infatti la frammentazione delle attività da parte delle multinazionali non ha portato, in larga parte, a un vero fenomeno di sviluppo dei territori in cui tali attività venivano esternalizzate.

Negli anni Novanta e Duemila, i settori e le produzioni che seguono il modello delle catene di fornitura globali sono cresciuti in modo esponenziale, interessando non solo le industrie manifatturiere, ma anche la produzione di energia, le attività agro-alimentari e tutti i tipi di servizi, dai call center e alla contabilità, diventando ciò che è stato definito “la spina dorsale e il sistema nervoso centrale dell’economia mondiale”.

Questa nuova ondata di globalizzazione non è ovviamente passata inosservata. Si era registrato, infatti, un boom nelle importazioni dei paesi in via di sviluppo, e una successiva esportazione verso paesi più sviluppati. Tale crescita è stata accompagnata anche da quella di nuove multinazionali, come Nike o Adidas, le quali non avevano nessuna fabbrica di proprietà per la produzione pur vendendo crescenti quantità di prodotti sui mercati internazionali. In questo contesto, l’intuizione del professor Gereffi è stata quella di cogliere l’importanza di un livello intermedio tra i paesi nei quali sono misurati i flussi di import ed export e quello delle singole imprese multinazionali: le catene globali del valore appunto. Le *Global Value Chains*, come sono conosciute nella letteratura internazionale, sono reti di imprese indipendenti in cui ognuna è responsabile di una o più delle attività necessarie a realizzare un prodotto finito. Il professor Gereffi e il gruppo di coautori con cui ha collaborato hanno identificato due caratteristiche fondamentali per comprendere in quali condizioni la partecipazione a tali catene può rappresentare un fattore di sviluppo positivo per i territori, i lavoratori, le imprese e le istituzioni che ne fanno parte. La prima, chiamata *governance*, suggerisce che nelle catene globali

del valore - che coinvolgono soggetti amministrativamente indipendenti e localizzati in diverse parti del globo - il valore economico generato non è distribuito in modo uniforme tra i soggetti. Infatti, raramente tali catene si coordinano spontaneamente attraverso scambi di mercato; al contrario, sono governate da aziende *leader* che, per usare le parole dello stesso Gereffi, determinano ‘*cosa viene fatto e da chi, a quale prezzo e utilizzando quali standard*’ e che si appropriano, quindi, della maggior parte del valore economico realizzato. Il secondo elemento fondamentale riguarda le strategie messe in atto da imprese, paesi e altri attori economici per mantenere o migliorare la propria posizione nell’economia globale. Tali strategie e azioni prendono il nome di *upgrading*. Questo termine è stato utilizzato per evidenziare i percorsi degli attori della catena del valore per “scalare la catena” stessa, appropriandosi di una quota maggiore del valore economico realizzato grazie a efficientamenti nei processi produttivi, miglorie dei prodotti, o alla capacità di svolgere ulteriori attività a maggiore valore aggiunto.

Il merito del professor Gereffi è stato quello di aver riconosciuto un fenomeno in crescita e di aver sviluppato una teoria in grado di concettualizzarlo e analizzarlo, permettendo così a imprese e decisori politici di comprendere come trarre vantaggio dalla partecipazione all’economia globale consapevoli della sua complessità e dei suoi rischi. Tale sforzo concettuale ha anche permesso di dare indicazioni per sviluppare ambiziosi progetti, come quelli volti a garantire condizioni di lavoro dignitose anche nei paesi in via di sviluppo in Africa, America Latina e Asia o volti a identificare alla fonte le cause delle crisi ambientali.

Ai meriti scientifici va aggiunta anche una intensissima attività di promozione della cultura scientifica, di partecipazione sociale e di passione civile. Oltre che per il contenuto, infatti l’opera di Gary Gereffi, merita di essere celebrata anche per il metodo. Identificato questo promettente filone di ricerca, il professor Gereffi non si muove in solitario, ma si spende per creare un più ampio gruppo di lavoro, composto da colleghi di discipline diverse e specializzati in contesti territoriali differenti. Tra il 2000 e il 2005 ottiene un importante contributo dalla Rockefeller Foundation per la creazione di un’iniziativa interdisciplinare sulle Global Value Chain, che vede il suo compimento nella fondazione del Duke Center on Globalization, Governance & Competitiveness – ora ribattezzato in Duke Global Value Chains Center, fondato dal professor Gereffi nel 2005 e diventato

centro moltiplicatore di progettualità per studiosi, imprese e istituzioni. Contemporaneamente, ricerca instancabilmente la collaborazione con importanti istituzioni internazionali e regionali – International Labor Organization (ILO), United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), World Bank, African Development Bank per nominarne alcune – supportando la messa a punto di importanti iniziative di sviluppo sociale ed economico e dimostrando di riuscire a bilanciare l'attenzione a pubblicazioni di qualità con l'attenzione all'impatto sulla società. Collabora ad esempio con il Ministero del Commercio Estero in Costa Rica per comprendere le opportunità economiche e i rischi per le imprese locali legate alla partecipazione a catene globali del valore nel contesto dei settori dei dispositivi medici, elettronica, aerospaziale; o con l'americano Environmental Defence Fund, per studiare comparti in cui nuove tecnologie ambientali possono contribuire a ridurre gli impatti sull'ambiente e creare nuovi posti di lavoro.

Costa Rica, Cina, India, Kazakhstan, Messico. Sono tantissimi i paesi in cui il professor Gereffi ha viaggiato, per portare la propria conoscenza e collaborare con istituzioni e imprese locali. Tra questi, un ruolo speciale è stato svolto dall'Italia e Padova in particolare. Dalla metà degli anni Duemila in poi si susseguono, infatti, vari periodi di studio nel nostro territorio, che diventa osservatorio privilegiato per comprendere le strategie messe in atto da piccole e medie imprese per trarre vantaggio dalla partecipazione a catene globali del valore, e le implicazioni di tali trasformazioni per la prosperità di territori ad alta vocazione manifatturiera – quelli che chiamiamo distretti industriali. Il fruttuoso sodalizio professionale con colleghi del nostro ateneo sfocia nel 2016 e nel 2022 nell'organizzazione di importanti workshop internazionali e nel 2018 realizzazione di un libro che fonde la tradizione delle Global Value Chain di cui è portatore con la tradizione delle analisi dei distretti industriali e delle imprese manifatturiere, ambito di ricerca di eccellenza nel nostro dipartimento di scienze economiche e aziendali.

Ecco, oggi qui celebriamo lo scienziato che ha saputo spaziare su un fronte amplissimo di problemi legati alla globalizzazione e allo sviluppo – uno sviluppo economico, inclusivo e sostenibile – trovando il necessario compromesso tra l'analisi delle strategie delle imprese, con un approccio *micro*, e le politiche dei territori, con uno sguardo più *macro*. Abbiamo da poco inaugurato il nuovo Anno Accademico, dopo le celebrazioni

per l'annus mirabilis che ci ha visto ricordare gli 800 anni della nostra università. In tutta la sua straordinaria carriera il professor Gereffi ha mostrato la curiosità nel trovare soluzioni, la contaminazione profonda dei saperi coniugando passione sociale e civile che ci ricordano proprio il DNA del nostro Ateneo, che abbiamo da poco celebrato nel suo compleanno, intriso di libertà e futuro. Benvenuto tra noi Gary Gereffi.



## Motivazioni della proposta di dottorato ad honorem

*Paola Valbonesi*

*Direttrice Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università degli studi di Padova*

Magnifica Rettrice, gentili colleghe e colleghi, studenti e studentesse, Autorità, signore e signori, il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli studi di Padova propone di conferire al professor Gary Gereffi il dottorato di ricerca honoris causa in Economics and Management per aver sviluppato la teoria delle catene globali del valore o Global Value Chain. Partita come tentativo di comprendere in prospettiva sociologica le strategie di internazionalizzazione delle multinazionali statunitensi, questa concettualizzazione, con le sue implicazioni economiche, socio-politiche e ambientali, ha influenzato in maniera ampia e significativa gli studi manageriali ed economici su globalizzazione e sviluppo.

Gary Gereffi è unanimemente riconosciuto come il fondatore della teoria delle Global Value Chain.

La sua produzione scientifica è vastissima e copre svariati settori - dalla sociologia economica, alla geografia economica, all'international business - nei quali ha fornito contributi di enorme rilevanza.

A partire dalla fine degli anni '90, ha reso evidenti i meccanismi alla base del funzionamento della nuova, crescente, ondata di globalizzazione che in quegli anni cominciava a manifestarsi e che oggi rappresenta caratteristica imprescindibile dei settori produttivi. Grazie alla sua produzione scientifica, Gary Gereffi ha contribuito ad aiutarci a

comprendere che il modo tradizionale attraverso il quale leggiamo il fenomeno della globalizzazione – i flussi di importazioni ed esportazioni sono, in realtà, ben più che un interscambio commerciale tra due paesi. Sono un sintomo di un sistema più complesso di organizzazione delle produzioni, il quale coinvolge un vasto numero di imprese localizzate in paesi diversi, le cui attività sono coordinate da grandi multinazionali che non hanno la proprietà di nessuna attività manifatturiera. La grande rilevanza del lavoro di Gary Gereffi risiede nell'aver reso possibile comprendere la complessità di questi meccanismi di funzionamento dei settori produttivi a livello mondiale, per spiegare se e come il loro potenziale di sviluppo possa diventare realtà, compensando le eventuali implicazioni negative della globalizzazione.

Catalizzando prospettive di diverse discipline, Gary Gereffi ha costruito una teoria capace di dare una chiave di lettura efficace per intendere le trasformazioni economiche in atto negli anni '80 e '90, e più recentemente le trasformazioni legate alla crisi legata alla pandemia, durante la quale le interruzioni negli approvvigionamenti hanno reso drammaticamente evidente a tutti la pervasività delle catene del valore.

Ancora più rilevante, nel lavoro del professor Gereffi, è stata la capacità di diventare il punto di riferimento per accademici e istituzioni pubbliche e private che si occupano di crescita economica e sviluppo sostenibile. A partire dai primi anni Duemila, praticamente tutte le organizzazioni internazionali con un mandato legato allo sviluppo economico hanno abbracciato il concetto e il linguaggio dell'analisi delle catene globali del valore. Grazie a un costante lavoro di collaborazione che è sfociato anche in importanti progetti di ricerca e pubblicazioni congiunte, l'opera intellettuale del professor Gereffi è stata infatti capace di concretizzarsi in azioni e politiche volte a supportare lo sviluppo inclusivo, trovando un punto di equilibrio tra accettazione accademica e rilevanza politica nelle vorticose controversie sulla globalizzazione e lo sviluppo.

Gli studi del professor Gereffi hanno analizzato le implicazioni della globalizzazione in svariati contesti – dall'America Latina alla Cina. Tra questi, a partire dalla fine degli anni Duemila, l'Italia è diventato un osservatorio di particolare rilevanza. Il contesto italiano, caratterizzato da piccole imprese innovative e a valenza manifatturiera ha rappresentato infatti un contesto di osservazione privilegiato, per la specificità nella

risposta alle sfide della globalizzazione e per le importanti implicazioni economiche e sociali per i territori distrettuali a cui queste imprese appartengono. Quando Gary Gereffi iniziò la sua carriera accademica era interessato a comprendere le implicazioni sociologiche della presenza delle multinazionali statunitensi in America Latina. Le implicazioni dei suoi studi, tuttavia, hanno ben presto travalicato questi confini disciplinari, diventando un punto di riferimento per discipline come l'international business, le teorie dello sviluppo, l'economics geography. Per me è quindi un onore e un privilegio potervi riferire oggi che il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali ha deciso all'unanimità dei suoi voti, in base a queste motivazioni e al curriculum eccezionale, di proporre l'attribuzione del dottorato ad honorem in Economics and Management a Gary Gereffi.



## ***Lectio Magistralis: La regionalizzazione in un mondo di filiere post-pandemiche***

*Gary Gereffi*

*Duke University*

Prima di tutto, permettetemi di dire che è un grande onore per me essere riconosciuto con un dottorato ad honorem dall'Università degli studi di Padova. Vorrei ringraziare di cuore la Magnifica Rettore dell'Università, la Direttrice del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e tutti i docenti che hanno contribuito a rendere possibile questo riconoscimento. Padova è una delle università più illustri e antiche del mondo, ed è un onore fantastico ricevere questa laurea da questa università.

Inoltre, ricevere questa onorificenza in Italia e a Padova è particolarmente significativo, sia dal punto di vista personale che professionale. Personalmente, ho legami familiari con l'Italia perché i genitori di mio padre sono emigrati dal Sud Italia agli Stati Uniti all'inizio del XX secolo. Faccio quindi parte di una grande ondata di immigrati italiani cresciuti negli Stati Uniti e sono sempre stato molto orgoglioso del mio patrimonio italiano.

Ma anche dal punto di vista professionale è estremamente importante avere questa onorificenza dall'Università di Padova perché riunisce due parti della mia carriera professionale. Nel 2005, come ha sottolineato la Magnifica Rettore nel suo intervento, si è conclusa l'iniziativa della Fondazione Rockefeller denominata Global Value Chains Initiative, che ha dato origine a questo quadro di riferimento. Nel 2005, quando io e alcuni colleghi di tutto il mondo abbiamo cercato di creare questo quadro,

ho creato il Duke Global Value Chains (GVC) Center alla Duke University. Questo è stato importante per il quadro delle GVC.

Nella primavera del 2005, ho anche avuto la possibilità di tenere due corsi alla Venice International University (VIU), che faceva parte di un consorzio con la Duke University. Alcuni dei docenti che siedono qui, legati all'Università di Padova e ad altre università italiane, tra cui Ca' Foscari, sono stati molto influenti nell'aiutarmi a capire come conoscere meglio l'Italia ci aiuti a comprendere meglio le catene globali del valore.

Direi che ci sono almeno tre modi diversi in cui lavorare in Italia e sull'Italia ha aiutato lo sviluppo del quadro delle GVC. In primo luogo, credo che insegnare in Italia e lavorare con i miei colleghi italiani mi abbia permesso di comprendere molto meglio il continuo dinamismo dei contesti locali. In particolare, i distretti industriali italiani che sono così noti in tutto il mondo, nonostante le tendenze alla globalizzazione in molti altri settori. La ricerca sul campo che i miei colleghi italiani hanno condotto, e che ho potuto condividere con molti di loro, offre una visione profonda del valore che i luoghi locali continuano ad avere e della competitività locale nell'economia globale.

La seconda intuizione che ho tratto dal periodo trascorso alla VIU e dai successivi incontri con i colleghi italiani è l'importanza di un quadro comparativo. Comparativo in due sensi, perché in Italia questi distretti italiani erano situati in parti diverse del Paese, ma producevano alcuni degli stessi beni. Valentina De Marchi e io abbiamo avuto la possibilità di esaminare il distretto orafa in tre diverse parti d'Italia [Valenza Po, Valenza e Arezzo]. Molte altre industrie hanno questo tipo di presenza comparativa. Inoltre, l'Italia svolge un ruolo molto importante in Europa come luogo in cui la competitività è importante. Quindi i confronti sono stati un altro elemento che ho tratto dalla mia esperienza qui alla Venice International University.

Infine, l'importanza delle piccole e medie imprese e la loro partecipazione all'economia globale. Quindi tutti questi aspetti - l'importanza dei luoghi, l'importanza del confronto e l'importanza delle piccole imprese che comunque hanno successo in un'epoca di globalizzazione - sono stati inseriti nel quadro delle GVC in modi molto importanti. Questo lo attribuisco al mio lavoro qui in Italia alla VIU e anche a Padova.

Per quanto riguarda il tema principale delle mie osservazioni di oggi, vorrei concentrarmi sull'evoluzione delle prospettive della globalizzazione.

Ho intitolato il mio intervento "La regionalizzazione in un mondo di supply chain post-pandemico". Voglio arrivare alla regionalizzazione passando in rassegna tre tendenze principali della globalizzazione. Quando mi riferisco alla globalizzazione, mi concentrerò principalmente sulla globalizzazione economica. Il commercio e gli investimenti diretti esteri sono stati forze molto potenti nel secondo dopoguerra. Oltre al commercio e agli investimenti diretti esteri, molti altri fattori sono stati importanti nell'economia globale. La tecnologia e i progressi scientifici, le questioni militari e di sicurezza, le tendenze sociali e politiche e, sempre più spesso, le questioni ambientali. Tutti questi fattori sono stati importanti. Ma ritengo che la globalizzazione economica possa essere tracciata attraverso tre grandi cambiamenti, di cui vi illustrerò rapidamente le caratteristiche.

Il primo cambiamento lo definirei l'era della "globalizzazione in espansione", che probabilmente va dal 1960 circa al 2007-2008. Per 50 anni, la globalizzazione economica, questa combinazione di commercio e investimenti esteri, si è estesa alla maggior parte delle regioni del mondo. Il processo è stato guidato in gran parte dalle economie industriali avanzate - Stati Uniti, Regno Unito, economie dell'Europa occidentale e Giappone.

Ma anche le regioni in via di sviluppo del mondo sono state coinvolte nell'economia globale, anche se in modo molto disomogeneo, grazie a due principali strategie di sviluppo. Da un lato, alcune economie in via di sviluppo hanno perseguito una strategia di esportazione. Alcune di esse si sono concentrate sulle esportazioni di risorse naturali. Altre economie in via di sviluppo, come quelle dell'Asia orientale, si sono concentrate sulle esportazioni di manufatti. Le strategie di esportazione erano quindi un modo per collegarsi all'economia globale. Ma in luoghi come l'America Latina, dove ho lavorato molto, la sostituzione delle importazioni era un modello diverso. Nel 1980, la sostituzione delle importazioni è passata in secondo piano a causa della crisi bancaria. Quindi abbiamo avuto 50 anni di espansione della globalizzazione.

Nel 2007-2008 siamo entrati in un secondo periodo che chiamerò “globalizzazione frammentata”, perché il 2007-2008 è stato l’anno della recessione economica globale. Quando la recessione ha colpito, la strategia di promozione delle esportazioni che molti Paesi stavano seguendo è stata davvero interrotta. Per i grandi Paesi come Europa, Stati Uniti e Giappone, le importazioni sono calate drasticamente. Molti Paesi del mondo si sono concentrati sulla produzione di esportazioni e hanno dovuto iniziare a cambiare le loro strategie di sviluppo.

I grandi Paesi come la Cina e l’India hanno lottato per rivolgersi verso l’interno e concentrarsi maggiormente sull’utilizzo dell’economia interna come fonte di crescita. La Cina, in particolare, ha spinto una strategia di tecnologia avanzata chiamata Made in China 2025, ma ci sono altre dimensioni. La Cina era chiaramente interessata non solo a spingere le esportazioni che ha avuto in passato insieme a nuove aree ad alta tecnologia, ma anche a sviluppare alcune delle tecnologie leader a livello mondiale.

Altre economie in via di sviluppo si sono concentrate maggiormente sulle catene del valore regionali. In America Latina, un gruppo di Paesi si è concentrato maggiormente sulle Americhe come parte delle proprie catene. In Europa, l’UE 27 ha iniziato a collegare l’Europa occidentale e le economie dell’Europa orientale e centrale in modo regionale. Anche l’Asia aveva una catena del valore regionale. Quindi, in quest’epoca di globalizzazione frammentata, abbiamo iniziato a vedere alcuni cambiamenti a causa delle flessioni commerciali. Ma questo non è stato l’unico fattore di disturbo.

Altri due grandi fattori sono importanti. Uno è il nazionalismo economico. Nel corso degli anni 2010, molti Paesi del mondo hanno iniziato a porre l’accento sull’antiglobalizzazione delle loro economie locali. Lo abbiamo visto innanzitutto con la Brexit. Quando il Regno Unito si è ritirato dall’Unione Europea, questo ci ha detto che alcune parti dell’economia britannica ritenevano di poter guadagnare di più al di fuori del quadro regionale che all’interno. Ma questo nazionalismo economico è stato molto, molto più ampio.

Negli Stati Uniti, lo abbiamo visto con l’amministrazione Trump a partire dal 2017, dove lo slogan della campagna elettorale, Make America Great Again (MAGA), è stato in parte definito dal ritiro dal mondo - una

sorta di Fortezza America. In altri luoghi, potrebbe essere la Fortezza Europa. Così la globalizzazione è stata definita in parte da persone che volevano tornare a un'economia internazionale fatta di Stati nazionali.

Negli Stati Uniti, non si trattava solo di proteggere gli Stati Uniti dalle importazioni dalla Cina, ma anche dal Messico, dal Canada e dall'Europa. Quindi il sentimento che abbiamo avuto negli Stati Uniti per un periodo, e che continua tuttora, è ancora una volta un ritiro dalla globalizzazione per rafforzare l'economia nazionale. Stiamo assistendo allo stesso tipo di pressioni in molti altri Paesi europei e del mondo: Ungheria, Turchia, Iran, Germania e molti altri hanno tutti forti gruppi politici nazionalisti. Credo che questo ci dica qualcosa di importante su ciò che la globalizzazione non ha fornito a diverse parti di queste popolazioni come parte di una grande tendenza politica.

L'ultima parte della frammentazione, ovviamente, è stata la pandemia globale COVID-19. A differenza del nazionalismo economico o della recessione economica, la pandemia globale ha fatto sì che le catene di approvvigionamento diventassero improvvisamente un problema di sicurezza nazionale. Negli Stati Uniti e altrove, quando c'è stata una carenza di forniture mediche come maschere facciali, ventilatori o guanti di gomma, si è cominciato a pensare che potesse essere un problema di globalizzazione. Le catene di approvvigionamento sono spezzate. Forse dobbiamo ricostruirle negli Stati Uniti. Quindi quest'epoca di frammentazione aveva cause diverse, ma stava portando tutti a mettere in discussione la globalizzazione.

Nell'ultima parte del mio intervento vorrei ritornare sul tema di dove siamo ora dopo questa lunga tendenza all'espansione della globalizzazione e un breve e intenso periodo di circa 15 anni di globalizzazione frammentata. Dove andremo a finire?

Credo che le direzioni principali indicate siano due. Un grande gruppo sostiene che dovremmo concentrarci sulla deglobalizzazione. La globalizzazione stessa ha disperso troppo le cose e reso i Paesi troppo vulnerabili. Dovremmo quindi ripiegare su un mondo costruito intorno a Paesi o Stati nazionali che commerciano tra loro, come accadeva 150 o più anni fa.

Tecnicamente e praticamente, credo che questo sia un obiettivo impossibile, anche per le economie più grandi, per molteplici ragioni. Le risorse naturali sono globali. Nessun Paese avrà tutte le risorse naturali di cui ha bisogno. Quindi bisogna fare affidamento sull'economia globale. Ma soprattutto, le catene di approvvigionamento dell'industria sono globali; ogni settore è organizzato a livello internazionale. Anche i prodotti più semplici, come le calzature sportive, non possono essere prodotti facilmente in un solo Paese. Adidas, la più grande azienda di calzature sportive del mondo, ha cercato di aprire stabilimenti in Germania e negli Stati Uniti per produrre scarpe semplici. E ha fallito. Non sono stati in grado di delocalizzare le parti della catena di fornitura nemmeno per le scarpe.

Credo che questo ci dica che non solo per motivi di catena di approvvigionamento, ma anche dal punto di vista economico e politico, la deglobalizzazione è troppo rischiosa. È importante notare che i partenariati internazionali sono ancora necessari, oggi più che mai. Lo vediamo non solo nell'arena militare o nella sicurezza geopolitica, come nell'attuale situazione dell'invasione russa dell'Ucraina e di altri conflitti militari. Dal punto di vista scientifico, lo vediamo nell'importanza dei vaccini COVID-19 e della cooperazione internazionale che li ha portati alla realizzazione. Su scala globale, ci sono questioni molto importanti come il cambiamento climatico e la salute globale.

Cosa significa regionalizzazione in questo contesto? Che aspetto avrebbe? Credo che a questo punto dovremmo tornare ad alcune delle intuizioni chiave del quadro delle GVC.

Nel quadro delle GVC, ci siamo concentrati su industrie globali di diverso tipo. In questi settori ci siamo posti delle domande: Chi controlla queste industrie globali? Quali imprese? Ci sono sempre simmetrie di potere nelle industrie globali. Come si presenta la struttura di governance di queste catene? Come sono stati i percorsi di miglioramento dei diversi Paesi che hanno partecipato a queste industrie? Dal punto di vista della catena del valore, vogliamo sapere: chi crea valore nella catena, chi lo cattura e come vengono distribuiti i guadagni ai diversi Paesi che fanno parte di queste catene del valore?

Concludo dicendo che la globalizzazione pone quattro sfide principali che la nostra ricerca deve affrontare man mano che andiamo avanti. In primo luogo, come possiamo ricostruire catene del valore più resistenti dopo l'era della frammentazione di cui ho parlato? Ci sono almeno quattro temi che emergono e possiamo individuarne altri.

Un modo è quello di rendere le catene del valore più domestiche con il “reshoring” o riportando la produzione in patria, qualunque sia il nostro Paese di origine. In secondo luogo, potremmo “nearshore”. Potremmo cercare di produrre beni non nel nostro Paese, ma nei Paesi vicini, il che rafforzerebbe l'enfasi sulla regionalizzazione. Si parla sempre più spesso di “friendshoring”. È possibile cooperare con Paesi che condividono i nostri valori anche se non sono vicini. Infine, abbiamo anche un tipo di partenariato strategico. Ogni Paese avrà altri Paesi con cui è partner strategico.

Ognuno di questi modi diversi riconfigurerebbe la catena del valore alla luce di come ricostruirla. Il reshoring implica che ci si concentri su ciò che si produce. Negli Stati Uniti, questo è un argomento importante. Ma quello che vedo nella discussione sul reshoring, dal punto di vista della catena del valore, è che spesso i prodotti più importanti da rilocalizzare non sono i prodotti finali, ma i beni intermedi.

Ad esempio, l'amministrazione Biden ha pubblicato un rapporto sui 100 giorni nel giugno del 2021. Si è concentrata su quattro settori critici per gli Stati Uniti: semiconduttori, principi attivi farmaceutici, batterie elettriche per veicoli elettrici e prodotti rari.

In secondo luogo, dobbiamo dire chi produrrebbe. Negli Stati Uniti e altrove, poiché la produzione è diventata globale, molte delle aziende leader in questi settori sono internazionali. Negli Stati Uniti, l'amministrazione Biden ha approvato il CHIPS Act. Molti impianti di semiconduttori sono stati costruiti da una serie di aziende multinazionali - coreane, statunitensi, europee. Questo è il primo passo. Dobbiamo capire come costruire catene del valore più resistenti, riconfigurando la loro ubicazione.

La seconda sfida è la sicurezza geopolitica. È evidente che è in atto una regionalizzazione, ma ci sono molti conflitti militari in corso che ogni

regione deve affrontare. Ho citato la guerra tra Russia e Ucraina, e in Asia abbiamo la Cina, Taiwan e molti altri problemi di sicurezza. Anche altre regioni, come l'Africa e l'America Latina, hanno i loro problemi di sicurezza. Questi non scompariranno. Ci saranno sempre rischi per la sicurezza e conflitti militari. Dobbiamo capire come affrontarli in questo ambiente più regionale.

La terza sfida è la disuguaglianza globale. Ci sono sempre state grandi regioni del mondo trascurate che la globalizzazione non ha mai toccato in modo adeguato. C'è molta ricerca da parte di studiosi europei nell'Africa subsahariana, per esempio, sui diversi modi di creare nuove strategie di sviluppo in quella regione. Ho lavorato molto con i colleghi in America Latina e altrove. Penso che dobbiamo prestare attenzione alla disuguaglianza globale.

Infine, e di crescente importanza, la quarta sfida è la sostenibilità. Il cambiamento climatico e lo sviluppo sostenibile sono stati oggetto di attenzione da parte delle Nazioni Unite attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Ma so che molti miei colleghi qui in Italia e altrove si stanno concentrando su quali sono le nuove domande di ricerca sulla sostenibilità e su come possiamo effettivamente comprenderle meglio sulla base delle nostre ricerche precedenti.

I problemi dello sviluppo sostenibile sono fondamentali e complessi. Ma forse possono riunire i grandi Paesi tecnicamente avanzati del mondo per contribuire a proporre soluzioni per il mondo intero che coinvolgano i contributi di tutte le diverse regioni.

Penso che abbiamo una grande agenda di argomenti importanti da portare avanti. So che i miei colleghi italiani, a cui sono particolarmente vicino su molti di questi temi, stanno già facendo ricerche approfondite. Ma credo che anche a livello internazionale queste siano le sfide che dobbiamo affrontare in futuro.

La globalizzazione è ancora tra noi. Sta assumendo caratteristiche diverse. Ma questi temi della regionalizzazione, della sostenibilità e della gestione della competitività economica saranno le sfide del XXI secolo. Grazie mille.

**Parte II**  
**Workshop “Passato, presente e future delle  
catene globali del valore”**



# **Introduzione al workshop “Passato, presenti e futuro delle catene globali del valore”**

*Valentina De Marchi*

*Università degli studi di Padova e ESADE Business School*

## **Un viaggio personale all’interno della comunità scientifica delle catene globali del valore**

Ho molte ragioni personali per essere così orgogliosa che il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali ‘Marco Fanno’ dell’Università degli studi di Padova riconosca con questo dottorato honoris causa la straordinaria carriera di Gary Gereffi; un uomo generoso, appassionato e premuroso che è stato per me l’ispirazione per entrare nella carriera accademica, prima, e il sostegno per continuare a rimanere e progredire in questa carriera nei momenti difficili poi. Ricordo di averlo incontrato per la prima volta a Venezia, nell’ambito della sua collaborazione con la Venice International University, quando l’articolo RIPE del 2005 (che oggi conta più di 10.000 citazioni) era ancora un documento word che veniva fatto circolare per chiederne un feedback. Ricordo di aver visitato il Duke Center on Globalization, Governance and Competitiveness - ora fortunatamente rinominato nel molto più facile da pronunciare “Duke GVC center” - a partire dal mese successivo alla sua inaugurazione, quando era così nuovo che il coordinatore del centro - l’incredibile Mike Hensen - continuava a dirmi che avremmo dovuto imparare insieme di cosa si sarebbe occupato il centro stesse. Ricordo di essere tornata alla Duke solo tre anni dopo per un secondo visiting e di aver ammirato la meravigliosa crescita che ha avuto in pochi anni, diventando il centro di gravità permanente per ricercatori e professionisti di tutto il mondo. E ricordo tutti gli interessanti workshop organizzati a Padova e alle conferenze SASE, all’interno del

Network O coordinata negli anni da Mari Sako, Tim Sturgeon, Eric Thun, Rory Horner, Cornelia Staritz, Jennifer Bair, Matthew Alford e da me, in cui abbiamo ammirato come la GVC continuasse a crescere, in profondità e in larghezza, attraverso le discipline e i Paesi.

E sono sicura che molti altri in questa sala hanno molte ragioni personali per essere felici di celebrare la carriera di Gary. Tuttavia, come comunità accademica italiana, abbiamo anche collettivamente diverse ragioni per essere orgogliosi, per il profondo impatto che i suoi sforzi intellettuali hanno avuto sulla comunità italiana di studiosi che si occupano di sviluppo locale e di internazionalizzazione e, viceversa, per il contributo unico che il nostro mondo accademico ha fornito alle discussioni mondiali sul campo delle catene globali del valore (per semplicità da qui in poi GVC, dall'inglese Global Value Chains).

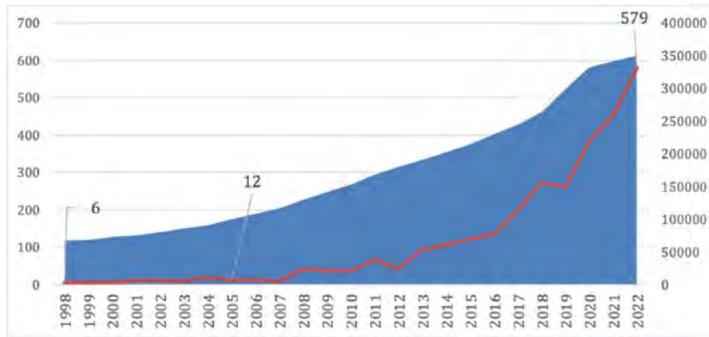
## **Un'analisi bibliometrica che illustra l'influenza della letteratura italiana sulle GVC**

A livello globale, l'interesse accademico per le catene globali del valore è cresciuto particolarmente nell'ultimo decennio. Ai fini di questo workshop, mi sono permessa di replicare e aggiornare l'analisi bibliometrica della letteratura sulle GVC che Eleonora Di Maria, Ruggero Golini, Alessandra Perri e io abbiamo svolto nel 2019 (De Marchi et al., 2020). Anche solo concentrandoci sulla letteratura accademica peer-reviewed in lingua inglese, troviamo facilmente più di 2.935 documenti nel database Scopus, dai 12 articoli annuali del 2005 - quando fu pubblicato il fondamentale articolo RIPE di Gary, Tim Sturgeon e John Humphrey (Gereffi et al., 2005) - ai 579 del 2022, l'ultimo anno completo disponibile (vedi Figura 1)<sup>1</sup>. Come emerge dalla stessa figura, la crescita di questa letteratura è stata più che proporzionale all'aumento generale delle pubblicazioni accademiche - misurato come numero totale di pubblicazioni in riviste di scienze sociali, economia e business - a testimonianza della grande capacità del framework delle GVC di consentire la comprensione di un'ampia gamma

<sup>1</sup> Per una motivazione approfondita delle scelte metodologiche e della descrizione della stringa di ricerca si rimanda a De Marchi et al. 2020. Per il calcolo delle pubblicazioni complessive è stata adottata una stringa che utilizzava gli stessi criteri della ricerca GVC ma, come stringa testuale da ricercare all'interno di Titolo, Parole chiave o Abstract, utilizzava la parola "e" e si concentrava sulle materie: i) scienze sociali, ii) business, management e contabilità; iii) economia, econometria e finanza. L'insieme di questi tre campi, infatti, rappresenta quasi il 70% delle pubblicazioni del campione.

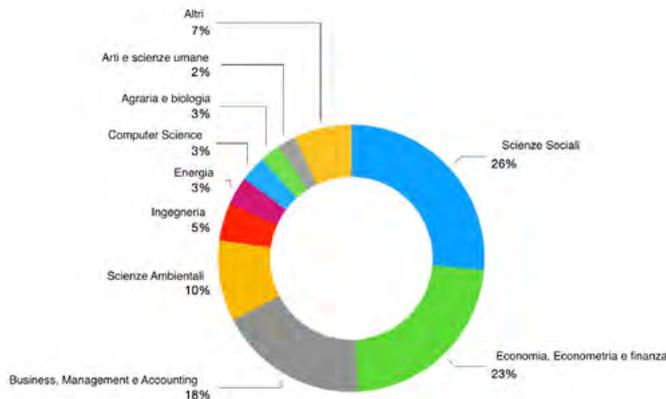
di fenomeni. Tale evidenza è ulteriormente testimoniata dall'analisi del settore principale delle riviste in cui sono stati pubblicati gli articoli che citano il quadro delle GVC (Figura 2). Mentre le scienze sociali; business, management and accounting; l'economia, l'econometria e la finanza costituiscono la maggior parte delle pubblicazioni (67,3% del totale), una parte significativa si concentra su campi diversi come le scienze ambientali, l'ingegneria, l'informatica, le arti e le scienze umane.

**Figura 1 – Numero di articoli pubblicati annualmente sulle GVC (linea rossa) rispetto alle pubblicazioni complessive nel campo delle scienze sociali (area blu)**



Fonte: elaborazione degli autori basata sui risultati di Scopus.

**Figura 2 – I settori più importanti per il contributo agli studi sulle GVC, misurati come quota sul totale**



Fonte: elaborazione degli autori basata sui risultati di Scopus.

Autori di tutto il mondo hanno trovato nelle GVC uno strumento utile per analizzare diversi tipi di fenomeni. All'interno di questa vasta letteratura, l'Italia si colloca al quarto posto, come Paese, insieme alla Germania per numero di articoli pubblicati su questo tema (cfr. Tabella 1), un valore piuttosto interessante se si considera la dimensione della comunità accademica italiana, rispetto a quelle più grandi. Inoltre, tra i primi dieci per numero di citazioni, due sono stati pubblicati da studiosi italiani (Tabella 2), entrambi incentrati sul ruolo dell'innovazione nel contesto locale, che rappresentano un punto di riferimento per la comunità italiana, come discuterò più avanti.

**Tabella 1 – Top 10 dei paesi i cui studiosi hanno contribuito alla letteratura sulle GVC**

Rank	Paese	Numero di pubblicazioni	% sul totale
1	Cina	492	11,7%
2	Regno Unito	484	11,5%
3	Stati Uniti	418	10,0%
4	Germania	197	4,7%
4	Italia	197	4,7%
6	Paesi Bassi	158	3,8%
7	Danimarca	146	3,5%
8	Australia	121	2,9%
9	Giappone	112	2,7%
10	Spagna	110	2,6%

Fonte: elaborazione degli autori basata sui risultati di Scopus.

**Tabella 2 – Articoli più influenti sulle GVC, per numero complessivo di citazioni**

Rank	Autori	Titolo	Anno	Rivista	Numero citazioni
1	Gereffi G.; Humphrey J.; Sturgeon T.	The governance of global value chains	2005	Review of International Political Economy	4,135

2	Gereffi G.	International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain	1999	Journal of International Economics	1,946
3	Humphrey J.; Schmitz H.	How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?	2002	Regional Studies	1,554
4	Coe N.M.; Hess M.; Yeung H.W.-C.; Dicken P.; Henderson J.	'Globalizing' regional development: A global production networks perspective	2004	Transactions of the Institute of British Geographers	1,056
5	Giuliani E.; Pietrobelli C.; Rabellotti R.	Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters	2005	World Development	622
6	Gereffi G.	Global value chains in a post-Washington Consensus world	2014	Review of International Political Economy	554
7	Timmer M.P.; Erumban A.A.; Los B.; Stehrer R.; De Vries G.J.	Slicing up global value chains	2014	Journal of Economic Perspectives	455
8	Pietrobelli C.; Rabellotti R.	Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?	2011	World Development	455
9	Ponte S.	The 'Latte Revolution'? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain	2002	World Development	427
10	Yeung H.W.-chung.; Coe N.M.	Toward a Dynamic Theory of Global Production Networks	2015	Economic Geography	405

Fonte: elaborazione degli autori basata sui risultati di Scopus. Le citazioni sono calcolate al 1 Agosto 2023.

## **Lo sviluppo del framework delle GVC all'interno della comunità italiana**

Quando il framework delle catene globali del valore sviluppato da Gary ha iniziato a ottenere un riconoscimento accademico a livello mondiale, a metà degli anni 2000, l'Italia si trovava nel mezzo di un'importante ondata di globalizzazione. La globalizzazione era al centro dei dibattiti accademici e politici, con opinioni ottimiste e preoccupate che si opponevano ferocemente. Fin dagli anni '80, le imprese italiane si erano distinte per la presenza sui mercati internazionali di prodotti innovativi e di alta qualità. A partire dagli anni Duemila, tuttavia, è diventato sempre più evidente che la loro partecipazione ai mercati internazionali stava diventando più sofisticata, in quanto molte imprese sostituivano i fornitori locali con quelli lontani e altre producevano per grandi multinazionali invece di produrre con il proprio marchio. Ciò che non era evidente, tuttavia, era l'entità di questi processi e, cosa ancora più importante, le implicazioni per la competitività delle imprese e dei territori locali, soprattutto se si considera il tessuto di piccole imprese specializzate per fase che caratterizza la maggior parte delle industrie italiane.

È in questo contesto che il quadro delle GVC ha trovato un terreno fertile per svilupparsi e dove si è ibridato - per continuare con le metafore botaniche - con la tradizione italiana dei distretti industriali e degli studi sull'innovazione. A partire dagli anni Ottanta, infatti, in diverse università della cosiddetta Terza Italia - il Nord-Est e il Centro del Paese - gli studiosi hanno approfondito la comprensione del «distretto industriale», un modo peculiare di organizzare le attività produttive a livello territoriale che consentiva efficienza, flessibilità, innovazione per il quale le piccole e medie imprese italiane avevano suscitato ammirazione a livello internazionale a partire dagli anni Ottanta. Un contesto così localizzato - le cui performance erano stimolate dalla penetrazione tra strutture produttive e sociali consentita dalla co-localizzazione - è stato ovviamente messo in discussione dal nuovo paradigma in cui le attività di fase erano piuttosto distribuite in diversi Paesi e la cui governance era determinata da multinazionali localizzate altrove. Tuttavia, il nostro territorio era anche molto ricco di esempi di imprese e contesti che hanno avuto successo ed eccelso nell'innovazione.

Non è quindi un caso che il framework delle GVC si sia diffuso tra gli studiosi che operano sia nel campo dell'international business o dell'international economics, sia in quello degli studi sull'innovazione. Sono stati sviluppati diversi centri o laboratori di ricerca, che ruotano in particolare attorno al "Centro di Ricerca Economica e Sociale Manlio Rossi-Doria" dell'Università Roma Tre, al laboratorio "Distretti industriali nelle catene globali del valore" del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli studi di Padova, al centro TEDIS della Venice International University di Venezia. Il forte legame e la presenza di Gary Gereffi hanno favorito questo sviluppo, che si è concretizzato in summer school (ad esempio i Duke VIU International Summer Workshops, che hanno riunito giovani studiosi da tutto il mondo, organizzato da Venice International University), workshop di ricerca (ad esempio il workshop "Evolving IDs within Global and Regional VCs and the role of manufacturing and innovation capabilities", ospitato presso l'Università degli studi di Padova) e frequenti visite e seminari di ricerca, che hanno creato occasioni di contaminazione e l'avvio di nuovi progetti di ricerca. La pubblicazione del libro "Local Clusters in Global Value Chains: Linking Actors and Territories Through Manufacturing and Innovation" nel 2018 (De Marchi et al., 2018) è un'altra testimonianza del grande legame tra Gary Gereffi e diversi studiosi italiani che si occupano di sviluppo locale e innovazione.

## **L'eredità della comunità padovana e italiana in generale**

Gli studiosi padovani e la comunità italiana sono stati molto prolifici e d'impatto, soprattutto lungo tre direttrici, che sono ancora temi caldi nei contributi sulle GVC a livello mondiale. Il primo, come discusso in precedenza, riguarda le implicazioni della globalizzazione per lo sviluppo locale e per i distretti o cluster industriali, in particolare. Per illustrare la rilevanza di questo campo, prendo come esempio della letteratura i 20 articoli più citati riportata in Tabella 3. Molte delle pubblicazioni più citate sulle GVC scritte da studiosi italiani ruotano attorno a questo tema (in particolare i paper 1, 7, 11, 13, riportati in Tabella 3), per lo più con un focus sulle imprese italiane - e in particolare sulle piccole e medie imprese che agiscono come fornitori nelle GVC, la cui *agency* è stata a lungo trascurata nella letteratura sulle GVC. Diversi articoli, tuttavia, si concentrano anche sui cluster dell'America Latina, in linea con la tradizionale attenzione degli studi sulle GVC verso le economie

emergenti, informati dalla tradizione italiana dei cluster e delle economie di agglomerazione (ad esempio, i paper 1, 2, 14, 15 riportati in Tabella 3).

Più recentemente, si sono sviluppate altre due linee: una sul ruolo delle nuove tecnologie e della digitalizzazione per supportare l'aggiornamento delle imprese (ad esempio, 3, 7, 9) e una terza sulle opportunità e le sfide per un aggiornamento sostenibile (ad esempio, 4, 8, 18), soprattutto dal punto di vista ambientale.

**Tabella 3: Principali pubblicazioni sulle GVC da parte di studiosi affiliati a università italiane.**

	Autori	Titolo	Anno	Rivista	Numero citazioni
1	Giuliani E.; Pietrobelli C.; Rabellotti R.	Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters	2005	World Development	622
2	Pietrobelli C.; Rabellotti R.	Global Value Chains Meet Innovation Systems: Are There Learning Opportunities for Developing Countries?	2011	World Development	455
3	Strange R.; Zucchella A.	Industry 4.0, global value chains and international business	2017	Multinational Business Review	320
4	De Marchi V.; Di Maria E.; Micelli S.	Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains	2013	Business Strategy and the Environment	178
5	Saliola F.; Zanfei A.	Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer	2009	Research Policy	150
6	Hernández V.; Pedersen T.	Global value chain configuration: A review and research agenda	2017	BRQ Business Research Quarterly	108
7	Chiarvesio M.; Di Maria E.; Micelli S.	Global value chains and open networks: The case of Italian industrial districts	2010	European Planning Studies	96
8	Johns T.; Powell B.; Maundu P.; Eyzaguirre P.B.	Agricultural biodiversity as a link between traditional food systems and contemporary development, social integrity and ecological health	2013	Journal of the Science of Food and Agriculture	91

9	Li K.; Kim D.J.; Lang K.R.; Kauffman R.J.; Naldi M.	How should we understand the digital economy in Asia? Critical assessment and research agenda	2020	Electronic Commerce Research and Applications	88
10	Gui L.; Paolo Russoz A.	Cruise ports: A strategic nexus between regions and global lines-evidence from the mediterranean	2011	Maritime Policy and Management	88
11	Pietrobelli C.; Saliola F.	Power relationships along the value chain: Multinational firms, global buyers and performance of local suppliers	2008	Cambridge Journal of Economics	84
12	De Marchi V.; Giuliani E.; Rabellotti R.	Do global value chains offer developing countries learning and innovation opportunities?	2018	European Journal of Development Research	83
13	De Marchi V.; Grandinetti R.	Industrial districts and the collapse of the marshallian model: Looking at the italian experience	2014	Competition and Change	81
14	Amendolagine V.; Presbitero A.F.; Rabellotti R.; Sanfilippo M.	Local sourcing in developing countries: The role of foreign direct investments and global value chains	2019	World Development	74
15	Mancini M.C.	Geographical Indications in Latin America Value Chains: A "branding from below" strategy or a mechanism excluding the poorest?	2013	Journal of Rural Studies	68
16	Lema R.; Rabellotti R.; Gehl Sampath P.	Innovation trajectories in developing countries: Co- evolution of global value chains and innovation systems	2018	European Journal of Development Research	65
17	Pananond P.; Gereffi G.; Pedersen T.	An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities	2020	Global Strategy Journal	57
18	De Marchi V.; Di Maria E.; Ponte S.	The greening of global value chains: Insights from the furniture industry	2013	Competition and Change	57

19	De Marchi V.; Di Maria E.; Golini R.; Perri A.	Nurturing International Business research through Global Value Chains literature: A review and discussion of future research opportunities	2020	International Business Review	55
20	Eckhardt J.; Poletti A.	The politics of global value chains: import-dependent firms and EU-Asia trade agreements	2016	Journal of European Public Policy	52

Fonte: elaborazione degli autori basata sui risultati di Scopus. Le citazioni sono calcolate al 1 Agosto 2023.

Di conseguenza, per celebrare Gary durante la cerimonia per il suo dottorato honoris causa, abbiamo invitato studiosi da tutta Italia e dall'Europa a condividere, su ciascuno di questi tre argomenti, il contributo degli studi sulle GVC (il *passato*) e quali sono le prossime frontiere della ricerca (il *futuro*). A seguire, un gruppo di illustri colleghi di Padova e delle università vicine aggiungerà spunti e commenti su questi temi.

In particolare, Roberto Grandinetti, Fiorenza Belussi, Giancarlo Corò e Maria Chiarversio e Carlo Pietrobelli rifletteranno sull'evoluzione del nesso locale-globale e sulle implicazioni per i territori locali; Stefano Micelli sul ruolo delle tecnologie dell'industria 4.0 sulla manifattura e sull'organizzazione delle GVC; Roberta Rabellotti e Stefano Ponte su GVC e sostenibilità, soprattutto nel contesto dei Paesi in via di sviluppo.

## Riferimenti bibliografici

De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (2018). *Local clusters in global value chains: Linking actors and territories through manufacturing and innovation* (Routledge). Routledge.

De Marchi, V., Di Maria, E., Golini, R., & Perri, A. (2020). Nurturing International Business research through Global Value Chains literature: A review and discussion of future research opportunities. *International Business Review*, 29(5), 101708.

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.

## Catene globali del valore e sostenibilità

*Stefano Ponte*

*Copenhagen Business School*

Grazie per l'invito. Mi dispiace non poter essere lì con voi oggi. Mi manca molto la vostra compagnia e la possibilità di stare con Gary e di conoscere tutti gli altri colleghi presenti in sala. È un vero onore che mi sia stato chiesto di parlare a questo evento per il dottorato ad honorem di Gary, sia come alma mater (mi sono laureato all'Università di Padova in scienze politiche nel 1993) sia come studioso che ha seguito le orme di Gary. Ho anche collaborato a diversi progetti con colleghi dell'Università di Padova, in particolare con Valentina De Marchi, Eleonora Di Maria e Marco Bettiol.

Ho incontrato Gary per la prima volta nel 1998. Mi trovavo in North Carolina e stavo cercando di finire il mio dottorato. Il dottorato non riguardava le catene globali del valore, ma mi era stato offerto un postdoc a Copenaghen con Peter Gibbon per un progetto più ampio che avrebbe analizzato le catene globali del valore in Africa. Mi mandarono alla Duke University per metterci in contatto con lui. Quando ho incontrato Gary la prima volta, ho trovato una persona e uno studioso molto accessibile e simpatico, che è un vulcano di idee e ha molto da dire praticamente su tutto: una combinazione molto rara in studiosi di spicco. Apprezzo molto Gary: ha fornito una grande leadership intellettuale, ma ha anche una personalità molto piacevole e una generosità in termini di feedback e impegno che ci ha dato in tutti questi anni. Ora guardate la situazione, 25 anni dopo, ed abbiamo avuto un'ampia diffusione delle sue idee a livello globale nel mondo accademico e politico, e un'ampia schiera di studiosi impegnati nell'analisi delle catene globali del valore, compresi quelli che

compaiono nelle immagini che avete mostrato sullo schermo. Se guardate quella della conferenza SASE dello scorso anno, avrete un'idea della diversità di questo gruppo.

C'è anche una nuova generazione di studiosi che sta entrando nella mischia. In particolare, c'è stato un gruppo abbastanza numeroso di giovani studiosi italiani, sia in Italia che all'estero, che si sono occupati di catene del valore, cluster e distretti industriali. Ma veniamo a ciò di cui Valentina De Marchi mi ha chiesto di parlare oggi, ovvero di fare il punto, innanzitutto, sul contributo di Gary Gereffi alle catene globali del valore e alla sostenibilità.

Innanzitutto, dobbiamo ricordare che quando Gary ha iniziato a lavorare su questi temi, l'opinione generale negli ambienti accademici era che per comprendere l'economia internazionale si dovesse guardare ai liberi mercati, qualunque cosa ciò significhi, o alle imprese multinazionali integrate verticalmente. Gary ha poi sottolineato che esistono anche tutte queste reti che si collocano tra i mercati e le multinazionali a integrazione verticale. Ha inoltre sostenuto che, anche quando analizziamo le multinazionali, non dovremmo continuare a considerare solo i grandi produttori; dovremmo infatti prestare attenzione al ruolo chiave svolto dagli "acquirenti globali", che stanno diventando sempre più importanti man mano che esternalizzano le loro funzioni produttive a produttori a basso costo nel Sud globale. Quindi, dobbiamo prestare attenzione ai rivenditori e agli ex produttori che sono diventati merchandiser di marca. Questo contributo non è stato da poco, è stato davvero rivoluzionario.

In secondo luogo, Gary ha sviluppato una forte argomentazione a favore dell'esame delle modalità di gestione attiva delle catene del valore. Non sono mercati, ma non sono nemmeno gestite direttamente dalle aziende attraverso la proprietà. Ci ha proposto diversi tipi di governance che dobbiamo esaminare e, in seguito, ci ha detto anche che dovremmo riflettere sugli esiti sociali e lavorativi di queste dinamiche di governance. Da qui, il passo per cercare di comprendere le traiettorie di sviluppo economico è stato logico: attraverso l'analisi delle traiettorie di miglioramento economico delle imprese, delle catene del valore e delle nazioni. Il primo passo esplicito nel campo di ciò che oggi intendiamo in senso lato come sostenibilità è avvenuto con un grande progetto chiamato "Capturing the Gains", di cui Gary è stato uno dei principali

animatori insieme ai colleghi dell'Università di Manchester. "Capturing the Gains" è stato il primo grande sforzo per cercare di capire la relazione tra il miglioramento sociale ed economico nelle catene globali del valore. Per farla breve, il risultato principale di quel progetto è stato che il miglioramento economico è una condizione necessaria ma non sufficiente per il miglioramento sociale. Ciò ha poi portato a estendere questo tipo di analisi al miglioramento ambientale, soprattutto grazie al lavoro di un gruppo di studiosi dell'Università degli studi di Padova, in particolare di Valentina De Marchi. L'aspetto ambientale della sostenibilità è diventato molto importante per capire come operano le imprese internazionali e che tipo di impatti hanno sulla biodiversità, la disponibilità delle risorse e il cambiamento climatico.

Dopo aver dedicato un paio di minuti a fare il punto sul contributo di Gary, vorrei ora guardare avanti, a quello che potrebbe essere il programma di ricerca sulle catene globali del valore e la sostenibilità per i prossimi anni - non solo in ambito accademico, ma anche in relazione alla politica e alla strategia.

Innanzitutto, ritengo che si debba continuare ad approfondire i legami tra la governance della catena del valore globale e il miglioramento (*upgrading*) ambientale. Come ci ha insegnato Gary in questi anni, diversi tipi di governance hanno effetti diversi sul miglioramento. Pertanto, non possiamo presumere che le dinamiche osservate in una catena del valore siano le stesse in un'altra catena del valore. Quindi, dobbiamo essere specifici nelle diverse catene del valore quando esaminiamo gli strumenti politici e strategici legati agli aspetti ambientali della sostenibilità.

In secondo luogo, dobbiamo analizzare le interazioni tra il miglioramento economico, sociale e ambientale. Ora comprendiamo abbastanza bene i legami tra il miglioramento economico e quello sociale e abbiamo iniziato a capire quelli tra miglioramento economico e quello ambientale. Ma manca ancora un'integrazione organica dei tre aspetti e un'adeguata comprensione dei meccanismi che si rafforzano a vicenda, dei compromessi e dei risultati combinati.

In terzo luogo, il lavoro sul campo che ho svolto negli ultimi due anni suggerisce che l'impronta delle emissioni di anidride carbonica sta diventando una caratteristica importante delle richieste di sostenibilità che

gli acquirenti globali, compresi gli operatori della grande distribuzione, fanno ai loro fornitori. C'è un'urgente necessità di ricerca sulle catene del valore che esplori le implicazioni di un vero e proprio rimescolamento in corso tra acquirenti e fornitori nel tentativo di capire come fare per ottenere un'impronta di anidride carbonica adeguata, in particolare in relazione alle emissioni dell'ambito dello scope 3.

In quarto luogo, dobbiamo comprendere meglio i *fattori* che determinano le pratiche di sostenibilità e come stanno (ri)modellando le catene del valore globali. Questo lavoro sta iniziando a essere pubblicato, soprattutto per quanto riguarda il superamento dei fattori verticali di sostenibilità dall'alto verso il basso, che sono quelli che di solito studiamo (in genere, come i grandi acquirenti globali chiedono ai loro fornitori di cambiare le loro operazioni). Ma, come ho imparato da molti colleghi italiani, sono in gioco anche fattori verticali dal basso verso l'alto. Questi derivano dai fornitori che si stanno muovendo nel campo della sostenibilità ambientale perché fanno parte di quello che considerano il loro vantaggio strategico e/o la loro strategia di innovazione. Sono importanti anche i fattori orizzontali, derivanti dalle attività delle associazioni industriali, dei movimenti della società civile e/o dei governi locali o regionali. La ricerca, tuttavia, non dovrebbe limitarsi a comprendere le pratiche e i fattori chiave della sostenibilità, ma anche se e come possono fare la differenza in termini di risultati ambientali effettivi.

Quinto e ultimo punto, dobbiamo affrontare quella che in alcuni dei miei lavori più recenti ho definito la "l'estrazione del valore ai fornitori da parte degli acquirenti attraverso la sostenibilità". Come possiamo affrontare una situazione in cui, in molte catene del valore, i rivenditori e i grandi acquirenti chiedono sempre più contenuti di sostenibilità, soprattutto ambientale, ma senza pagare un premio sul prezzo dei prodotti che acquistano? In alcuni casi, a lungo termine, i fornitori potranno utilizzare queste innovazioni per ridurre i costi e migliorare l'efficienza delle loro operazioni. Ma in altri casi, soprattutto a breve termine, i costi aumentano e i fornitori devono assorbire e/o trovare altre scorciatoie per recuperare la redditività in altri modi, ad esempio ricorrendo alla manodopera occasionale. Come possiamo garantire che una migliore sostenibilità ambientale non vada a scapito di una minore redditività dei fornitori o delle condizioni di lavoro della manodopera?

## Catene globali del valore e sviluppo locale\*

*Carlo Pietrobelli*

*Università Roma Tre e UNU-MERIT*

Il rapporto tra catene globali del valore (GVC) e sviluppo locale è sempre stato al centro della ricerca di Gary Gereffi. Questo era già chiaro fin dalla sua tesi di dottorato, e il suo interesse iniziale per il Messico e l'industria farmaceutica, e il ruolo svolto dalle multinazionali in questo ambito. In seguito, questo interesse si è ulteriormente sviluppato e ampliato nel suo lavoro sull'Asia orientale e sulle drammatiche esperienze di rapida industrializzazione di molti Paesi della regione. Il confronto con gli esperimenti di industrializzazione con sovvenzioni alle importazioni di altri Paesi è stato facile e naturale, insieme alle intuizioni acquisite dalla scuola strutturalista e della dipendenza in America Latina (Cardoso e Faletto, 1979), nonché all'influenza che Carlos Diaz Alejandro e Yale hanno avuto sul giovane Gary, studente e ricercatore. Ha quindi iniziato quelli che ha recentemente definito "...quattro decenni di lavoro teorico ed empirico per collegare lo studio delle industrie globali alle teorie dello sviluppo" (Gereffi, 2022). Tutti questi incontri, la sua visione da "globetrotter" e le sue esperienze del mondo hanno rafforzato in lui l'idea che lo sviluppo sia l'obiettivo finale e definitivo di qualsiasi studio sulle imprese, le industrie globali e le catene del valore.

\* La cerimonia di conferimento della laurea honoris causa al Prof. Gary Gereffi, presso l'Università di Padova il 13 marzo 2023, mi ha offerto l'opportunità di sviluppare queste idee. Desidero ringraziare Valentina De Marchi, Eleonora Di Maria e Paola Valbonesi per avermi dato questa opportunità. Soprattutto, vorrei ringraziare Gary per la sua generosità nel condividere intuizioni e impegnarsi in discussioni dettagliate e perspicaci per molti anni, che hanno contribuito a formare e migliorare la mia ricerca.

In questa breve nota, vorrei sostenere che il legame tra catene del valore e sviluppo locale, cluster di imprese e regioni ha accompagnato Gary lungo tutta la sua prolifica traiettoria di ricerca e gli ha permesso di contribuire con intuizioni originali e rilevanti allo sviluppo di queste idee. Per sostenere questa tesi, commenterò due ricerche, una scritta da lui e da due coautori (Sturgeon, Van Biesebroek e Gereffi, 2008) e l'altra da me e Roberta Rabellotti (Pietrobelli e Rabellotti, 2007) che è stata fortemente influenzata dal lavoro di Gary su cluster e catene del valore. Concludo con alcune osservazioni per la ricerca futura.

Nel 2008, Gary, insieme a Tim Sturgeon e Jo Van Biesebroek, ha pubblicato sul *Journal of Economic Geography* un lavoro molto influente sulle GVC, sulle reti e sui cluster dell'industria automobilistica. Gli autori hanno compiuto uno sforzo epistemologico molto chiaro per costruire una metodologia e proporre un approccio che andasse oltre gli strumenti economici tradizionalmente impiegati in analisi simili, come la legge della domanda e dell'offerta e le teorie del vantaggio comparativo nazionale. L'obiettivo dichiarato dello studio era quello di offrire una comprensione più chiara dei dettagli e della ricchezza del processo di sviluppo industriale, con un approccio molto sfumato e originale. Nel documento, gli autori sostengono e dimostrano che le imprese possono avere un potere sostanziale, che i manager, i lavoratori e i consumatori esercitano anch'essi un'influenza, e che le istituzioni, i sindacati, le associazioni industriali, le norme legali e culturali, gli standard specifici del settore sono tutti aspetti assai importanti. In seguito, abbiamo imparato a conoscere queste dimensioni da diversi filoni di letteratura, ma queste idee erano già state affermate e sottolineate con forza nei loro primi e influenti lavori. Un'espressione che usano e che mi piace particolarmente, e che mi permette di collegare questo articolo alla mia tesi attuale, è che "il flusso e gli strappi dei luoghi e della storia modellano e rimodellano continuamente le strutture e le relazioni (The tug and flow of places and history)". La storia e la dipendenza dal percorso ("path dependence") influenzano lo sviluppo attuale e futuro, insieme alla geografia e alla natura distintiva dei diversi luoghi che influisce sulle traiettorie di sviluppo di questi luoghi e sulle loro interazioni con le grandi imprese, le catene del valore e le reti di imprese. Questo è emerso chiaramente nell'esperienza specifica dell'industria automobilistica.

Gary, insieme ai suoi coautori, ha scoperto la tendenza al prevalere di una forma di governance relazionale in questo settore, che si spiega in

parte con la crescente complessità del prodotto, la bassa codificabilità e la scarsità di standard a livello industriale. In secondo luogo, questi autori hanno scoperto che le aziende leader e i fornitori sono sempre più costretti a sviluppare legami relazionali per scambiare informazioni complesse e non codificate e conoscenze tacite. In terzo luogo, le istituzioni politiche nazionali possono creare pressioni rivolte ad accrescere il contenuto locale. La produzione si muove quindi più vicino ai mercati finali, dove prevalgono forme di organizzazione locali e regionali. Qui il legame tra l'organizzazione e la governance delle GVC e l'organizzazione locale e regionale (specifica del luogo) della produzione diventa assolutamente chiaro e centrale.

Un secondo studio che vorrei discutere brevemente per rendere l'idea, e che è stato fortemente influenzato dal lavoro di Gary, è il libro che abbiamo scritto con Roberta Rabellotti per la Harvard University Press, sul riposizionamento competitivo dei cluster e delle catene globali del valore in America Latina (Pietrobelli e Rabellotti, 2007). Vorrei aggiungere una nota personale. Sono stato molto orgoglioso quando, diversi anni fa, Gary mi disse di aver raccomandato per molti anni come lettura obbligatoria per i suoi studenti il paper che è uscito da questo libro su *World Development*, sottolineando e discutendo le interconnessioni tra GVC, cluster e PMI in diversi Paesi dell'America Latina (Giuliani et al., 2005). Il focus di questa ricerca riflette ciò che Gary considerava assolutamente centrale nel suo lavoro, ovvero l'influenza che le GVC possono avere sullo sviluppo economico locale nei Paesi in via di sviluppo.

Il libro si basa sulle prime lezioni proposte da Alfred Marshall e Giacomo Becattini, nonché a Hubert Schmitz e a molti altri studiosi successivamente, in cui l'esistenza dei distretti industriali veniva spiegata con l'"efficienza collettiva" prevalente in tali contesti. L'esistenza di "conoscenza nell'aria", e di mercati locali del lavoro e dei macchinari offrirebbero opportunità di utili economie esterne. Tuttavia, viaggiando in molti Paesi in via di sviluppo, abbiamo gradualmente scoperto come le piccole imprese si trovassero sempre più spesso ad affrontare un doppio mercato per i loro prodotti. Esse producevano infatti per i consumatori locali, ma dovevano anche confrontarsi con grandi imprese e acquirenti stranieri, che avrebbero creato le loro divisioni di acquisto e operato localmente, offrendo eventualmente alle imprese locali un mercato aggiuntivo.

Nella nostra ricerca abbiamo cercato di studiare queste evidenze e di capire se queste interazioni con acquirenti e società straniere di vario tipo possano offrire significative opportunità di sviluppo. Abbiamo studiato i cluster e le imprese locali che interagiscono con le catene del valore e i loro leader, e i possibili canali che si rafforzano reciprocamente per l'apprendimento, l'innovazione, la creazione e il rafforzamento delle capacità locali. In molti casi, tali legami potrebbero aprire la strada alla cattura di quote maggiori di valore aggiunto, all'innovazione e all'aggiornamento (upgrading) economico (Gereffi, 2019). Nello specifico, abbiamo individuato diversi meccanismi di apprendimento nelle GVC, dalla pressione per il soddisfacimento di standard industriali, al trasferimento di conoscenze incarnate in questi stessi standard, ai processi di apprendimento reciprocamente interdipendenti, faccia a faccia, al trasferimento deliberato di conoscenze e all'imitazione. Il potere, la governance locale, le relazioni all'interno della GVC influenzano i processi di apprendimento (Pietrobelli e Rabellotti, 2011).

Naturalmente, questa ricerca porta direttamente a notevoli implicazioni politiche. Le politiche pubbliche sono state un tema persistente nel lavoro di Gary. Nel 2014 ho avuto il privilegio di condividere diverse settimane di lavoro politico con Gary e il governo messicano. Ci siamo spesso confrontati con il Ministero dell'Economia, che aveva espresso il desiderio di progettare e attuare un programma per sviluppare e rafforzare diverse catene del valore nel Paese. Abbiamo spesso discusso di come le GVC potessero offrire potenti opportunità per lo sviluppo delle imprese e di come questo dovesse essere accompagnato da una serie di misure e politiche specifiche. Siamo riusciti a convincere il governo e il nostro lavoro ha contribuito a instillare l'idea di politiche pubbliche per le GVC nel dibattito politico messicano. È stato un viaggio intellettuale entusiasmante cercare di tradurre i risultati della ricerca in consigli politici e proposte concrete.

Guardando al futuro, a come la ricerca può sviluppare ulteriormente le intuizioni offerte da Gereffi e dal suo lavoro sulle GVC e lo sviluppo locale, penso ad almeno tre aree principali che dovranno attirare i nostri interessi di ricerca.

La prima area ha a che fare con l'equilibrio tra efficienza e resilienza nella scelta delle strategie di approvvigionamento e della governance della catena del valore da parte delle aziende. Gary ce lo ha ricordato nel

discorso di apertura di oggi. In che misura la globalizzazione sta andando avanti? Quale forma assumerà la globalizzazione futura? Come entreranno in questa discussione la geopolitica, la resilienza e la solidità delle catene del valore? È già chiaro che questi elementi fanno inevitabilmente parte del dibattito. Mentre possiamo facilmente visualizzare un trade-off tra il concetto idealizzato di una perfetta divisione del lavoro e di specializzazione in base al vantaggio comparativo e la scelta emergente del backshoring, alcuni elementi di resilienza e robustezza possono essere incorporati nella progettazione e nella gestione della catena del valore, per ridurre la subottimalità della scelta. La nuova terminologia che si sta affermando comprende non solo il “backshoring”, ma anche il “nearshoring”, il “friendshoring” e simili. Un’altra, che potrebbe riscuotere presto un notevole successo, è il “green energy shoring”, che implica l’approvvigionamento di input e beni intermedi e la localizzazione delle attività produttive dove l’energia può essere ottenuta con processi più ecologici e sostenibili. Queste dimensioni dovranno essere affrontate nella nostra ricerca futura.

Un secondo elemento importante riecheggia ciò che Stefano Ponte ha discusso in molte delle sue recenti ricerche: cosa succede alle comunità locali con il processo di globalizzazione? Recentemente, la mia ricerca sulle catene del valore nelle industrie estrattive si è ampliata (Pietrobelli et al., 2018, e 2023). Oltre a scoprire che anche le industrie estrattive seguono sempre più un modello di organizzazione che assomiglia molto a una catena del valore, abbiamo scoperto che le comunità locali svolgono un ruolo sempre più rilevante nell’influenzare la governance e l’organizzazione della catena del valore. Vorrei citare due esempi recenti.

In Cile, l’Associazione delle imprese minerarie, *Consejo Minero*, ha recentemente dichiarato che la “licenza sociale”, l’accordo che le imprese minerarie devono raggiungere con le comunità locali influenzate dal futuro sfruttamento di una miniera prima di iniziare qualsiasi processo di estrazione, gode della massima priorità nelle loro strategie. È la cosa che temono di più, e stanno sviluppando divisioni aziendali interne per capire come sviluppare e raggiungere un accordo con le comunità locali.

Un altro esempio è legato all’intenso utilizzo delle risorse, in particolare dell’acqua, da parte dell’industria mineraria. Una sola miniera può consumare in un giorno una quantità d’acqua pari a quella necessaria a una città di 30.000 persone. Se non si utilizzano e non si concordano

le tecnologie e il contratto sociale per rendere sostenibile il processo di estrazione mineraria, non si svilupperà alcuna catena di valore minerario e non ci sarà futuro per le attività estrattive in molti Paesi. Nel 2022 in Perù, quasi il 50% dei nuovi investimenti estrattivi è stato bloccato a causa di disordini sociali legati alle implicazioni ambientali dell'attività estrattiva e alla difficoltà di ottenere una licenza sociale. Questo è solo un esempio del crescente ruolo e dell'influenza delle comunità locali nelle catene del valore e nello sviluppo locale.

Una terza area di ricerca futura che dovrà attirare il nostro interesse è il ruolo e l'influenza che le GVC e la loro governance possono avere sull'adozione e l'uso locale di diverse tecnologie e il conseguente effetto sullo sviluppo locale. Vorrei fare riferimento a due esempi per rendere l'idea. In primo luogo, l'adozione di tecnologie verdi e sostenibili può interagire in vari modi con l'integrazione delle GVC. Alcuni dati iniziali sulle regioni europee dimostrano come l'esistenza e la partecipazione alle GVC possano favorire l'adozione di tecnologie verdi (Colozza et al., 2021). In secondo luogo, la diffusione delle tecnologie legate alla cosiddetta Industria 4.0 e alle tecnologie della nuova rivoluzione industriale è positivamente correlata al grado di integrazione delle GVC (Delera et al., 2022).

Una quarta area di ricerca futura riguarda ancora una volta le politiche orientate alle GVC. Come tradurre in politiche tutti questi concetti di governance della catena del valore, upgrading, innovazione? La nozione di politica orientata alle GVC, un concetto profondamente multidimensionale, riconosce la difficoltà intrinseca dell'attuazione di tali politiche, poiché diversi attori sono coinvolti nella progettazione e nell'attuazione di tali politiche (Pietrobelli et al., 2021). Ovviamente, questi attori devono interagire, effettuare transazioni e raggiungere accordi, superando la possibile duplicazione e sovrapposizione di politiche diverse. Questo è molto difficile da realizzare in qualsiasi Paese, a qualsiasi livello, ma è una sfida che non può essere dimenticata se la ricerca aspira a essere rilevante e utile. È una lezione che Gary ci ha insegnato e che dovremo seguire con lungimiranza e determinazione.

## Riferimenti bibliografici

Cardoso, F.H. & Faletto E. (1979). *Dependency and Development in Latin America*. University of California Press

- Colozza, F., Boschma, R., Morrison, A., & Pietrobelli, C. (2021). *The importance of global value chains and regional capabilities for the economic complexity of EU-regions*. Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT).
- Delera, M., Pietrobelli, C., Calza, E., & Lavopa, A. (2022). Does value chain participation facilitate the adoption of industry 4.0 technologies in developing countries?. *World Development*, 152, 105788.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.). (2017). *Local clusters in global value chains: Linking actors and territories through manufacturing and innovation*. Routledge.
- Gereffi, G. (2019). 14. Economic upgrading in global value chains. *Handbook on global value chains*, 240.
- Gereffi, G. (2021). On the Road to Global Value Chains: How Industry Dynamics Reshaped Development Theory.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World development*, 33(4), 549-573.
- Pietrobelli, C. (2021). "New Industrial Innovation Policies in a World of Global Value Chains", in K. Lee, J.D. Lee, S. Radosevic, D. Meissner and N. Vonortas (Eds.), *The Challenges of Technology and Economic Catch-Up in Emerging Economies*, Oxford University Press.
- Pietrobelli, C., Calzada Olvera, B., Iizuka, M. & Torres Mazzi, C. (2023). Suppliers' entry, upgrading and innovation in mining GVCs. Lessons from Argentina, Brazil, and Peru. *Industrial and Corporate Change*.
- Pietrobelli, C., Marin, A., & Olivari, J. (2018). Innovation in mining value chains: New evidence from Latin America. *Resources Policy*, 58, 1-10.
- Rabellotti, R., & Pietrobelli, C. (2007). *Upgrading to compete. Global value chains, clusters and SMEs in Latin America*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: are there learning opportunities for developing countries?. *World development*, 39(7), 1261-1269.
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of economic geography*, 8(3), 297-321.



## 6

# Tecnologia Industria 4.0 e manifattura

*Stefano Micelli*

*Università Ca' Foscari di Venezia*

Buon pomeriggio caro Gary, cari colleghi,

E' un piacere per me poter parlare questo pomeriggio di fronte all'amico Gary Gereffi su un tema, tecnologie 4.0 e manifattura, che ha incrociato e arricchito quello delle catene globali del valore nel corso degli ultimi tre decenni. In questo lungo arco temporale, le tecnologie hanno rappresentato un fattore abilitante essenziale per l'organizzazione di processi di divisione del lavoro a scala globale. Le tecnologie non hanno rappresentato l'unico fattore di cambiamento nell'economia internazionale. L'evoluzione del quadro geopolitico ha costituito un elemento determinante nel ridefinire le logiche che hanno regolato la divisione del lavoro. Altre variabili legati all'innovazione nei trasporti e nella creazione di infrastrutture hanno creato le condizioni per una nuova geografia economica e una nuova geografia degli scambi. Certamente, è bene sottolinearlo, l'evoluzione del digitale nel corso degli ultimi tre decenni ha segnato in modo irreversibile le logiche con cui le imprese hanno interpretato la globalizzazione e ne hanno tratto beneficio.

Il tema delle tecnologie 4.0 è di grande attualità in Italia e all'estero dalla metà del decennio scorso. In Italia dal 2016, ovvero da quando l'allora ministro Calenda ha dato il via a un piano di incentivi di particolare per sostenere l'upgrade tecnologico del sistema manifatturiero del paese. Un universo composito di tecnologie dalle stampanti 3D alla nuova sensoristica distribuita, dalla realtà virtuale fino all'intelligenza artificiale, ha messo in moto una vera e propria rivoluzione in campo economico.

Credo che sia utile collocare questa “rivoluzione” nell’ambito di una traiettoria di medio lungo termine che ha segnato tre decenni di profonde trasformazioni tecnologiche. Vorrei sottolineare come nel corso di questi trent’anni altre “rivoluzioni” tecnologiche hanno segnato altrettante fasi della globalizzazione. Per capire la rivoluzione 4.0 è opportuno ripercorrere le altre due “rivoluzioni” che l’hanno preceduta e che ne costituiscono l’antefatto. Proverò a ragionare per decenni riassumendo in pochi minuti le fasi di trasformazione economica che hanno contribuito a ridefinire il contesto economico internazionale così come quello locale.

La prima fase sulla quale voglio focalizzare la vostra attenzione è quella che si apre con la caduta del muro di Berlino e l’inclusione nei processi di divisione del lavoro di un intero continente. Fino alla fine degli anni ‘80 fino avevamo conosciuto multinazionali interessate a replicare nei diversi paesi un modello di presidio commerciale che beneficiava di economie di scala garantite dall’efficienza di processi stabilizzati nei paesi di origine. Con l’imporsi di un nuovo scenario geopolitico prende forma e consistenza l’impresa transnazionale. A differenza dell’impresa multinazionale, l’impresa transnazionale cresce valorizzando ciò che caratterizza i singoli contesti nazionali. E’ il momento in cui grandi aziende iniziano a scoprire il potenziale della delocalizzazione non solo portando la produzione in Cina e nel Far East ma anche portando i servizi di call center in India, la comunicazione e la pubblicità nel Regno Unito, promuovendo attività di ricerche e sviluppo presso le migliori università internazionali. L’introduzione di tecnologie che noi chiamiamo ERP ha rappresentato la condizione abilitante di questo nuovo modello organizzativo dando la possibilità di passare da un assetto burocratico, funzionale a una formula di divisione del lavoro basata su processi, reattiva, dinamica, capace di rispondere alle trasformazioni del mercato. E’ grazie a queste tecnologie (e alla rivoluzione che hanno innescato) che “i giganti iniziano a ballare” per riprendere il titolo del famoso libro di Elizabeth Ross Kanter. Le multinazionali diventano imprese “transnazionali” grazie a una nuova infrastruttura digitale. Il loro nuovo sistema operativo, per una volta una tecnologia europea (SAP è ancora oggi leader di mercato sul mercato ERP), rilancia la loro competitività grazie a un modo nuovo e originale di strutturare l’organizzazione aziendale e i processi di impresa.

La decade successiva, a partire dal 2000, apre una nuova fase di internazionalizzazione dei commerci di internazionalizzazione dei capitali

grazie a Internet e alla diffusione del commercio elettronico, in particolare grazie al commercio elettronico BtoB. Le imprese transnazionali evolvono e con loro una generazione di medie imprese che intende cogliere le opportunità offerte dal Web. Portali come Alibaba.com rappresentano la nuova infrastruttura su cui anche piccole medie imprese possono trarre beneficio in Europa negli Stati Uniti dal potenziale produttivo di servizio che si è aperto in Cina e nell'intero Far East. E' l'inizio di un nuovo mondo: si apre una fase di internazionalizzazione più "democratica" in cui è possibile acquistare e vendere praticamente dappertutto grazie al supporto di nuovi operatori che sul Web si accreditano in tempi relativamente brevi (come nel caso delle piattaforme promosse da Jack Ma). E' proprio durante la prima decade degli anni 2000 che le imprese italiane scoprono le potenzialità di una globalizzazione che si intreccia in maniera sorprendente con l'investimento in tecnologie per la comunicazione e per il commercio elettronico. Lasciate che faccia un commento personale a riguardo. E' in questi anni che ho avuto la possibilità di incrociare nel mio percorso di ricerca Gary Gereffi ed è stato grazie al suo contributo che abbiamo sviluppato importanti considerazioni sul modello di crescita italiano e sulle sue potenzialità in un mondo interconnesso.

La decade che abbiamo appena lasciato nostre spalle è una decade che si apre con una grande crisi una crisi che segna un rallentamento della globalizzazione nelle modalità con cui l'avevamo conosciuta. I numeri relativi al commercio internazionale, ai flussi di capitali e alla mobilità delle persone tendono a stabilizzarsi come indica il prezioso studio promosso da Pankaj Gemawhat insieme ad altri colleghi della University di New York. La globalizzazione diventa, prima di tutto, la globalizzazione della conoscenza. Dalle serie TV ai brevetti, è la conoscenza a prolungare il trend di globalizzazione che ha segnato le due decadi precedenti. E' proprio in questi anni di ripensamento che prende forma la rivoluzione (la terza rivoluzione in un trentennio) che in Europa abbiamo chiamato Industria 4.0. L'industria 4.0 promuove un grande cambiamento di paradigma tecnologico per favorire l'introduzione di tutte le tecnologie del digital manufacturing, dalle stampanti 3D all'IoT, dalla blockchain all'utilizzo innovativo dell'intelligenza artificiale. Nel corso degli ultimi 10 anni l'implementazione di percorsi di industria 4.0 legati a grandi e piccole imprese ha conosciuto risultati importanti contribuendo a modificare maniera in strutturale i processi manifatturieri e la gestione aziendale.

Lasciatemi fare alcune considerazioni legate alla recente attualità. La crisi del Covid 19 e l'aggressione Russa dell'Ucraina sono considerati da molti un punto di non ritorno rispetto allo scenario geopolitico che abbiamo conosciuto negli trent'anni che ci lasciamo alle spalle. Da febbraio 2020 ci poniamo la domanda di che cosa sarà il mondo a conclusione della pandemia e di questa guerra. Difficilmente possiamo risponderci che sarà simile a quello che ci siamo lasciati alle spalle. I fatti accaduti nel corso degli ultimi due anni ci hanno messo in evidenza i rischi di una divisione del lavoro che presenta aspetti che meritano di essere seriamente presi in considerazione. Difficilmente lasceremo a Taiwan il monopolio dei chip per il nostro futuro economico. E la lista potrebbe continuare.

Oltre a queste considerazioni di carattere geopolitico, credo sia utile ricordare la necessità di una maggiore attenzione alla classe media del mondo occidentale, quella classe media che correttamente Branco Milanovich ha visto come il grande perdente del processo di redistribuzione della ricchezza negli ultimi trent'anni in Europa negli Stati Uniti. Ripartire produzioni tecnologicamente all'avanguardia in Europa e negli Stati Uniti costituisce un'occasione per rafforzare la coesione sociale e per rinforzare soprattutto territori a bassa densità che vivono le opportunità di lavoro manifatturiero come particolarmente importanti.

C'è un terzo motivo per cui oggi siamo sensibili a nuove logiche di divisione del lavoro: parlo ovviamente della questione della sostenibilità. Non possiamo più immaginare che un paio di jeans viaggi per oltre 15.000 km prima di arrivare al consumatore e non possiamo pensare che venga usato sette volte per poi rimanere il nostro armadio fino a che non ne compriamo un altro. Un'economia sostenibile ha bisogno di avvicinare produzione e consumo trasformando le logiche con cui utilizziamo le materie prime e i prodotti finiti.

Questi tre fattori, crescenti rischi di carattere geopolitico, esigenza di creare buoni lavori e accelerazione sul fronte della sostenibilità ambientale, spingono verso soluzioni di tecnologia 4.0 coerenti con una nuova lettura dei processi di divisione del lavoro a scala continentale. La tecnologia sembra oggi essere l'elemento qualificante di una nuova fase di sviluppo. La rivoluzione 4.0 costituisce probabilmente il motore per una riconciliazione geografica fra produzione e consumo, l'occasione per offrire nuove opportunità di lavoro a chi investe in formazione e ricerca, lo strumento per garantire un futuro interessante a generazioni che in

Europa si sono sentite escluse dal benessere generato dalla globalizzazione, la modalità con cui ridurre gli sprechi e favorire un'economia davvero circolare.

Credo che il prossimo decennio saremo tutti i chiamati a riflettere su quanto è accaduto negli anni passati e quanto sta accadendo, in particolare in Europa. I dati a disposizione ci indicano una tendenza alla regionalizzazione dei commerci con una maggiore attenzione alla responsabilità sociale e ambientale. Rimarrà globale, salvo accadimenti eccezionali, l'accesso globale all'informazione e alla conoscenza. Di certo il contributo scientifico di Gary Gereffi sarà utilissimo per analizzare le dinamiche in essere e per affrontare con sguardo libero i problemi che ci aspettano nel prossimo futuro.

Consentitemi un'ultima osservazione. Gran parte di ciò che stiamo discutendo ora riguarda la creazione di capitale umano. Se la tecnologia 4.0 riuscirà a conciliare produzione e consumo, dipenderà in larga misura dalla quantità di risorse che dedicheremo all'istruzione. Gran parte del capitale umano è la variabile chiave, e all'epoca in cui ne abbiamo discusso con Gary non ci siamo resi conto di quanto fosse importante. Il capitale umano è la variabile chiave che stabilizzerà molte delle opportunità che ho indicato. Ovviamente, dovremo confrontarci con le nuove culture di consumo e con l'innovazione tecnologica. Direi che il capitale umano sarà fondamentale. Non solo a livello individuale, ma anche a livello di comunità. Credo che questa sia la sfida di cui dovremo essere consapevoli e che dovremo affrontare nel prossimo futuro. Grazie a Gary, abbiamo tutti gli strumenti necessari per affrontare questa sfida. Grazie.

## Bibliografia

- Becattini, G., & Rullani, E. (1996). Local systems and global connections: the role of knowledge. *Research series-international institute for labour studies*, 159-174.
- Bettiol, M., Capestro, M., De Marchi, V., Di Maria, E., & Sedita, S. R. (2020). Industrial districts and the fourth industrial revolution. *Competitiveness Review*, 31(1), 12-26.
- Bettiol, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2020). *Knowledge management and industry 4.0: new paradigms for value creation* (Vol. 9, pp. 1-18). Heidelberg: Springer.

- Buciuni, G., Corò, G., & Micelli, S. (2013). Rethinking the role of manufacturing in global value chains: an international comparative study in the furniture industry. *Industrial and Corporate Change*, 23(4), 967–996.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. & Micelli, S. (2004). From local networks of SMEs to virtual districts? Evidence from recent trends In Italy, *Research Policy*, 33(10), 1509–1528
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. & Micelli, S. (2010). Global value chains and open networks: The case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333–350.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.). (2018). *Local clusters in global value chains: Linking actors and territories through manufacturing and innovation*. Routledge.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 108–115.
- Guelpa, F., & Micelli, S. (Eds.). (2007). *I distretti industriali del terzo millennio: dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*. Il mulino.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a*. Zondervan.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. Simon and Schuster.
- Micelli, S. (2000). *Imprese, reti e comunità virtuali*. Etas, Milano.
- Micelli, S. (2011). *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Marsilio, Venezia.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1998). *The Second Industrial Divide* (New York: Basic Books)

## **Quando le multinazionali entrano nei distretti industriali: l'esperienza italiana**

*Roberto Grandinetti*

*Università degli studi di Padova*

La prospettiva di analisi che ho adottato in questo contributo è quella dei *Local Clusters in Global Value Chains*, che è il titolo del libro pubblicato all'inizio del 2018 a seguito e in relazione al periodo in cui Gary Gereffi è stato Visiting Professor presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università degli studi di Padova.

Nelle conclusioni di quel volume, riassumendo i vari contributi del libro ma anche delineando direzioni di ricerca future, De Marchi, Di Maria e Gereffi sottolineano tre punti che mi sembravano cruciali all'epoca e che credo lo siano ancora oggi: 1) la crescente diversità (eterogeneità) tra distretti industriali (ID) o cluster<sup>1</sup>, in particolare la diversità in relazione alla capacità di questi sistemi di riprodursi ed evolversi; 2) la co-evoluzione tra distretti industriali e catene globali del valore (GVC); 3) la presenza e la diversità degli attori chiave, che gli autori definiscono come "attori locali e globali che stanno determinando l'evoluzione degli ID" (De Marchi et al., 2018a, p. 216).

Alla luce di queste considerazioni, il focus della mia analisi sono i distretti industriali italiani. Precisamente, sono due le questioni su cui mi interrogo: a) come la presenza delle multinazionali in esse sia stata un fenomeno non paragonabile a quanto osservato nei cluster dei Paesi in via di sviluppo; b) quali novità abbia portato l'attuale fase di globalizzazione matura o "pandemica" rispetto a questa presenza nei distretti industriali italiani.

<sup>1</sup> Si parla indifferentemente di distretti industriali e di cluster (geografici), come proposto da Lazzeretti, Sedita e Caloffi (2014) e Grandinetti (2019).

## **Le multinazionali nei distretti industriali dei paesi in via di sviluppo**

Il legame tra il framework delle GVC e gli ID è stato stabilito nell'articolo di Bair e Gereffi (2001) sul cluster dei blue jeans di Torreon (Messico), prima ancora che il concetto di GVC fosse pienamente sviluppato nel contributo più citato dell'approccio GVC (Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005). Bair e Gereffi (2001) utilizzano il suo antecedente, ossia il concetto di commodity chain proposto da Gereffi e Korzeniewicz (1995). Quando gli autori studiano il cluster di Torreon negli anni successivi al NAFTA, esso era entrato a far parte della GVC guidata dalle grandi imprese statunitensi dell'industria dei jeans: i fornitori del cluster sono produttori full package, ognuno dei quali organizza gerarchicamente il lavoro di un insieme di subfornitori, mentre il gruppo di imprese leader esterne comprende produttori come Wrangler, brand marketer come Calvin Klein e rivenditori come Wal-Mart. Alla luce del noto quadro dei cinque tipi di governance delle GVC di Gereffi et al. (2005), la GVC che include Torreon è di tipo relazionale, dove le relazioni o, per essere più precisi, le interazioni coinvolgono un'impresa leader e uno o più fornitori di primo livello, che Gereffi e colleghi chiamano fornitori relazionali.

Bair e Gereffi rilevano che lo sviluppo di reti full-package nel cluster di Torreon ha comportato un certo upgrading a livello di settore, di impresa e di competenze locali. Questo miglioramento è in linea con quanto rilevato da Rabellotti (1995) in un altro cluster messicano (quello delle calzature di Guadalajara) che aveva sviluppato legami diretti con i broker statunitensi. I lavori svolti negli anni successivi hanno confermato che molti cluster nei Paesi in via di sviluppo stavano migliorando le loro attività di produzione (miglioramento dei processi), passando a prodotti più sofisticati (miglioramento dei prodotti) o aggiungendo nuove attività che creavano valore (miglioramento funzionale) (Humphrey e Schmitz, 2002; Pérez Sáinz, 2003; Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005; Pietrobelli e Rabellotti, 2007). Questi stessi lavori hanno approfondito i percorsi di upgrading evidenziando i fattori che possono renderli difficili. Una recente revisione della letteratura condotta da Gereffi (2019) riporta anche casi di traiettorie di declassamento (downgrading).

## **Le multinazionali nei distretti industriali italiani: mi-**

## **naccia o opportunità?**

Gli ID, fin dalla loro scoperta da parte di Marshall (1890), sono stati visti come l'alternativa "popolazione" alla concentrazione della produzione in un'unica grande impresa: se consideriamo il caso italiano, quando è stato osservato da Becattini (1979, 1989) in Toscana, e da altri studiosi in altre regioni (Bagnasco, 1977; Grandinetti e Grandinetti, 1979; Anastasia e Rullani, 1981; Brusco, 1982), le imprese erano sempre numerose in ogni distretto, ma la loro occupazione complessiva non ha mai superato quella di una grande, nemmeno grandissima, impresa. Tuttavia, nel corso degli anni '90 si assiste a un fenomeno di crescente concentrazione in molti ID, dovuto all'emergere di imprese leader al loro interno, ed è in questa fase che si inizia a rilevare l'ingresso di multinazionali esterne nei contesti distrettuali (Carminucci e Casucci, 1997; Camuffo e Grandinetti, 2011). Nelle parole di Camuffo e Grandinetti (2011, pp. 835-836): "Le imprese leader sono imprese distrettuali che di solito sono più grandi e più anziane della media all'interno di un determinato ID. Spesso godono di un certo differenziale di performance, tecnologico, di status o di reputazione rispetto alle altre imprese distrettuali e sono organizzate in gruppi aziendali (Corò e Grandinetti, 1999; Cainelli, Iacobucci e Morganti, 2006). In generale, tendono a posizionarsi a valle del segmento della filiera in cui opera l'ID e, quindi, ad essere assemblatori di prodotti finiti.

Si tratta spesso di aziende a conduzione familiare, con il fondatore/imprenditore e/o i membri della famiglia alla guida. In alcuni casi, però, la proprietà è nelle mani di altri attori, tra cui fondi di private equity, altri investitori istituzionali o multinazionali che le hanno acquistate come imprese redditizie o con l'obiettivo di ottenere l'insidership all'interno dell'ID. Ad esempio, diversi passaggi di proprietà da imprenditori locali a multinazionali sono stati osservati nel distretto calzaturiero di Montebelluna (Sammorra e Belussi, 2006) o nel distretto biomedicale di Mirandola, specializzato nella produzione di articoli monouso e apparecchi medicali (Biggiero, 2002; Sammarra, 2003)".

La presenza di multinazionali straniere negli ID italiani non ha mancato di suscitare forti preoccupazioni tra i policy maker locali, le associazioni imprenditoriali e i sindacati. Tuttavia, da allora gli studi hanno dimostrato che: le multinazionali non erano interessate a "occupare" i distretti e a trasformarne la governance, ma a beneficiare di un ecosistema locale ricco di conoscenze e competenze a loro utili; le multinazionali entrano tipicamente negli ID acquisendo un'impresa esistente che rientra nella ristretta élite dei leader distrettuali e degli attori chiave dell'evoluzione

dei distretti; la presenza o meno di multinazionali negli ID è uno dei parametri che ne descrivono la diversità (Corò e Grandinetti, 2001; Biggiero, 2002; Belussi e Sedita, 2009; Rabellotti, Carabelli e Hirsch, 2009; Castellani, Rullani e Zanfei, 2017; Belussi, Caloffi e Sedita, 2018; Bettiol et al., 2018; De Marchi, Gereffi e Grandinetti, 2018; Hervas-Oliver e Parrilli, 2018)

## **I distretti industriali nella globalizzazione: la vera minaccia**

Troviamo quindi una chiara diversità per quanto riguarda l'associazione tra multinazionali e cluster dei Paesi in via di sviluppo rispetto ai cluster dei Paesi sviluppati come l'Italia. Mentre i primi possono aver beneficiato dell'upgrading innescato dalla presenza delle multinazionali, per i secondi la relazione appare quantomeno simmetrica. Allargando l'attenzione, gli ID che si sono integrati maggiormente nelle GVC hanno certamente beneficiato di questa apertura (Chiarvesio, Di Maria e Micelli, 2010).

Per quanto riguarda la capacità dei sistemi distrettuali di riprodursi nel tempo, essa non è stata minacciata dall'ingresso delle multinazionali nei distretti, ma dalla globalizzazione come processo la cui intensità e complessità è andata aumentando. Gli effetti sono ben riassunti dai tre punti citati nell'introduzione: la maggiore diversità tra gli ID, la coevoluzione tra ID e GVC e la presenza di attori chiave della (co)evoluzione distrettuale (De Marchi et al., 2018a). Va aggiunto il superamento del modello marshalliano, ben documentato nell'esperienza italiana come indicato dalla rassegna di studi empirici condotta da De Marchi e Grandinetti (2014). Gli autori parlano di un crollo del modello marshalliano dovuto a una serie di concause: "la globalizzazione e i suoi effetti sulla popolazione aziendale di ciascun distretto e sul suo tessuto di relazioni interorganizzative; l'impatto dell'immigrazione sul modo in cui la struttura sociale e la struttura produttiva si compenetrano reciprocamente; la riduzione della riproducibilità del fattore imprenditoriale; la diversificazione della struttura produttiva locale; l'aumento della concentrazione del fatturato e della forza lavoro all'interno dei distretti; e, infine, l'indebolimento del tessuto di relazioni tra le imprese" (p. 70)<sup>2</sup>.

2 Per un'interpretazione della transizione degli ID italiani diversa dal collasso del modello marshalliano riportato da De Marchi e Grandinetti (2014), si veda: Dei Ottati (2018);

D'altra parte, anche per quanto riguarda la perdita di "marshallianità", la realtà degli ID italiani mostra delle differenze. Si pensi, in particolare, ai distretti che producono vini di qualità, studiati da De Marchi e Grandinetti (2016) nella prospettiva delle GVC. Per un aspetto sembrano più marshalliani di altri, soprattutto nella fase attuale: l'esistenza e la riproduzione al loro interno di un fattore comunitario e di un'identità condivisa. Per comprendere la peculiarità di questi ID, "occorre tenere presente che il prodotto finale del distretto incorpora materie prime locali e la specificità territoriale permea la qualità e le caratteristiche distintive di questo prodotto finale (Bernetti, Casini e Marinelli, 2006). In altre parole, i viticoltori che operano in questi distretti devono il loro successo principalmente alla qualità dei loro prodotti e al legame inscindibile tra questi e il loro terroir, cioè la particolare area geografica e l'ambiente che conferiscono alle uve e ai vini le loro caratteristiche distintive (Vaudour, 2002). Da un lato, il fattore comunità - un valore squisitamente intangibile - rimane ancorato a basi decisamente tangibili. Dall'altro, questo fattore tende a riprodursi anche in assenza di una fitta rete di relazioni di fornitura. Infatti, le imprese del distretto (anche quelle più internazionalizzate e che investono maggiormente nel proprio marchio aziendale) sfruttano l'appartenenza a un'area geografica riconosciuta per il prestigio dei suoi vini come risorsa reputazionale, rendendola una parte essenziale della loro strategia di mercato" (De Marchi e Grandinetti, 2016, p. 23).

## **Globalizzazione pandemica, multinazionali e distretti industriali**

Sono passati alcuni anni dalla pubblicazione di *Local Clusters in Global Value Chains*, ma in questo breve periodo sono successe molte cose. La più importante, nella prospettiva della nostra analisi, è certamente lo shock che la pandemia di Covid-19 ha provocato sulle catene di fornitura, effetto che è stato tanto maggiore quanto più lunghe sono queste catene (Queiroz et al., 2022). D'altra parte, effetti simili possono avere altri fenomeni pandemici, non solo sanitari, generati da eventi dirompenti che si diffondono rapidamente su scala globale; anzi, la presenza di questi fenomeni sembra diventare una componente strutturale della globalizzazione (Galiani, 2022; Rullani, 2022). Di conseguenza, si è aperta una nuova stagione di backshoring: la prima dovuta principalmente a

errori nelle strategie di internazionalizzazione di alcune imprese; la seconda imposta da un fattore esogeno che ha aumentato il punteggio della prossimità geografica dei fornitori nell'ambito delle decisioni di localizzazione (Barbieri et al., 2020). Questo rinnovato reshoring è ancora in gran parte da esplorare, in generale e con specifico riferimento agli ID.

Ritengo che considerare e collegare i tre punti già citati - diversità degli ID, co-evoluzione ID-GVC e attori chiave dell'evoluzione - continui a fornire un buon quadro di riferimento per comprendere i cambiamenti in atto. In particolare, guardando ad alcuni ID soprattutto del Nord-Est, emerge la seguente ipotesi: le multinazionali con filiali distrettuali possono rappresentare gli attori chiave dell'evoluzione distrettuale; precisamente, questa evoluzione è una co-evoluzione tra i cluster locali e le multinazionali con le loro GVC; questa co-evoluzione è favorita nell'era delle pandemie; la presenza delle multinazionali come attori chiave dell'evoluzione distrettuale costituisce un fattore importante (forse il principale) per spiegare l'attuale diversità tra gli ID. È chiaro che si tratta di un'ipotesi molto lontana da quella formulata all'inizio degli anni '90, quando la crescita delle multinazionali veniva generalmente descritta come un processo che avrebbe dovuto ostacolare lo sviluppo dei distretti industriali (Amin e Malmberg, 1992).

Un caso emblematico è quello del distretto dell'occhialeria di Belluno. Entrambe le due multinazionali leader nel settore dell'occhialeria - EssilorLuxottica e Kering Eyewear - hanno a che fare con il distretto. La prima è nata dalla fusione di un produttore di lenti con uno di montature: la francese Essilor e Luxottica, con sede nel distretto di Belluno (Flaig, Kindström e Ottosson, 2021). La seconda rappresenta un caso anomalo (anomalo per un'azienda distrettuale) di forte ed estesa integrazione della catena del valore dalle operazioni di produzione alla vendita al dettaglio: il grande peso che questa azienda ha acquisito sul totale dei ricavi dell'ID ha fatto parlare per questo sistema locale di gerarchizzazione (De Marchi et al., 2018b). Kering Eyewear è stata avviata di recente (2014) dal Gruppo Kering, un'organizzazione leader a livello mondiale nel segmento inter-settoriale del lusso con marchi come Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta e altri (Cabigiosu, 2020). Kering Eyewear segue il modello di business consolidato di Kering, basato sull'accoppiamento tra la concentrazione su attività ad alto valore aggiunto come la R&S e il marketing e l'esternalizzazione della produzione (a differenza di Luxottica) per la quale si avvale di un gran numero di subfornitori, la maggior parte dei quali situati nel distretto di Belluno. Il Gruppo Kering ha sede a Parigi, Kering Eyewear ha sede a Padova, ma ha radici profonde nel distretto di

Belluno anche in virtù del fatto che il suo amministratore delegato era un imprenditore locale di successo. Paradossalmente, la multinazionale straniera (Kering) aiuta l'evoluzione del distretto riproducendo la forma distrettuale molto più della multinazionale locale (Luxottica).

La strategia di nearshoring o local sourcing seguita da Kering in generale, e in particolare nel caso specifico di Kering Eyewear, si è rivelata un'importante fonte di vantaggio competitivo, dato che l'impatto del COVID-19 sulle catene di fornitura è stato riscontrato in tutto il mondo (Tam e Lung, 2023). Soprattutto, non si tratta di un esempio isolato. Infatti, diversi studi empirici indicano l'emergere di un modello orizzontale-verticale di internazionalizzazione della produzione, seguito, ad esempio, da aziende lean di grandi o medio-grandi dimensioni (Grandinetti, 2023), dove la produzione di diversi prodotti finiti è assegnata a più consociate con sede in diversi Paesi, ognuna delle quali gestisce una rete di fornitori situati intorno ad essa, su base regionale o di cluster.

Questi casi dimostrano quanto sia utile "riprendere" lo studio dei distretti industriali nella fase attuale. Anche su questo fronte di ricerca, il quadro concettuale sviluppato da Gary Gereffi si rivela di grande utilità.

## Bibliografia

- Amin, A., & Malmberg, A. (1992). Competing structural and institutional influences on the geography of production in Europe. *Environment and Planning A*, 24(3), 401-416.
- Anastasia, B., & Rullani, E. (1981). *La nuova periferia industriale: Saggio sul modello veneto*. Venezia: Arsenale Cooperativa Editrice.
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie: La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino.
- Bair, J., & Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry. *World Development*, 29(11), 1885-1903.
- Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., & Samson, D. (2020). What can we learn about reshoring after Covid-19? *Operations Management Research*, 13, 131-136.
- Becattini, G. (1979). Dal "settore" industriale al "distretto" industriale: Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 5(1), 7-21.
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come

- concetto socio-economico. *Stato e Mercato*, 9(25), 111-128.
- Bellandi, M., De Propriis, L., & Santini, E. (2019). An evolutionary analysis of industrial districts: The changing multiplicity of production know-how nuclei. *Cambridge Journal of Economics*, 43(1), 187-204.
- Belussi, F., Caloffi, A., & Sedita, S.R. (2018). MNEs and clusters: The creation of place-anchored value chains. In De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.), *Local clusters in global value chains* (pp. 71-93). London: Routledge.
- Belussi, F., & Sedita, S.R. (2009). Life cycle vs. multiple path dependency in industrial districts. *European Planning Studies*, 17(4), 505-528.
- Bernetti, I., Casini, L., Marinelli, N. (2006). Wine and globalisation: Changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, 108(4), 306-315.
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2018). Manufacturing, where art thou? Value chain organization and cluster-firm strategies between local and global. In De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.), *Local clusters in global value chains* (pp. 155-174). London: Routledge.
- Biggiaro, L. (2002). The location of multinationals in industrial districts: Knowledge transfer in biomedical. *Journal of Technology Transfer*, 27(1), 111-122.
- Brusco, S. (1982). The Emilian model: Productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6(2), 167-184.
- Cabigiosu, A. (2020). The Kering Group and Gucci's success. In Cabigiosu A., *Digitalization in the luxury fashion industry: Strategic branding for millennial consumers* (pp. 175-202). Cham: Palgrave Macmillan.
- Cainelli, G., Iacobucci, D., & Morganti, E. (2006). Spatial agglomeration and business groups: New evidence from Italian industrial districts. *Regional Studies*, 40(5), 507-518.
- Camuffo, A., & Grandinetti, R. (2011). Italian industrial districts as cognitive systems: Are they still reproducible? *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(9-10), 815-852.
- Carminucci, C., & Casucci, S. (1997). Il ciclo di vita dei distretti industriali: Ipotesi teoriche ed evidenze empiriche. *L'industria*, 18(2), 283-316.
- Castellani, D., Rullani, E., & Zanfei, A. (2017). Districts, multinationals and global/digital networks. *Economia e Politica Industriale*, 44(4), 429-447.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global value chains and

- open networks: The case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.
- Corò, G., & Grandinetti, R. (1999). Evolutionary patterns of Italian industrial districts. *Human Systems Management*, 18(2), 117-129.
- Corò, G., & Grandinetti, R. (2001). Industrial district responses to the network economy: Vertical integration versus pluralist global exploration. *Human Systems Management*, 20(3), 189-199.
- Corò, G., Plechero, M., Rullani, F., Volpe, M. (2021). Industry 4.0 technological trajectories and traditional manufacturing regions: The role of knowledge workers. *Regional Studies*, 55(10-11), 1681-1695.
- Dei Ottati, G. (2018). Marshallian industrial districts in Italy: The end of a model or adaptation to the global economy? *Cambridge Journal of Economics*, 42(2), 259-284.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (2018a). New frontiers for competitiveness and innovation in clusters and value-chains research. In De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.), *Local clusters in global value chains* (213-225). Routledge.
- De Marchi, V., Gereffi, G., & Grandinetti, R. (2018b). Evolutionary trajectories of industrial districts in global value chains. In De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.), *Local clusters in global value chains* (33-50). Routledge.
- De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2014). Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: Looking at the Italian experience. *Competition & Change*, 18(1), 70-87.
- De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2016). Industrial districts evolving in global value chains: Evidence from the Italian wine industry. *Piccola Impresa/Small Business*, 28(1), 10-36.
- Flaig, A., Kindström, D., & Ottosson, M. (2021). Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 96, 254-266.
- Galiani, S. (2022). Pandemic economics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 193, 269-275.
- Gereffi, G. (2019). Economic upgrading in global value chains. In Ponte, S., Gereffi, G., & Raj-Reichert, G. (Eds.), *Handbook on global value chains* (pp. 240-254). Cheltenham: Elgar.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global

- value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.) (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549-573.
- Grandinetti, R. (2019). Rereading industrial districts through the lens of entrepreneurship. *European Planning Studies*, 27(10), 1959-1977.
- Grandinetti, R. (2023). Il lean management nel triangolo della sostenibilità. *TeMa (Temi di Management)*, 1(1), 51-57.
- Grandinetti, P., & Grandinetti, R. (1979). *Il caso Friuli: Arretratezza o sviluppo?* Udine: Cooperativa Editoriale Il Campo.
- Hervas-Oliver, J.L., & Parrilli, M.D. (2018). Networks of clusters within global value chains: The case of the European ceramic tile districts in Spain and Italy. In De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.), *Local clusters in global value chains* (175-192). Routledge.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Lazzeretti, L., Sedita, S.R., & Caloffi, A. (2014). Founders and disseminators of cluster research. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 21-43.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London: Macmillan.
- Pérez Sáinz, J.P. (2003). Globalization, upgrading, and small enterprises: A view from Central America. *Competition & Change*, 7(4), 205-221.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti R. (Eds.) (2007). *Upgrading to compete: SMEs, clusters and value chains in Latin America*, Cambridge: Harvard University Press.
- Queiroz, M.M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2022). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, 319(1), 1159-1196.
- Rabellotti, R. (1995). Is there an "industrial district model"? Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development*, 23(1), 29-41.
- Rabellotti, R., Carabelli, A., & Hirsch, G. (2009). Italian industrial districts on the move: Where are they going? *European Planning Studies*, 17(1), 19-41.
- Rullani, E. (2022). Territori in transizione: Una traccia per la re-invenzi-

- one del territorio. *Economia e Società Regionale*, 40(1), 15-40.
- Sammarra, A. (2003). *Lo sviluppo dei distretti industriali: Percorsi evolutivi fra globalizzazione e localizzazione*. Bologna: Carocci.
- Sammarra, A., & Belussi, F. (2006). Evolution and relocation in fashion-led Italian districts: Evidence from two case-studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), 543-562.
- Tam, F.Y., & Lung, J.W. (2023). Impact of COVID-19 and innovative ideas for a sustainable fashion supply chain in the future. *Foresight*, 25(2), 225-248.
- Vaudour, E. (2002). The quality of grapes and wine in relation to geography: Notions of terroir at various scales. *Journal of Wine Research*, 13(2), 117-141.



## **L'influenza internazionale degli studi sulla catena di fornitura globale avviati dal prof. Gary Gereffi**

*Fiorenza Belussi*

*Università degli studi di Padova*

### **La frammentazione dell'economia internazionale e il contributo del prof. Gereffi**

Alla fine degli anni '90, il prof. Gereffi ha iniziato ad analizzare la nuova distribuzione delle filiere produttive che coinvolge imprese localizzate in contesti diversi, con capacità tecnologiche disomogenee e costi del lavoro differenziati. Lo studio dell'economia americana ha suggerito che dalle grandi organizzazioni (sia manifatturiere che commerciali) molte attività sono state delocalizzate, ed esternalizzate nelle economie meno avanzate, con lo scopo di ridurre i costi generali degli articoli prodotti, e quindi migliorare i valori dell'intera economia, sia nei Paesi avanzati che in quelli emergenti. La discussione di queste tendenze è avvenuta inizialmente nel Regno Unito, presso l'istituto IDS dell'Università del Sussex (Gereffi, Humphrey, Kaplinsky & Sturgeon, 2001), per poi svilupparsi in una più ampia area di studi (Bair, & Gereffi, 2001; Gereffi, 2001a; Gereffi, 2001b; Bair, & Gereffi, 2003) in diverse discipline, quali sociologia, scienze politiche, management ed economia internazionale. A metà degli anni Duemila questo lavoro si è consolidato in una serie abbastanza integrata di ipotesi teoriche, evidenze empiriche e regolarità (Gereffi, 2005; Gereffi, Humphrey, and Sturgeon, 2005; Gereffi, & Lee, 2012; Gereffi, 2018; Fernandez-Stark, & Gereffi, 2019, solo per citare i contributi più importanti). Al centro di questo flusso di analisi due temi meritano una particolare attenzione.

Il primo è l'idea di riposizionamento (upgrading). Nonostante i mercati possano essere considerati uno strumento molto efficiente per la distribuzione delle informazioni e per l'equilibrio tra domanda e offerta, le catene di fornitura globali forniscono una distribuzione più efficiente di nuove conoscenze e nuove tecniche alle imprese locali dei Paesi in via di sviluppo, contribuendo a trasferire le conoscenze dalle realtà più avanzate, attivando in questo modo significativi processi di apprendimento, che migliorano notevolmente le economie locali e contribuiscono a ridurre il divario economico tra Paesi avanzati e Paesi in via di sviluppo.

La seconda questione riguarda la governance e il potere all'interno dei vari attori coinvolti nella filiera globale, che definiscono la distribuzione dei profitti tra le filiere. Le cinque tipologie discusse in Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), mercati modulari "chiavi in mano", relazionali con fornitori, dominati da imprese leader e vincolati (captive), rappresentano bene l'ampia varietà di modalità esistenti con cui le imprese interagiscono, che variano dal quasi-mercato alla quasi-integrazione. Esse offrono spazio per interventi politici e per la governance sindacale.

## **Il contributo dell'Università degli studi di Padova**

Le prime analisi del gruppo padovano risalgono al 2005 (Belussi & Samarra, 2005) e sono ricche di contenuti empirici. In particolare, la prospettiva muove dai processi di delocalizzazione di imprese distrettuali localizzate in Veneto (lo sport-system di Montebelluna, il distretto conciario di Arzignano-Vicenza, il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, ecc.). La caratteristica principale di questi studi è l'utilizzo di una terminologia diversificata come reti d'impresa (Belussi & Sammarra, 2009), reti aperte (Di Maria & Micelli, 2007; Chiarvesio, Di Maria, & Micelli, 2010); sistemi di apprendimento aperti (Belussi & Sedita, 2012), dipendenza da percorsi multipli (Belussi & Sedita, 2012), regionalizzazione della catena del valore globale (Bettiol, Burlina, Chiarvesio, & Di Maria, 2022), sistemi design-driven (Bettiol, Chiarvesio, & Micelli, 2010), reti intelligenti (Bettiol, De Marchi, Di Maria, & Grandinetti, 2013), reti inter-aziendali (Cainelli, Montresor, & Vittucci Marzetti, 2012) e catene del valore ancorate al luogo (Belussi, Caloffi, & Sedita, 2017). In questa varietà di concetti forse la specificità del tema della catena del valore globale ha perso il suo impatto internazionale sulla letteratura internazionale.

Per molto tempo gli studi padovani si sono sviluppati in modo abbastanza separato, mentre nel 2018, dopo diversi seminari congiunti, è

stato pubblicato un lavoro comune, un libro, *Local clusters in global value chains* (De Marchi, Di Maria, & Gereffi, 2018). Da un lato, i contributi del gruppo di Padova beneficiano molto della scrittura brillante e stimolante del prof. Gereffi. Dall'altro, hanno arricchito la letteratura esistente con numerosi casi europei interessanti, sviluppando in particolare i temi della sostenibilità ecologica e sociale delle catene globali del valore (De Marchi, Giuliani & Rabellotti, 2018) e del ruolo che le multinazionali possono svolgere in futuro come connettori internazionali (Belussi, 2017).

## Riferimenti bibliografici

- Bair, J., & Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. *World development*, 29(11), 1885-1903.
- Bair, J., & Gereffi, G. (2003). Upgrading, uneven development, and jobs in the North American apparel industry. *Global Networks*, 3(2), 143-169.
- Belussi F. & Samarra A. (Eds.). (2005) *Industrial Districts, Relocation, and the Governance of the Global Value chain*, Cleup, Padua, P. 227-275.
- Belussi, F. (2018). New perspectives on the evolution of clusters. *European Planning Studies*, 26(9), 1796-1814.
- Belussi, F., & Sammarra, A. (Eds.). (2009). *Business networks in clusters and industrial districts: the governance of the global value chain*. Routledge.
- Belussi, F., & Sedita, S. R. (2012). Industrial districts as open learning systems: combining emergent and deliberate knowledge structures. *Regional Studies*, 46(2), 165-184.
- Belussi, F., & Sedita, S. R. (2012). Multiple Path Dependency and Creativity in Industrial Districts. In *Managing Networks of Creativity* (335-352). Routledge.
- Belussi, F., Caloffi, A., & Sedita, S. R. (2017). MNEs and clusters: the creation of place-anchored value chains. In *Local clusters in global value chains* (pp. 71-93). Routledge.
- Bettiol, M., Burlina, C., Chiarvesio, M., & Di Maria, E. (2022). SMEs and the regionalization of global value chains: an untold story from the Italian industrial districts. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2020). At the roots of the fourth industrial revolution: How ICT investments affect Industry

- 4.0 adoption. Università degli studi di Padova, Dipartimento di scienze economiche” Marco Fanno”.
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., & Micelli, S. (2010). *The role of design in upgrading within Global Value Chains. Evidence from Italy* (No. 0108). Dipartimento di Scienze Economiche” Marco Fanno”.
- Bettiol, M., De Marchi, V., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2013). Managing knowledge in smart networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3), 245-262.
- Buciuni, G., Coro', G., & Micelli, S. (2014). Rethinking the role of manufacturing in global value chains: an international comparative study in the furniture industry. *Industrial and Corporate Change*, 23(4), 967-996.
- Burlina, C., & Di Maria, E. (2020). Manufacturing and value-added dynamics in global value chains: the case of Italy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(4), 457-470.
- Cainelli, G., Montresor, S., & Vittucci Marzetti, G. (2012). Production and financial linkages in inter-firm networks: structural variety, risk-sharing and resilience. *Journal of Evolutionary Economics*, 22, 711-734.
- Chiarvesio, M., & Di Maria, E. (2009). Internationalization of supply networks inside and outside clusters. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Chiarvesio, M., De Marchi, V. D., & Maria, E. D. (2015). Environmental innovations and internationalization: Theory and practices. *Business strategy and the environment*, 24(8), 790-801.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.
- De Marchi, V. D., Maria, E. D., & Micelli, S. (2013). Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains. *Business strategy and the environment*, 22(1), 62-72.
- De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2014). Industrial districts and the collapse of the Marshallian model: looking at the Italian experience. *Competition & Change*, 18(1), 70-87.
- De Marchi, V., Di Maria, E., & Gereffi, G. (Eds.). (2017). *Local clusters in global value chains: Linking actors and territories through manufacturing and innovation*. Routledge.

- De Marchi, V., Di Maria, E., & Ponte, S. (2013). The greening of global value chains: Insights from the furniture industry. *Competition & Change*, 17(4), 299-318.
- De Marchi, V., Giuliani, E., & Rabellotti, R. (2015). *Local innovation and global value chains in developing countries*. UNU-MERIT.
- De Marchi, V., Giuliani, E., & Rabellotti, R. (2018). Do global value chains offer developing countries learning and innovation opportunities?. *The European Journal of Development Research*, 30, 389-407.
- Di Maria, E., & Micelli, S. (2007). District leaders as open networks: emerging business strategies in Italian industrial districts. *Marco Fanno Working Papers*, 38, 36-38.
- Fernandez-Stark, K., & Gereffi, G. (2019). Global value chain analysis: A primer. In *Handbook on global value chains* (pp. 54-76). Edward Elgar Publishing.
- Gereffi, G. (2005). The global economy: organization, governance, and development. *The handbook of economic sociology*, 2, 160-182.
- Gereffi, G. (2001a). Global sourcing in the US apparel industry. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2(1).
- Gereffi, G. (2001b). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of international economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., & Sturgeon, T. J. (2001). Introduction: Globalisation, value chains and development.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the world suddenly cares about global supply chains. *Journal of supply chain management*, 48(3), 24-32.
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*. Cambridge University Press.
- Sedita, S. R., Hoffmann, V. E., Guarnieri, P., & Toso Carraro, E. (2021). Prosecco has another story to tell: the coexistence of multiple knowledge networks in the same value chain. *International Journal of Wine Business Research*, 33(4), 502-522.



## **Un grande scienziato sociale che continua ad insegnarci l'interconnessione globale dei sistemi di produzione locali**

*Giancarlo Corò*

*Università Ca' Foscari di Venezia*

Non ho difficoltà ad ammettere che i lavori di Gary Gereffi sono stati tra quelli che più hanno influenzato i miei percorsi di ricerca negli ultimi anni. Innanzitutto per il modo in cui ha contribuito a cambiare la prospettiva di analisi sui distretti industriali che avevo ereditato dalla scuola marshalliana.

Ricordo ancora la prima volta - circa vent'anni fa - quando incontrai Gary all'Isola di San Servolo, dove stava svolgendo un periodo di visiting presso la Venice International University. Da allora, sono state molte le occasioni di incontro, confronto e ricerca, in Italia, negli Stati Uniti e in altre parti del mondo. In ogni occasione, ho sempre apprezzato lo sforzo di Gary di far progredire l'analisi degli studi sullo sviluppo, di affrontare temi emergenti, di includere nuove prospettive di ricerca e di guardare alle implicazioni economiche e sociali della sua ricerca. Uno degli aspetti che mi ha sempre colpito del suo approccio alla ricerca è stata l'attenzione alle azioni utili a migliorare le condizioni economiche che, in modi diversi, coinvolgono gli attori dello sviluppo - siano essi imprese, lavoratori, comunità locali, economie nazionali. A ben guardare, credo che il concetto di "upgrading" sia stato uno dei più importanti nella sua analisi sull'innovazione e lo sviluppo economico, forse il criterio guida di gran parte della sua ricerca, e certamente il più ricco di implicazioni politiche e morali.

Come per molti altri studiosi, grazie a Gary il concetto di catena globale del valore ha accompagnato la mia ricerca sullo sviluppo locale, sui distretti industriali e sulle politiche regionali di innovazione.

Prima di Gary, il nostro approccio all'analisi dei distretti industriali era per lo più vincolato da uno schema concettuale che, di fatto, vedeva le relazioni economiche tra le imprese come essenzialmente chiuse all'interno di una "catena del valore locale relazionale". Grazie agli studi di Gary, invece, abbiamo compreso come i distretti industriali fossero sistemi economici aperti in diverse fasi del ciclo produttivo, non solo a monte (approvvigionamento e fornitura di risorse), ma anche a valle (marketing e distribuzione). E ci siamo resi conto dell'importanza di guardare ai modelli di governance delle catene del valore, alla posizione che ogni azienda assume all'interno delle reti produttive internazionali, in cui si scambiano beni e compiti, ma soprattutto si condivide la conoscenza.

In altre parole, Gary ci ha fatto capire l'importanza e la complessità delle relazioni economiche che legano territori diversi. Ci ha anche fatto capire come le GVC siano reti di interdipendenze governate da logiche produttive, commerciali, ma in ultima analisi anche sociali e politiche. Un sistema produttivo locale che voglia aggiornarsi e crescere in modo sostenibile deve quindi essere consapevole di questa interdipendenza e imparare a partecipare alla sua governance.

L'idea di GVC si è rivelata particolarmente fruttuosa per spiegare l'organizzazione produttiva emergente negli ultimi trent'anni, ma deve ora rispondere a nuove sfide concettuali e operative. Mi limiterò a elencarne tre, che dal mio punto di vista costituiscono stimoli e impegni per ulteriori ricerche.

La prima è il carattere mutevole della globalizzazione, dove la politica - nel bene e nel male - intende chiaramente riconquistare una sovranità che l'economia le aveva sottratto. Non credo che la globalizzazione sia finita, sia perché ci sono troppi vantaggi a cui le società rinuncerebbero, sia perché la conoscenza, principale carburante per l'innovazione e la prosperità, ha bisogno di economie di scala, di sistemi di divisione estensiva del lavoro specializzato e di processi di condivisione sempre più ampi. Tuttavia, la globalizzazione è destinata a diventare più selettiva in termini geografici, ambientali e politici e le nuove barriere al

commercio aumenteranno i costi delle interconnessioni tra economie di aree geoeconomiche diverse. Il concetto di GVC dovrà riconoscere questo fenomeno, proponendo nuove analisi che considerino il “fattore politico” come caratteristica di fondo della nuova divisione internazionale del lavoro.

La seconda sfida riguarda le tecnologie digitali e la virtualizzazione di alcune GVC. I processi di automazione integrata, la manifattura additiva, la realtà virtuale e l'intelligenza artificiale stanno ridisegnando la geografia della produzione per due motivi principali. Uno di questi è il passaggio di molte operazioni manifatturiere - la fase delle GVC che è stata maggiormente delocalizzata alla ricerca di bassi costi di manodopera - ad attività ad alta intensità di capitale. Questo riduce l'incentivo per le imprese occidentali a delocalizzare le attività di trasformazione nelle economie emergenti, cercando semmai di allungare le GVC in direzione dei mercati finali, o verso ecosistemi ricchi di tecnologia e capitale umano. L'altra ragione, legata alla precedente, è la parziale sostituzione (a volte anche totale, come nel caso della manifattura additiva) tra flussi fisici e flussi informativi lungo le GVC. Questo processo tende quindi a superare molte barriere commerciali, rimodellando i modelli di business delle imprese e spingendo verso nuove e più avanzate forme di integrazione economica internazionale.

La terza sfida è il rapporto delle GVC con il territorio e le società locali, con i luoghi concreti dove si genera e si distribuisce il valore economico creato nelle catene globali. Se da un lato lo sviluppo delle GVC ha trasferito capitali e conoscenze alle economie emergenti, favorendo i processi di convergenza globale, dall'altro ha spesso approfondito la distanza tra centri e periferie all'interno delle economie industriali, e spesso anche in quelle emergenti. Si tratta di un fenomeno con implicazioni non solo economiche, ma anche politiche, come dimostra la crescita di movimenti populisti e sovranisti in molte democrazie avanzate. Cercare di raggiungere un migliore equilibrio tra la creazione e la distribuzione del valore economico tra le diverse comunità - e non solo l'efficienza dei processi produttivi - sarà uno dei temi su cui la ricerca dovrà lavorare di più in futuro. Inoltre, se l'analisi delle GVC ha contribuito a riconoscere l'importanza dei processi di globalizzazione dell'economia che si sono manifestati a partire dagli anni '90, ora la ricerca deve contribuire a

ripensare la globalizzazione, con l'obiettivo di promuoverne una più sostenibile e inclusiva.

Sono convinto che il contributo di Gary Gereffi continuerà a essere fondamentale per tutti noi anche in questa direzione.

## **Il reshoring come nuova opportunità per le catene globali del valore**

*Maria Chiarvesio*

*Università degli studi di Udine*

Sono molto lieta di avere l'opportunità di essere qui e di festeggiare Gary Gereffi e 20 anni di ricerca con tutti gli amici che sono stati invitati oggi. Vorrei riflettere su un tema che è già stato menzionato, relativo alla de-globalizzazione e al reshoring.

Infatti, una delle parole che ho sentito spesso negli ultimi anni tra gli imprenditori, in particolare tra i titolari di piccole e medie imprese che operano nei distretti/cluster industriali, è “de-globalizzazione”. Questo termine si riferisce spesso al concetto di riportare in patria attività precedentemente delocalizzate all'estero all'interno di un modello di organizzazione della produzione che, a causa della pandemia, ha rivelato la sua intrinseca fragilità.

In effetti, 20 anni fa, quando abbiamo iniziato la nostra prima ricerca sulla digitalizzazione e l'internazionalizzazione dei distretti industriali, eravamo preoccupati per la limitata apertura delle nostre imprese. Il lavoro di ricerca condotto in questi anni, in particolare con Eleonora Di Maria, Stefano Micelli e Marco Bettiol, ha mirato a comprendere il livello di convergenza tra il modello produttivo delle piccole e medie imprese e dei distretti industriali, che sono reti radicate nel territorio, con le opportunità offerte dalle tecnologie di rete e dai mercati internazionali. L'insieme di questi tre elementi, reti, tecnologie e mercati globali, sembrava un'opportunità da cogliere per tenere il passo e rimanere

competitivi in un panorama in continua evoluzione, in cui le regole della concorrenza e le richieste del mercato erano cambiate.

Tuttavia, le ricerche condotte in quel periodo hanno rivelato delle sfide a questo proposito. La convergenza tra reti d'impresa e tecnologie di rete era tutt'altro che garantita (Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2004), e ancora meno chiaro era come i sistemi produttivi locali avrebbero affrontato le nuove sfide dell'internazionalizzazione (Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2006, 2010). Le PMI dei settori che caratterizzano i distretti industriali e, più in generale, le industrie del Made in Italy, avevano una storica propensione al commercio internazionale. Tuttavia, da un lato, questo ha riguardato principalmente i produttori di prodotti finiti piuttosto che i fornitori, dall'altro, le imprese hanno faticato a ripensare la propria organizzazione produttiva guardando oltre i confini nazionali alla ricerca di fattori di produzione (fornitori) meno costosi e/o di migliori competenze. Eppure, questo è stato visto come un percorso essenziale per sostenere la concorrenza dei nuovi Paesi, in particolare di quelli emergenti.

Tuttavia, la nostra ricerca ha rivelato una nuova generazione di aziende che abbiamo definito "reti aperte" (Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2010). Si tratta di imprese innovative in grado di sfruttare appieno le opportunità offerte dai mercati internazionali, sia a monte che a valle, e di partecipare attivamente alle catene globali del valore, utilizzando la terminologia e i concetti che derivano dal lavoro di Gary Gereffi e dalle discussioni che abbiamo avuto insieme.

L'analisi del profilo delle reti aperte ha rivelato elementi interessanti. Si tratta di aziende leader che hanno riorganizzato selettivamente la catena del valore tra locale e globale in tutte le attività della catena del valore (dalle attività commerciali alla produzione, ai servizi, alla ricerca e allo sviluppo). Per essere competitivi e ottenere buone prestazioni, l'internazionalizzazione da sola non basta. È necessario sostenere le nuove strategie con l'innovazione nell'organizzazione, nei processi, nei prodotti e nelle tecnologie. Dal punto di vista dei distretti industriali, ciò presentava opportunità e sfide. Le reti aperte offrivano l'opportunità di introdurre nuove conoscenze nel contesto distrettuale, rinnovando e valorizzando le competenze tradizionali. D'altro canto, rappresentavano una sfida al modello tradizionale delle imprese distrettuali e, più in

generale, al distretto come modello di sviluppo economico, che doveva ripensarsi, con il supporto di politiche in grado di comprendere queste nuove traiettorie.

All'epoca lamentavamo la scarsità di aziende di successo a rete aperta. Oggi, paradossalmente, sembra che di reti aperte ce ne siano anche troppe e ci ritroviamo a discutere del tema opposto: fino a che punto è ancora vantaggioso rimanere all'interno delle catene globali del valore?

Questo dibattito è iniziato ben prima della pandemia di Covid, ma la pandemia e persino il conflitto Russia-Ucraina hanno mostrato tutti i rischi di un'eccessiva esposizione e dipendenza dai mercati internazionali. Questo dibattito si è sviluppato intorno al tema del backshoring o, più in generale, del reshoring da almeno un decennio. Tuttavia, per alcuni anni, è sembrato scaldare i cuori dei politici più che delle imprese. Alcuni hanno enfatizzato il backshoring come un'opportunità per recuperare posti di lavoro e hanno sostenuto politiche in questa direzione. Tuttavia, le imprese non sono state altrettanto reattive. Infatti, nonostante le numerose riconsiderazioni di scelte e strategie passate, gli osservatori hanno notato numeri bassi.

Le esperienze di offshoring attuate dalle imprese hanno infatti iniziato a rivelare alcuni limiti o insoddisfazioni, ben documentati in letteratura (ad esempio, Fratocchi et al., 2016). In termini di costi, non tutti i vantaggi attesi sono stati sempre raggiunti, soprattutto se si considera che nel tempo alcuni di essi, come il costo del lavoro, sono aumentati e il coordinamento delle attività può essere complesso. Inoltre, i lavoratori poco qualificati possono avere un impatto sulla qualità del prodotto o sull'efficienza complessiva. Dal lato della domanda, la maggiore attenzione al Paese d'origine, alla qualità e alla sostenibilità della produzione e dei prodotti, ad esempio, porta a rivalutare il valore dei luoghi di produzione anche in relazione alla domanda finale. Questi sono solo alcuni dei fattori che inducono le aziende a rivalutare le precedenti decisioni di delocalizzazione e a considerare strategie di backshoring o near-shoring.

Inoltre, la separazione della produzione dalla ricerca e dalla progettazione ha avuto un impatto negativo sulle capacità di innovazione delle aziende, in linea con gli studi sulla co-localizzazione. In effetti, questa è stata una delle ragioni alla base della resistenza delle piccole

imprese nei sistemi di sviluppo locale verso l'internazionalizzazione della produzione. Tradizionalmente, le conoscenze relative alle pratiche produttive hanno sostenuto il vantaggio competitivo di queste imprese in stretta connessione con l'innovazione. Questo legame può essere apparso meno significativo nelle aziende più grandi, ma in realtà la separazione tra attività operative e R&S ha progressivamente ridotto le opportunità di apprendimento e l'efficacia del processo di innovazione stesso (Pisano, Shih, 2009; Shih, 2014).

Infine, la digitalizzazione dei processi produttivi può supportare queste strategie nella misura in cui incide sull'efficienza produttiva e quindi risponde ad alcune delle motivazioni alla base dell'offshoring. Alcune tecnologie e soluzioni, come la robotica, la logistica intelligente, l'integrazione verticale e orizzontale, dovrebbero aumentare la produttività degli impianti e dei sistemi di produzione. Esse consentono di ridurre i tempi di commercializzazione e i cicli di sviluppo, compresa la produzione personalizzata a costi inferiori. L'adozione di queste tecnologie probabilmente influenzerà le decisioni sulla localizzazione della produzione in futuro (Chiarvesio, Romanello, 2018).

Un numero significativo di ricerche ha cercato di misurare la portata di questo fenomeno attraverso indagini o la raccolta sistematica di casi di backshoring. Tuttavia, nonostante il numero crescente di casi identificati, il valore assoluto è rimasto relativamente basso rispetto al numero totale di casi di offshoring nel corso del tempo. Perché?

Le ragioni risiedono principalmente nella difficoltà di rivedere le decisioni passate. Gli investimenti significativi in impianti e strutture all'estero non sono facilmente reversibili, soprattutto per le piccole e medie imprese. Spesso queste aziende hanno impiegato anni per stabilirsi all'estero e tornare indietro non è semplice. Non si tratta di "fabbriche mobili" come quelle di molte multinazionali. In secondo luogo, anni di delocalizzazione hanno trasformato i Paesi e i contesti produttivi del Paese d'origine. Da un lato, a livello locale, riprodurre un modello di produzione con un elevato numero di risorse umane non è più fattibile a causa della carenza di manodopera. Dall'altro lato, alcune competenze sono andate perse o non sono disponibili in quantità sufficiente, con conseguente perdita di beni comuni industriali (Pisano, Shih, 2009). La stessa base di fornitori è diminuita e, quando è presente, non sempre è in grado di

soddisfare le esigenze delle aziende clienti che desiderano effettuare il reshoring. A questo proposito, le aziende si stanno interrogando su come riorganizzare le catene del valore globali, affrontando al contempo le sfide sopra citate. Una combinazione di investimenti nella digitalizzazione (Industria 4.0) e nella formazione interna all'azienda, insieme alla formazione a livello territoriale, può rappresentare una soluzione parziale a cui guardare.

A prescindere dalle sfide esistenti, questa enfasi sulla necessità di ripensare le catene globali del valore implica, in pratica, la necessità (almeno sentita se non del tutto realizzabile) di fare meno affidamento sulle catene globali del valore?

A mio avviso, non significa necessariamente rimanere meno all'interno delle catene globali del valore. Si tratta piuttosto di condurre un'analisi più attenta della geografia della produzione, dei luoghi di creazione del valore e dei rischi associati. Occorre investire dove è opportuno, considerando con maggiore attenzione il ruolo della produzione, le relazioni e le richieste dei consumatori. Questo non implica automaticamente il backshoring. In collaborazione con i colleghi (Bettiol et al., 2019), abbiamo evidenziato che questo tema dovrebbe essere inserito in una riflessione più ampia sulla geografia della produzione all'interno delle catene globali del valore. Le aziende oggi hanno la possibilità non solo di riportare la produzione precedentemente delocalizzata, ma anche di investire e sviluppare le attività locali che un tempo erano state esternalizzate o delocalizzate. Ciò può comportare la ricostruzione di un sistema di competenze e di fornitori che possono essere andati perduti. In particolare, l'analisi dei casi aziendali rivela strategie complesse che, a fronte di un panorama economico, politico e sociale in evoluzione, portano a una revisione complessiva e organica delle strategie passate e future. Non si tratta solo di valutare se l'insoddisfazione per le decisioni passate o per le nuove richieste del mercato debba portare al backshoring o al near-shoring. Si tratta invece di capire come ridefinire l'organizzazione della produzione, compresi i luoghi di produzione, alla luce delle nuove esigenze.

In questo contesto, il backshoring può essere solo parziale, in quanto potrebbe non essere completamente realizzabile per le ragioni menzionate in precedenza, e può essere concentrato su linee di prodotto specifiche. Ad esempio, può riguardare prodotti destinati a segmenti di mercato

più elevati, dove l'effetto made-in è importante e la sensibilità ai prezzi è relativamente più bassa. Allo stesso modo, possono essere oggetto di riorganizzazione solo alcune attività della catena del valore, come quelle critiche in termini di competenze e innovazione.

In questo quadro, ci sono anche decisioni che non sono strettamente legate al backshoring, ma che rientrano nella stessa linea di pensiero per quanto riguarda le prospettive post-offshoring. Ad esempio, il lancio di nuove linee di prodotto nel Paese d'origine o la scelta di mantenere nel Paese d'origine produzioni specifiche di alta qualità, che richiedono competenze di produzione e progettazione, nonostante l'ampia internazionalizzazione. Anche le decisioni di investimento in innovazioni di prodotto e di processo, così come le strategie di diversificazione che fanno leva sulle competenze qualificate dell'azienda e del Paese di origine, possono rientrare in questo contesto.

È importante sottolineare che queste diverse alternative possono coesistere. Un'attività di backshoring parziale può essere accompagnata dalla decisione di lanciare una nuova linea di prodotti nel Paese d'origine e da un'ulteriore delocalizzazione di linee di prodotti di fascia bassa e ad alto volume.

In generale, la rivalutazione dei luoghi di produzione non sembra mettere in discussione le catene globali del valore in sé, ma piuttosto le modalità con cui le aziende vi partecipano. Paradossalmente, il dibattito in corso può portare a rimanere maggiormente all'interno delle catene globali del valore. Le aziende, anche quando riconoscono gli errori del passato o riconoscono la necessità di rivedere le decisioni di delocalizzazione prese in passato, possono definire meglio gli elementi che aggiungono valore all'offerta e realizzare prodotti molto apprezzati sui mercati internazionali. Una strategia diversa può consentire a un fornitore di componenti o a un produttore di macchinari di rimanere parte delle catene di fornitura internazionali, ad esempio. In questi casi, potremmo dire che "meno è meglio": meno enfasi sulla catena del valore globale complessiva, perché l'azienda può scegliere di mantenere alcune attività a livello locale, ma più enfasi sull'espansione internazionale, perché i prodotti che ne derivano sono di maggior valore. Combinando selettivamente il valore della produzione locale con quello della produzione internazionale, l'azienda può potenzialmente diventare più competitiva a livello internazionale.

Pertanto, il ripensamento dei luoghi e delle strategie di produzione può portare a un approccio più raffinato che massimizza il valore della produzione locale e internazionale, migliorando la competitività sui mercati internazionali.

## Riferimenti bibliografici

- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2019). What happens after offshoring? A comprehensive framework. In *International business in a VUCA world: The changing role of states and firms* (Vol. 14, pp. 227-249). Emerald Publishing Limited.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2004). From local networks of SMEs to virtual districts?: Evidence from recent trends in Italy. *Research policy*, 33(10), 1509-1528..
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2006). Strategie e modelli di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane. *Economia e politica industriale*, (2006/3).
- Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2010). Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 18(3), 333-350.
- Chiarvesio, M., & Romanello, R. (2018). Industry 4.0 technologies and internationalization: Insights from Italian companies. In *International business in the information and digital age* (Vol. 13, pp. 357-378). Emerald Publishing Limited.
- Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., ... & Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 98-127.
- Pisano, G. P., & Shih, W. C. (2009). Restoring american competitiveness. *Harvard business review*, 87(7/8), 114-125.
- Shih W. (2014). What It Takes to Reshore Manufacturing Successfully, *Sloan Management Review*, 56(1).



## **La transizione verde nei paesi *latecomer*. Il ruolo delle catene globali del valore**

*Roberta Rabellotti*

*Università di Pavia*

Il dottorato Honoris Causa di Gari Gereffi è un riconoscimento meritato per uno studioso eccezionale. Lo ammiro profondamente per la sua intelligenza, creatività e onestà intellettuale, oltre che per la sua generosità. Tuttavia, il premio di Gary non è solo un tributo a lui, ma anche all'intera comunità delle catene globali del valore (GVC), della quale faccio parte fin dalla sua nascita.

Questa è l'occasione per discutere di un argomento che ho iniziato a studiare di recente: la transizione verde nei paesi *latecomer*. Vorrei esplorare come le GVC possano essere utilizzate per determinare se e come la transizione verde possa creare opportunità per questi paesi. La mia attenzione non si concentrerà solo sul potenziale dei paesi *latecomer* di diventare mercati per le tecnologie sviluppate nei paesi avanzati e in alcuni paesi emergenti come la Cina, ma anche sulla loro capacità di partecipare alla produzione e all'innovazione di queste tecnologie.

Nel mio precedente lavoro, ho introdotto un modello analitico per esaminare la transizione verde nei paesi *latecomer* (Lema & Rabellotti 2023; Lema, Fu & Rabellotti, 2020). Il modello si basa sul concetto di finestre di opportunità verdi (green windows of opportunity - GWO), che sono create da cambiamenti istituzionali e politici piuttosto che da fattori tecnologici o di mercato. In Brasile, ad esempio, la crisi petrolifera del 1973 ha portato all'attuazione di politiche industriali volte a promuovere l'uso dei biocarburanti. Allo stesso modo, in Cina

l'introduzione di una legge sulle energie rinnovabili nel 2006 ha stimolato lo sviluppo iniziale dell'industria delle biomasse. Inoltre, le "missioni" per lo sviluppo dell'energia solare, come il Rooftop Subsidy e il Golden Sun Demonstration Programs, hanno svolto un ruolo cruciale nello sviluppo iniziale dell'industria del solare fotovoltaico (PV).

La trasformazione delle finestre di opportunità verdi in miglioramento e competitività internazionale non è automatica e dipende da prerequisiti specifici del settore e dalle risposte attive degli attori pubblici e privati. Il modello delle GVC è fondamentale a questo proposito, in quanto consente una comprensione completa dell'intera catena del valore, tenendo conto delle possibili differenze in termini di governance e di opportunità di upgrading tra le diverse industrie verdi. Ad esempio, nel settore del solare fotovoltaico, la Cina domina la catena di produzione, producendo circa il 75% dei pannelli solari venduti a livello globale e controllando componenti chiave come wafer, polisilicio, moduli e celle. La Cina è anche la patria dei primi 10 fornitori di apparecchiature solari fotovoltaiche, tra cui Longi, Trina, Suntech e Jinko (IEA, 2022). Tuttavia, per la maggior parte delle altre economie emergenti, esistono elevate barriere all'ingresso nella catena di produzione, ma sono possibili opportunità di miglioramento nella catena di distribuzione (ad esempio, componenti del sistema e servizi) (Lema, Gentile & Rabellotti, 2023).

L'industria delle biomasse si differenzia in termini di governance dall'industria del solare fotovoltaico, in quanto è caratterizzata da alti livelli di integrazione verticale. Le imprese capofila sono tipicamente organizzatori di progetti caratterizzati da una elevata produzione di servizi e da una scarsa organizzazione della catena di produzione a monte, a causa dei volumi di acquisto bassi e sporadici e della natura generica della maggior parte dei componenti (Binz et al., 2017). Le centrali elettriche a biomassa sono sistemi altamente personalizzati e adattati a diverse materie prime (legna da ardere, carbone, rifiuti agricoli e forestali e rifiuti rinnovabili dell'industria della carta e della cellulosa). Questi impianti integrano componenti in combinazioni uniche a seconda delle specifiche del progetto. Pertanto, le aziende leader in questo settore sono tipicamente organizzatori di progetti di ingegneria, approvvigionamento e costruzione (EPC), che integrano componenti critici come caldaie e turbine a vapore, nonché componenti periferici come i sistemi di trasporto. I componenti critici sono prodotti da produttori specializzati

di apparecchiature originali (OEM) con portafogli di prodotti progettati per diversi tipi di materie prime, volumi, livelli di umidità, ecc. Sebbene i componenti siano accuratamente selezionati, sono standard, il che riduce il potere contrattuale degli OEM rispetto agli EPC. I modelli di governance di questo settore combinano elementi di gerarchia (EPC con un certo grado di integrazione verticale) con requisiti diversi per lo scambio di informazioni, che vanno da bassi (mercato) ad alti (modulari).

Pertanto, mentre le imprese delle GVC del solare e dell'eolico tendono a specializzarsi nelle loro tecnologie, le imprese della GVC della biomassa tendono a essere più diversificate, servendo il settore della biomassa e altri settori. Inoltre, a differenza del solare e dell'eolico, le catene di produzione e distribuzione sono molto più integrate nella GVC della biomassa. È dimostrato che le imprese dei paesi in via di sviluppo hanno opportunità di riposizionamento grazie alle dinamiche di localizzazione e all'accesso a fonti globali di apprendimento al di fuori della GVC (Hansen e Lema, 2019). Oltre alla Cina (Hansen & Hansen, 2020), ci sono altri casi notevoli di upgrading nei paesi a medio reddito, come l'industria thailandese del biogas (Reinauer & Hansen, 2021).

Questi dati evidenziano l'importanza di studiare le industrie verdi attraverso una lente GVC incentrata sulla governance per comprendere le loro dinamiche industriali globali e il modo in cui le diverse imprese leader influenzano le opportunità di upgrading. Mentre esistono elevate barriere all'ingresso nelle catene manifatturiere, i paesi ritardatari possono trovare opportunità nella catena di distribuzione (servizi e periferiche) (Lema, Gentile & Rabellotti, 2023).

Inoltre, ci sono sfide importanti legate alla transizione verde che devono essere affrontate. In primo luogo, il rapporto costo-efficacia delle tecnologie per le energie rinnovabili rimane un ostacolo importante, soprattutto per i paesi in via di sviluppo con risorse finanziarie limitate. In secondo luogo, lo sviluppo di catene di approvvigionamento sostenibili per le tecnologie verdi richiede attenzione agli impatti ambientali e sociali, come l'uso del suolo, l'esaurimento delle risorse e gli standard lavorativi.

È urgente affrontare l'impatto ambientale delle GVC verdi. Sebbene le tecnologie delle energie rinnovabili siano fondamentali per affrontare la crisi climatica, non sono esenti da impatti ambientali negativi. Ad esempio, alcuni dei fattori di produzione utilizzati nelle loro catene del valore

possono essere dannosi o scarsi, possono avere un'influenza negativa sulla biodiversità e la dismissione dei sistemi obsoleti produce grandi quantità di rifiuti. Nell'industria eolica, ad esempio, vi sono criticità relative all'uso di terre rare per la produzione di magneti permanenti per i generatori delle turbine e vi sono problemi di gestione dei rifiuti delle pale, realizzate con materiali non riciclabili come il vetro o le fibre di carbonio. Inoltre, le strutture offshore sono tipicamente realizzate in acciaio, un'industria altamente inquinante. Per affrontare questi problemi, è necessario un approccio circolare alle GVC delle energie rinnovabili. Questo approccio dovrebbe includere la progettazione ecologica per ridurre l'uso delle risorse, procedure di manutenzione e riutilizzo di alto livello, l'adozione di pratiche di rigenerazione e retrofit e il miglioramento della riciclabilità e riutilizzabilità dei materiali.

Inoltre, esistono importanti tensioni tra gli impatti ambientali e sociali che devono essere analizzati per migliorare la nostra comprensione della possibile distribuzione non uniforme di costi, benefici e ricompense della transizione verde. Si tratta di un'area che abbiamo appena iniziato a esplorare e che diventerà sempre più importante in futuro. Le recenti tensioni in Svezia e Norvegia con la comunità Sami hanno attirato l'attenzione internazionale, dopo la condanna di Greta Thunberg (The Guardian 22 febbraio 2023). In Svezia la comunità Sami sta protestando contro la miniera di terre rare recentemente inaugurata a Kiruna, in Lapponia, sostenendo che distruggerà le aree di pascolo e taglierà l'unica via migratoria percorribile dalle renne. Questo è solo un esempio dei possibili impatti sociali della transizione verde sulle comunità locali che non possono essere ignorati. Sono necessari nuovi studi per identificare le possibili soluzioni a questi conflitti, che dovrebbero andare oltre la condivisione dei benefici economici e coinvolgere anche nuovi modelli di condivisione del potere decisionale. Affrontare queste sfide richiederà sforzi coordinati tra governi, imprese e organizzazioni della società civile per garantire una transizione giusta ed equa verso un futuro energetico sostenibile.

## Riferimenti bibliografici

Binz, C., Gosens, J., Hansen, T., & Hansen, U. E. (2017). Toward technology-sensitive catching-up policies: insights from renewable energy in China. *World Development*, 96, 418-437.

- Hansen, T., & Hansen, U. E. (2020). How many firms benefit from a window of opportunity? Knowledge spillovers, industry characteristics, and catching up in the Chinese biomass power plant industry. *Industrial and Corporate Change*, 29(5), 1211-1232.
- IEA (2022). Solar PV Global Supply Chains, International Energy Agency.
- Lema, R., Fu, X., & Rabellotti, R. (2020). Green windows of opportunity: latecomer development in the age of transformation toward sustainability. *Industrial and Corporate Change*, 29(5), 1193-1209.
- Lema, R., & Rabellotti, R. (2023). Green windows of opportunity in the Global South. UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development.
- Lema R., Gentile E., Rabellotti R. (2023). Green tech global value chains: are windows of opportunity for developing countries?. Background paper for the *ADB 2023 GVC Report*, Asian Development Bank, Manila.
- Reinauer, T., & Hansen, U. E. (2021). Concurrent changes in latecomer capability-building and learning: Firm-level evidence from the Thai biogas industry. *Journal of cleaner production*, 290, 125783.



## **Le sfide delle catene globali del valore: la prospettiva di analisti e *practitioner***

*Eleonora Di Maria*

*Università degli studi di Padova*

Per discutere la prospettiva delle catene globali del valore con i *practitioner* è stata organizzata una tavola rotonda a cui partecipano: Fabrizio Guelpa, Responsabile del Servizio Industry & Banking Research della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo; Massimo Pavin presidente e amministratore delegato di Sirmax e Gianni Dal Pozzo, Amministratore delegato di Considi e Presidente dell'Associazione Alumni dell'Università degli studi di Padova. Riportiamo di seguito i principali contributi emersi dagli interventi.

### **Alcuni numeri sulle catene globali del valore**

Un primo approfondimento viene offerto da Fabrizio Guelpa che nell'ambito della Direzione Studi e Ricerche ha analizzato e studiato il tema della globalizzazione e delle dinamiche economiche da molti anni.

Fabrizio Guelpa segnala innanzitutto l'importanza delle catene globali del valore, ma la necessità di fornire anche dei numeri e di misurarle. Fino a poco tempo fa, infatti, non esisteva un apparato statistico che fosse in grado di quantificarle rispetto alle tradizionali statistiche di import-export, che non sono in grado di catturare il contributo dei diversi paesi alle GVC. Un esempio può essere l'auto di lusso tedesca in cui è presente molta componentistica italiana, non solo meccanica, ma anche per altre parti come le pelli per i sedili che provengono da Arzignano. Grazie al progetto internazionale World Input Output Database si è avuto il modo

di capire effettivamente quanto sono importanti le catene globali del valore e quanto si evolvono.

Nel suo intervento Fabrizio Guelpa fornisce alcuni numeri per dare evidenza della dimensione dell'aspetto internazionale. Fatto cento la produzione in Italia del manifatturiero, nel 2000 l'81% degli input proveniva dall'Italia e soltanto il 19% dall'estero. In quindici anni la percentuale estera è salita a circa il 26%, con un incremento notevole. Però il 74% della produzione rimane domestico, quindi il trend è chiaro, ma la maggior parte della produzione rimane ancora a livello domestico. Guelpa sottolinea come le dinamiche siano sostanzialmente simili anche per altri Paesi. I dati a livello italiano disponibili sono del 2014, quindi non particolarmente recenti. Rispetto al 74% dell'Italia, in Germania la percentuale è del 72%, in Francia il 68% così come la Spagna.

In questo quadro occorre chiedersi quanta parte della produzione sia veramente globale, considerando anche il contesto europeo. Per l'Italia del circa 25% che proviene dall'estero, in realtà più della metà proviene dall'Europa a 15, una percentuale che sale ai due terzi considerando anche i paesi dell'Est Europa. Al contrario l'Asia pesa solo 5 punti. Guelpa sottolinea quindi come per l'Italia il quadro evidenzi ancora uno scenario profondamente domestico, tendenzialmente per tutti i settori. Nello scenario futuro il dibattito viene considerato aperto. Vi sono secondo Guelpa poche dinamiche già osservate di riorganizzazione della produzione in cui per esempio c'è uno spostamento dall'Asia all'Europa per alcune produzioni di componentisti. Nella moda si è osservata una crescita della Turchia a scapito degli asiatici. In generale però il peso della contrazione della produzione asiatica non è in quantità significativa.

Osservando invece l'ambito domestico, a partire dai dati internamente disponibili ad Intesa Sanpaolo sulle transazioni commerciali e di fornitura (circa 25.000 imprese per circa 6 milioni di transazioni), è stata ricostruita una mappa delle relazioni di lavoro locale, andando a distinguere tra imprese distrettuali e non distrettuali. Dalle analisi è emerso che la distanza media di fornitura nei distretti è attorno a cento chilometri, mentre per le imprese non distrettuali questo valore arriva a 120 Km. Si tratta quindi di una catena di fornitura domestica molto locale. Confrontando le imprese per dimensione non emergono ancora differenze significative, così come a livello settoriale. Vi sono invece delle differenze comparando le imprese sul piano geografico: il Sud che ha un territorio povero di componentisti e più svantaggiato dal punto di vista competitivo mostra relazioni a distanze molto maggiori (per esempio le imprese dei distretti della Puglia

mediamente hanno una distanza del fornitore di 280 chilometri, quella dell'Emilia-Romagna di circa 70). La pandemia ha impattato su queste dinamiche, con imprese che sono riuscite a trovare fornitori a livello locale durante il lockdown, ma anche con un allungamento delle distanze. Complessivamente, quindi una situazione senza grandi cambiamenti in atto.

## **Le catene globali del valore, le multinazionali e la prospettiva dei fornitori specializzati**

Massimo Pavin presenta l'esperienza di Sirmax, fornitore specializzato ed innovativo che opera in diverse catene globali. Nel corso degli ultimi trent'anni Sirmax si è posizionata in 4 continenti con 13 fabbriche nel mondo, seguendo clienti del settore automotive e del settore elettrodomestico che erano già presenti nei diversi luoghi, seguendo una scelta strategica "*glocal*". Secondo Pavin infatti per poter lavorare con le grandi case automobilistiche o le grandi case di di elettrodomestici bisogna essere globali, cioè essere in grado di rifornirle in tutto il mondo, ma allo stesso tempo locali, ossia far parte della loro catena del valore locale (prossimità tra stabilimenti produttivi).

Il percorso seguito da Sirmax non è quindi di delocalizzazione, quanto di internazionalizzazione come presidio dei mercati, riuscendo però a seguire la cultura di Sirmax nella gestione dei fornitori locali. In qualche anno, dopo aver installato le fabbriche negli Stati Uniti, in India, in Brasile, in Polonia Sirmax ha sviluppato con i fornitori locali un rapporto di vera partnership di lungo periodo. Queste partnership hanno consentito di acquisire e valorizzare le innovazioni portandole verso il mercato attraverso i prodotti di Sirmax (semilavorati di plastica per componenti di auto e elettrodomestici). Attraverso questa strategia Sirmax è riuscita a crescere molto diventando tra i primi player indipendenti nell'area EMEA (Europe-Middle East-Africa) e nel mondo.

Nel periodo della pandemia e poi post-pandemia Massimo Pavin segnala la capacità di Sirmax di poter reagire e acquisire quote di mercato proprio in funzione del modello di business veramente *glocal* adottato. La successiva crisi delle materie prime e difficoltà di approvvigionamento a partire dal 2021 ha fatto sì che fossero favorite le imprese con catene del valore localizzate. Il successivo quadro di forte instabilità (guerra in Ucraina, crisi energetica, inflazione, rialzo dei tassi e recessione di varie economie) ha generato un rallentamento degli investimenti e una

maggiore attenzione al tema del reshoring. Su questo punto, sottolinea Pavin, vi sono due reazioni diverse. Da un lato un approccio come quello seguito dai tedeschi o dai giapponesi che hanno imparato dall'esperienza della pandemia e post-pandemia e hanno maggiore cautela nella gestione della fornitura dall'Asia, sfruttando i prezzi più competitivi, ma stando più attenti nello spostare produzioni o forniture critiche (es. semiconduttori, plastiche particolari). Dall'altro lato invece si collocano gli americani con un approccio più orientato al breve periodo, in cui sfruttare le opportunità di arbitraggio competitivo offerte dall'Asia. In questo doppio scenario viene premiata l'impresa veramente *glocal*. Sirmax ha conservato alcune funzioni centralizzate – come la R&S, il controlling, il casting con servizi erogati a tutto il mondo.

Massimo Pavin porta comunque due esempi di processi di de-globalizzazione che hanno coinvolto clienti Sirmax. Un primo caso riguarda Whirlpool, che aveva investito in passato in Europa con acquisizioni in Germania e anche in Italia (Ignis, Merloni). In sei mesi Whirlpool, da impresa globale, ha deciso di disinvestire dall'Europa (vendendo la maggioranza all'azienda turca Arçelik), dopo il disinvestimento in Cina e in Russia. Sirmax si confronta adesso con Whirlpool come partner americano con presenza in India. Un secondo esempio riguarda l'India e il ruolo del governo nella de-globalizzazione, in cui a seguito della politica del Made in India di Modi (in India Sirmax ha la fortuna di avere una joint venture 50-50 con un'impresa indiana) nel settore automobilistico stanno emergendo le imprese locali. Tata Mayndra e Maruti (che si è separata da Suzuki) stanno controllando fino all'80% del mercato automotive indiano. Questo costringe grandi player come Volkswagen ad uscire dal mercato (pur avendo uno stabilimento nuovissimo a Pune), evidenziando come alcuni mercati si stanno chiudendo per l'emergere delle aziende nazionali.

## **Reshoring, industria 4.0 e rilancio del Made in Italy**

Gianni Dal Pozzo illustra due esempi di aziende che sono state supportate da Considi nel processo di rinnovamento competitivo connesso alla pandemia attraverso investimenti in tecnologie Industria 4.0 all'interno di un ripensamento delle scelte di localizzazione della produzione.

Il primo caso riguarda Bianchi, storico marchio italiano di biciclette, che era in difficoltà nel 2018, ma che grazie alla pandemia si è confrontata con una crescita esponenziale del mercato del tempo libero e dei consumi

legati alla persona. In tre anni l'azienda ha moltiplicato per due il proprio fatturato attraverso una ricostruzione completa del processo industriale che era stato improntato alla delocalizzazione guidata dai costi (producendo in questo caso i telai sfruttando i vantaggi di costo, una strategia applicata in modo diffuso nel settore). La perdita della produzione di telai dall'Italia e dall'Europa aveva significato durante la pandemia un tempo di attesa di 18 mesi, troppo per poter realizzare le bici. L'azienda quindi ha deciso di investire in tecnologie 4.0 – sfruttando anche gli incentivi connessi – per la realizzazione di un impianto totalmente 4.0 che ha consentito a Bianchi di diventare il primo produttore di bici interamente Made in Italy, con un vantaggio competitivo straordinario.

Un secondo caso citato da Gianni Dal Pozzo riguarda Manfrotto, azienda non più italiana, leader nella produzione di cavalletti per macchine fotografiche (gli altri 5 produttori top sono asiatici). Per competere con i costi delle produzioni asiatiche si è puntato sulla tecnologia per l'implementazione di una strategia di reshoring completo avviata dall'azienda verso l'Italia. Questo ha permesso all'impresa di poter valorizzare una produzione Made in Italy in tutti i prodotti, anche quelli a scaffale venduti attraverso i diversi canali (anche via Amazon) al consumatore finale.

Come l'esempio precedente, anche in questo caso sottolinea Gianni Dal Pozzo, si è investito nelle tecnologie per riprogettare completamente processo logistico-produttivo nel quadro della ridefinizione delle scelte di localizzazione.

## **Catene globali del valore e prossimità geografica**

Con Fabrizio Guelpa è stato quindi affrontato il tema della prossimità geografica nel quadro più ampio della globalizzazione, in considerazione delle ricerche che la Direzione Studi e Ricerche realizza periodicamente attraverso il Monitor Distretti. Fabrizio Guelpa sottolinea come non solo le catene globali del valore possano avere dei problemi, ma anche quelle locali. Un primo problema è di origine tecnologica e riguarda i processi di digitalizzazione, che può spingere ad avere contatti e scambi informativi con fornitori anche più lontani di quanto le imprese facessero in passato. Un secondo fattore più complesso riguarda le fonti dell'innovazione. Mentre in passato le innovazioni *disruptive* avvenivano dentro la catena del valore e quindi anche la prossimità poteva avere un valore, oggi spesso le innovazioni *disruptive* provengono da altre catene del valore, quindi

con una comunicazione diversa. Questo può far pensare che ci siano dei minori vantaggi nelle catene del valore locale. Secondo Fabrizio Guelpa però c'è un fattore che può invece segnalare l'importanza della prossimità e riguarda gli investimenti in tecnologie 4.0. In una primissima fase questi investimenti sono stati vissuti per effetto degli incentivi soprattutto come una spinta a comprare tecnologie, software e formazione che sono disponibili sul mercato. In realtà, tuttavia, per trasformarsi in impresa 4.0 non è sufficiente comprare, quanto piuttosto avviare un percorso di reingegnerizzazione completa, che è un processo particolarmente complesso. In questo scenario se l'impresa si trova in un ambiente che favorisce lo scambio di esperienze, scambi informativi all'interno della filiera o tra chi ha un'esperienza completa questo può generare un reale vantaggio competitivo. Le imprese che hanno questo tessuto di relazioni possono avere maggiore capacità di adattamento rispetto ad altre.

## **La sostenibilità nelle catene globali del valore**

Massimo Pavin approfondisce l'esperienza di Sirmax riguardo al tema della sostenibilità ambientale e a come sia stato approcciato tenendo conto della presenza all'interno delle catene globali. Dal punto di vista del prodotto, la sostenibilità ambientale viene declinata diversamente a seconda delle *region* in cui Sirmax opera. L'Europa è l'area che è partita per prima perché più sensibile al tema, anche se gli Stati Uniti hanno mostrato una forte accelerazione. Come strategia Sirmax ha investito oltre cento milioni sul tema negli ultimi 4 anni, in particolare sul recupero delle materie plastiche post consumo in Europa. Come origine postindustriale e controllando la fonte negli Stati Uniti Sirmax è in grado di riciclare i materiali e utilizzarli fino al 30% nei prodotti vergini. Questo da la possibilità – certificata attraverso una collaborazione con sostituire con l'Università degli studi di Padova – di certificare che i prodotti Sirmax, qualora utilizzati nel componente finale di un'automobile o un elettrodomestico, riducono del 25% le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera. Essere *glocal* in questo scenario è vantaggioso perché si applicano questi investimenti a tutto il mondo.

E' però prioritario essere vicini alle fonti di raccolta dei materiali per sfruttarne i vantaggi e quindi Sirmax ha investito per controllare tutta la catena del valore della raccolta (dal ricevimento del rifiuto fino alla creazione del compound che poi diventa parte di un componente ad alta tecnologia nel suo utilizzo). Questa strategia di investimento di Sirmax

sul fronte della sostenibilità ambientale è stata riconosciuta anche da attori esterni, come testimoniano i progetti in quest'ambito finanziati con 9 milioni di Euro in ambito PNRR con l'Università degli studi di Padova e altri partner internazionali. Come secondo aspetto distintivo Pavin sottolinea il vantaggio competitivo connesso al controllo dell'intera catena del valore fino che possono spendere verso i clienti, in cui in particolare di recente possono valorizzare la partecipazione 50-50 in uno spin-off dell'Università degli studi di Padova che è uno studio di ingegneria che progetta i componenti delle automobili e degli elettrodomestici utilizzando la plastica proveniente dalla filiera controllata da Sirmax che parte proprio dal rifiuto.

### **Catene del valore, capitale umano e industria 4.0**

Un ultimo aspetto discusso nel workshop riguarda il ruolo delle competenze e del capitale umano e viene approfondito da Gianni Dal Pozzo che ricopre anche il ruolo di Presidente dell'Associazione Alumni dell'Università degli studi di Padova.

Gianni Dal Pozzo si trova d'accordo con quanto menzionato durante la Workshop dal prof. Micelli che ha evidenziato come in uno scenario Industria 4.0 il capitale umano sia ancora un asset fondamentale. Mentre oggi questa affermazione è scontata, non lo era quando in Italia è stato introdotto il piano Industria 4.0. Vi era una visione guidata dalla tecnologia, in cui è stato sottolineato che saranno le tecnologie a guidare i processi e a guidare le persone, sarebbe bastato solo comprare le tecnologie. Questo è importante ricordarlo perché gli incentivi fiscali spingevano ad una corsa all'investimento da realizzarsi entro il 31/12 di ogni anno, diversamente non sarebbe stato un vantaggio competitivo. A dieci anni di distanza – perché Industria 4.0 nasce come concetto nel 2012 – invece, sottolinea Gianni Dal Pozzo, si è poi capito che questo approccio era sbagliato e che solo quelle aziende che hanno investito parallelamente in persone, oltre che in processi, sono quelle che hanno ottenuto il vero vantaggio competitivo.

Questo cambiamento di visione è stato poi adottato anche dalla Commissione Europea che ha iniziato a fare un "upgrade" del paradigma Industria 4.0 a Industria 5.0. Considerando le statistiche sembra che molte aziende siano 4.0, ma in realtà gli investimenti per *plant* totalmente 4.0 richiedono molti milioni di investimento e quindi le fabbriche veramente full 4.0 sono pochissime. Parlando di Industria 5.0 invece vuol dire riportare

l'uomo al centro, in cui il capitale umano diventa essenziale per abilitare le tecnologie. Tuttavia mentre le tecnologie crescono esponenzialmente, la cultura delle persone cresce, ribadisce Dal Pozzo, in maniera lineare e questa è una differenza sostanziale nell'introduzione di nuove tecnologie.

In un contesto di questo tipo un altro elemento di "upgrade" riguarda la resilienza, ovvero la possibilità di sfruttare queste tecnologie non solo sul fronte dell'efficienza produttiva. Nel 2016 quando il Ministro Calenda introdusse in Italia il piano Industria 4.0 veniva enfatizzato soprattutto l'aspetto della produttività. Oggi la produttività è un elemento da considerare, ma più importante sta emergendo il tema della flessibilità che è data proprio dall'opportunità di avvicinare le catene del valore.

Secondo Gianni Dal Pozzo le tecnologie industria 4.0 possono diventare 5.0 con l'approccio che hanno i Giapponesi e legato ad una società 5.0, in cui l'obiettivo è proprio quello di riportare il concetto di tecnologia come strumento, non come fine ultimo che diventa al contrario il benessere dell'uomo sul pianeta. In questa prospettiva la prosperità delle aziende deve passare attraverso le persone da una parte e sicuramente la salvaguardia del pianeta dall'altra.

## Commenti finali sul workshop

*Gary Gereffi*

*Duke University*

Prima di tutto, volevo ringraziare ancora una volta gli organizzatori per aver riunito così tanti ricercatori e professionisti per ampliare la nostra discussione, e soprattutto ringraziare i moderatori che hanno avuto un ruolo difficile, Valentina, Marco ed Eleonora. Vorrei solo menzionare tre punti che ritengo trasversali alle presentazioni, sia dei ricercatori che dei professionisti. Uno è il luogo, il secondo è il capitale umano e il terzo è la sostenibilità.

Ho trovato interessante il fatto che il luogo assuma due significati diversi. Quando abbiamo sentito parlare di reshoring, che implica la ricreazione di catene di approvvigionamento locali - cosa estremamente importante - abbiamo sentito casi come automobili e biciclette. In parte, si tratta di trovare aziende in grado di fare le cose e di trovare le competenze necessarie per farlo. Ma il luogo è emerso anche quando abbiamo sentito parlare di Industria 4.0, dove il luogo sembra meno rilevante. Abbiamo quindi due visioni diverse dei luoghi: il luogo diventa più importante quando parliamo di catene di approvvigionamento concrete e locali che devono essere ricostruite. Ma in altri modi, forse il luogo diventa un po' meno importante e qualcuno ha parlato di innovazione dirompente.

Se si guarda a Google come generatore chiave di auto elettriche, chi avrebbe mai pensato che la stessa azienda potesse muoversi in settori così diversi? Penso che ciò che lega queste due definizioni di luogo sia l'idea di capitale umano di cui ha parlato Stefano Micelli. Una cosa che sta accadendo negli Stati Uniti, di cui non ho sentito parlare qui, è l'enorme preoccupazione per la carenza di capitale umano. Mentre gli

Stati Uniti stanno cercando di ricostruire molte industrie, come quella dei semiconduttori, delle batterie elettriche e altre, c'è la preoccupazione che non ci sia abbastanza manodopera qualificata per queste diverse attività. Per esempio, gli impianti di semiconduttori, che ora vengono costruiti con il Biden CHIPS Act: per ognuno di questi impianti ci vogliono quattro o cinque anni per costruirli, il 70% dei lavoratori richiede lauree tecniche biennali, il 20% richiede master, il 10% richiede dottorati di ricerca. Tutte le aziende produttrici di semiconduttori affermano che nelle varie località degli Stati Uniti non ci sono attualmente abbastanza lavoratori qualificati per far fronte a questa situazione.

Sembra che ci siano due soluzioni possibili. Una è quella di formare più lavoratori, ma la formazione richiede tempo. Negli Stati Uniti, i community college stanno diventando partner molto attivi delle aziende nel cercare di fare questa formazione e credo che questo sia importante. Ma l'altro modo per farlo, a breve termine, è la migrazione o l'immigrazione. Credo che questo sia diventato un argomento estremamente controverso in tutto il mondo, ma certamente anche negli Stati Uniti. Una domanda da un punto di vista professionale e di ricerca è: se il luogo conta, sia di più che di meno, ma il capitale umano è fondamentale per risolvere questi problemi, come possiamo creare al meglio il capitale umano di cui abbiamo bisogno? Certamente le università e le reti di Alumni sono importanti. I college comunitari sono importanti. L'immigrazione potrebbe essere parte della soluzione. Ma qual è il giusto equilibrio? Qual è il giusto mix?

L'ultimo argomento è la sostenibilità. L'abbiamo sollevato più volte. Credo che uno dei temi che si presterebbero molto bene a un approccio globale alla catena del valore e che è poco sviluppato sia l'idea delle reti per il riciclo. Penso che il riciclo legato alle industrie manifatturiere, ma anche ad alcune industrie minerarie, offra molte opportunità di creare valore in luoghi particolari. La domanda è: cosa sappiamo di ciò che funziona dove, e come possiamo accelerare questo processo? Credo che questa sia una delle idee cruciali a cui i ricercatori delle GVC devono prestare maggiore attenzione. Se ne avrò la possibilità, credo che domani nel seminario che terrò al Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali vorrei affrontare questo tema, perché è sullo schermo radar per la ricerca in stile GVC, ma non è stato fatto tanto quanto sarebbe necessario.

Volevo ringraziare davvero le intuizioni degli operatori del settore, che alimentano anche molte delle osservazioni dei ricercatori. Ho imparato molto solo ascoltando. Grazie mille.

**Appendice**  
**Immagini della cerimonia di premiazione**  
**e del workshop**

**Figura 1 - La Prof.ssa Daniela Mapelli, Magnifica Retttrice dell'Università degli studi di Padova, e il Prof. Gary Gereffi**



Fonte: Università degli studi di Padova

**Figura 2 - Il Prof. Gary Gereffi durante la sua *Lectio Magistralis***



Fonte: Università degli studi di Padova

**Figura 3 - Il Prof. Gary Gereffi sul palco**



Fonte: Università degli studi di Padova

**Figura 4 - Il Prof. Gary Gereffi con la governance dell'Università di Padova e i docenti del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"**



Fonte: Università degli studi di Padova

**Figura 5 - Il Prof. Gary Gereffi e la tavola rotonda degli operatori del settore**



Fonte: Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" dell'Università degli studi di Padova





Come studiare la globalizzazione dell'economia? Quali scenari si aprono per i processi di globalizzazione nel post-pandemia? Il volume fa il punto del dibattito in corso a partire dagli studi del Prof. Gary Gereffi (Duke University) che ha sviluppato la teoria delle catene globali del valore e che ha dato un contributo fondamentale alla comprensione delle dinamiche degli scambi internazionali e dell'organizzazione della produzione a scala globale. Un percorso di ricerca che ha avuto importanti occasioni di visita e confronto con il contesto italiano e veneto in particolare, attraverso i numerosi periodi di *visiting* tra Venezia e Padova da parte del prof. Gereffi. Per questo l'Università di Padova ha conferito al prof. Gary Gereffi il Dottorato ad honorem in Economics and Management (su proposta del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno") il 13 marzo 2023. Nel volume sono contenuti gli atti della cerimonia e del workshop organizzato con studiosi/e che hanno collaborato con il prof. Gereffi ed arricchito gli studi sulle catene globali del valore attraverso la prospettiva italiana. Vengono inoltre proposti spunti di professionisti del mondo delle imprese.