



# **NUOVI SCENARI INTERNAZIONALI E NUOVA COMPETITIVITA' D'IMPRESA**

Giovanni Roncucci

*21 Settembre 2023*

*Economista, autore e formatore, **Giovanni Roncucci** ha una vasta esperienza in ambito di internazionalizzazione, business management e strategie di investimento imprenditoriale.*

*Dopo aver ricoperto ruoli di responsabilità gestionale in strutture di consulenza e formazione alle imprese, lavora all'interno di organizzazioni internazionali, tra cui The World Bank Group, l'International Finance Corporation di Washington e il Centre for the Development of Enterprise di Bruxelles, con il ruolo di consulente. Gestisce importanti progetti di assistenza tecnica, nel quadro della politica estera comunitaria.*

*Lavora in Sud, Centro e Nord America, Europa Centro-Orientale e Balcani, Africa, Medio Oriente e Asia. Si occupa inoltre di formazione, come docente di Master e corsi di specializzazione. A questo si aggiunge una frequente partecipazione a convegni, seminari e incontri di studio in qualità di esperto e relatore.*

*Nel 2001 fonda Roncucci&Partners, di cui è Presidente, oggi un Gruppo di business development internazionale, con 10 sedi nei diversi continenti, 1.000 aziende assistite in oltre 60 paesi nel mondo.*



## **1 DATI MACROECONOMICI**

## **2 SCENARI INTERNAZIONALI** *Introduzione geopolitica*

## **3 GLOBALIZZAZIONE E SUPPLY CHAIN**

*Outsourcing: nuova tendenza ed opportunità per le PMI europee*

## **4 ANALISI E PIANIFICAZIONE**

*L'importanza delle analisi di scenario nella pianificazione aziendale*



---

***“Globalization will make our societies more creative and prosperous, but also more vulnerable.”***



*Lord Robertson  
Decimo Segretario Generale della NATO*

---



***«Fare previsioni è molto difficile.  
Soprattutto per il futuro»***

*Niels Bohr  
Padre della meccanica quantistica*

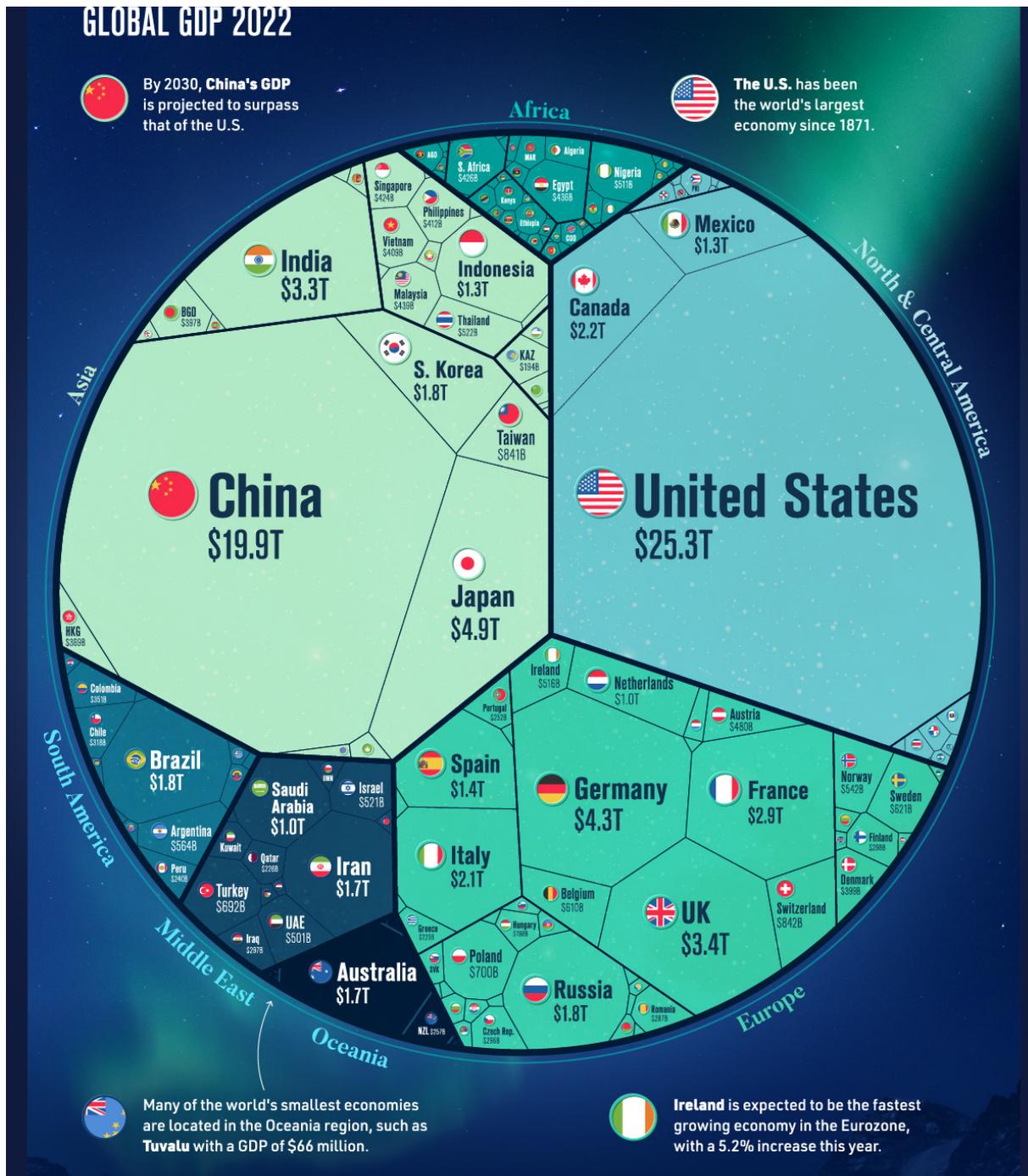
---

# 1

# DATI MACROECONOMI



# DATI MACROECONOMICI | PIL MONDIALE



Fonte: <https://www.visualcapitalist.com/100-trillion-global-economy/>

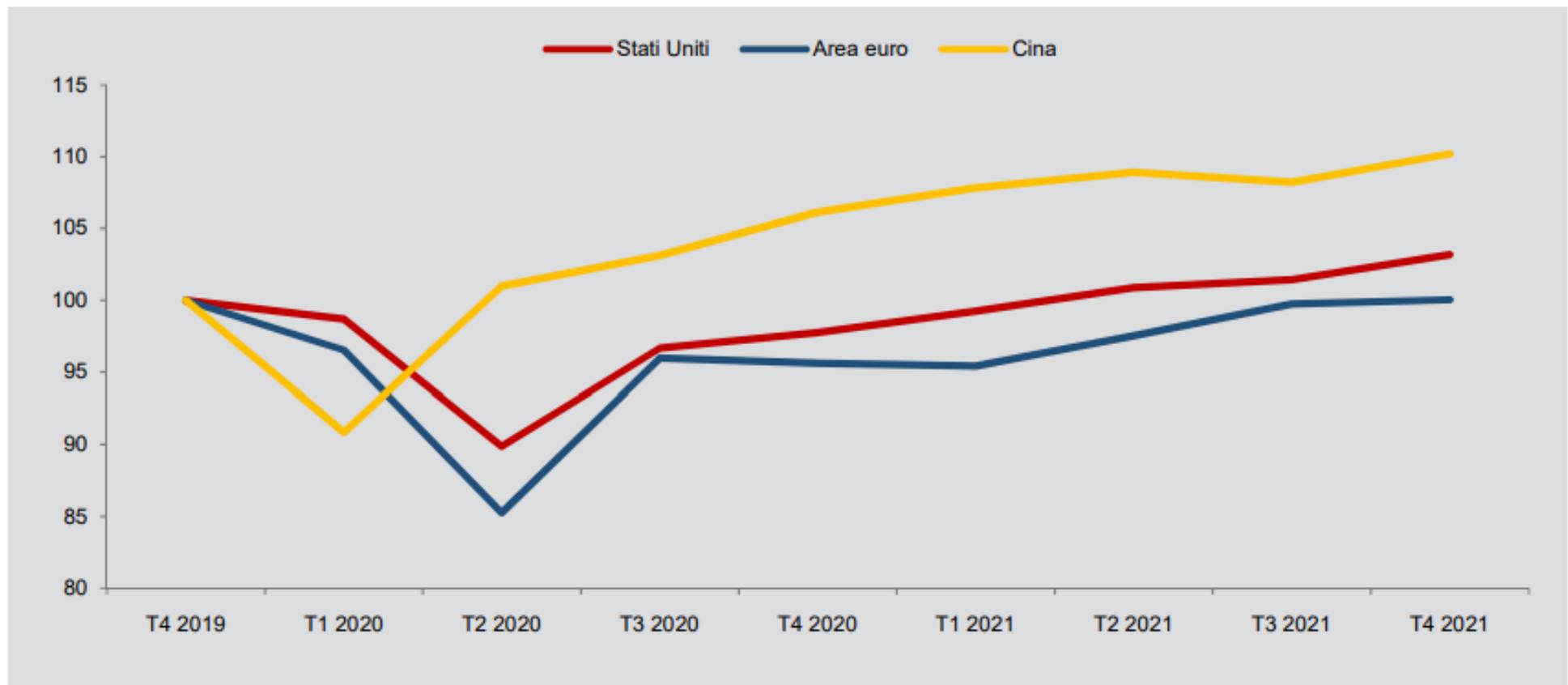
Nel **2022** il **PIL mondiale** ha superato per la prima volta i **100.000 miliardi di dollari**, con due anni di anticipo rispetto alle previsioni.

Gli **Stati Uniti d'America** mantengono il loro **primato**, mentre si prevede che la **Cina**, attualmente al **secondo posto**, strapperà agli Stati Uniti lo scettro di prima economia al mondo nel 2030, con 24 mesi di ritardo sulle stime precedenti.

La crescita dell'economia mondiale è sicuramente attribuibile in larga misura agli **stimoli elargiti** per **far fronte alla pandemia** di Covid-19.

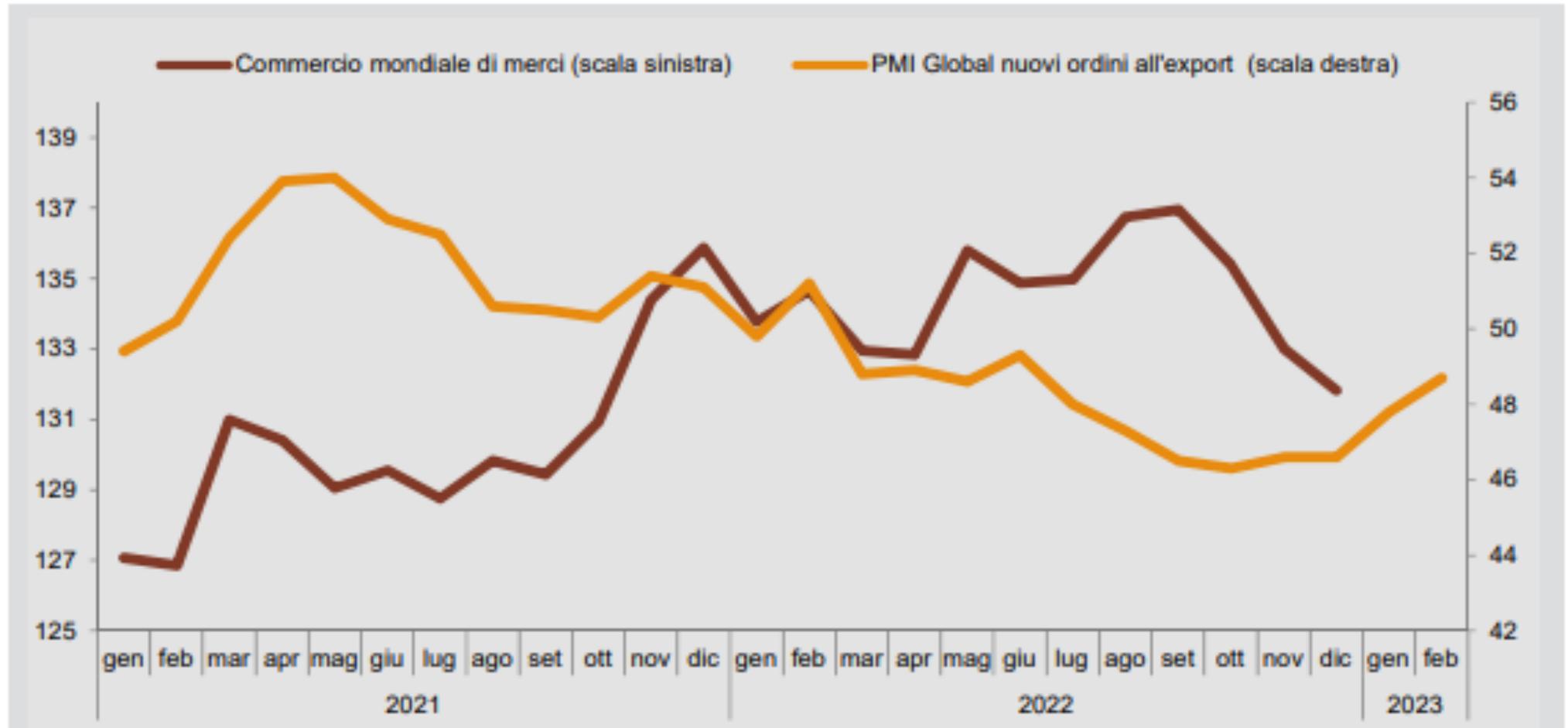
Si rileva infatti un'impennata del **debito globale**, che si stima supererà i **300.000 miliardi** di dollari nel 2023.

Figura 1.3 - Andamento del Pil nell'Area euro, Cina e Stati Uniti. Anno 2021 (dati in volume; numeri indice: T4-2019=100)



Fonte: Elaborazioni su dati Fmi

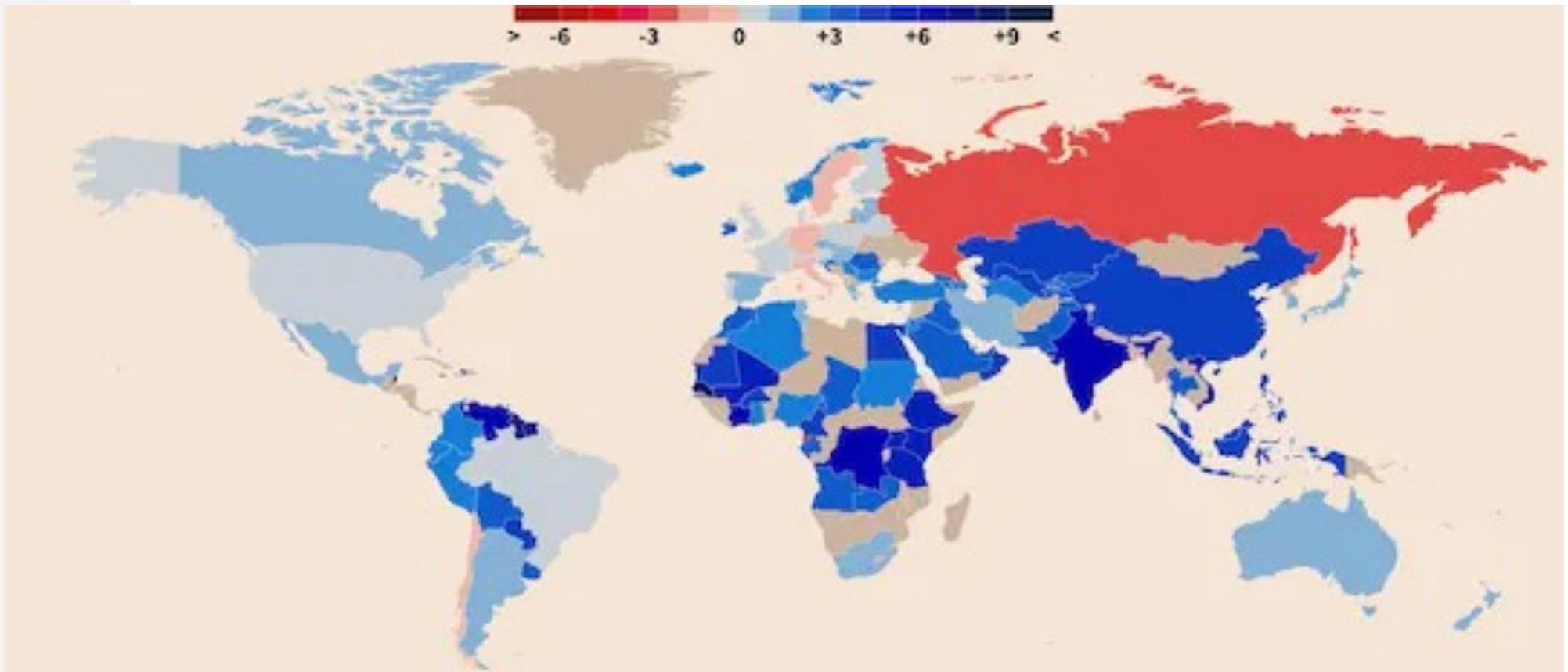
Figura 1.3 - Commercio mondiale di merci in volume e PMI Global nuovi ordini all'export (indici 2010=100; >50: espansione)



Fonte: Cpb e IHS

## DATI MACROECONOMICI | CRESCITA GLOBALE

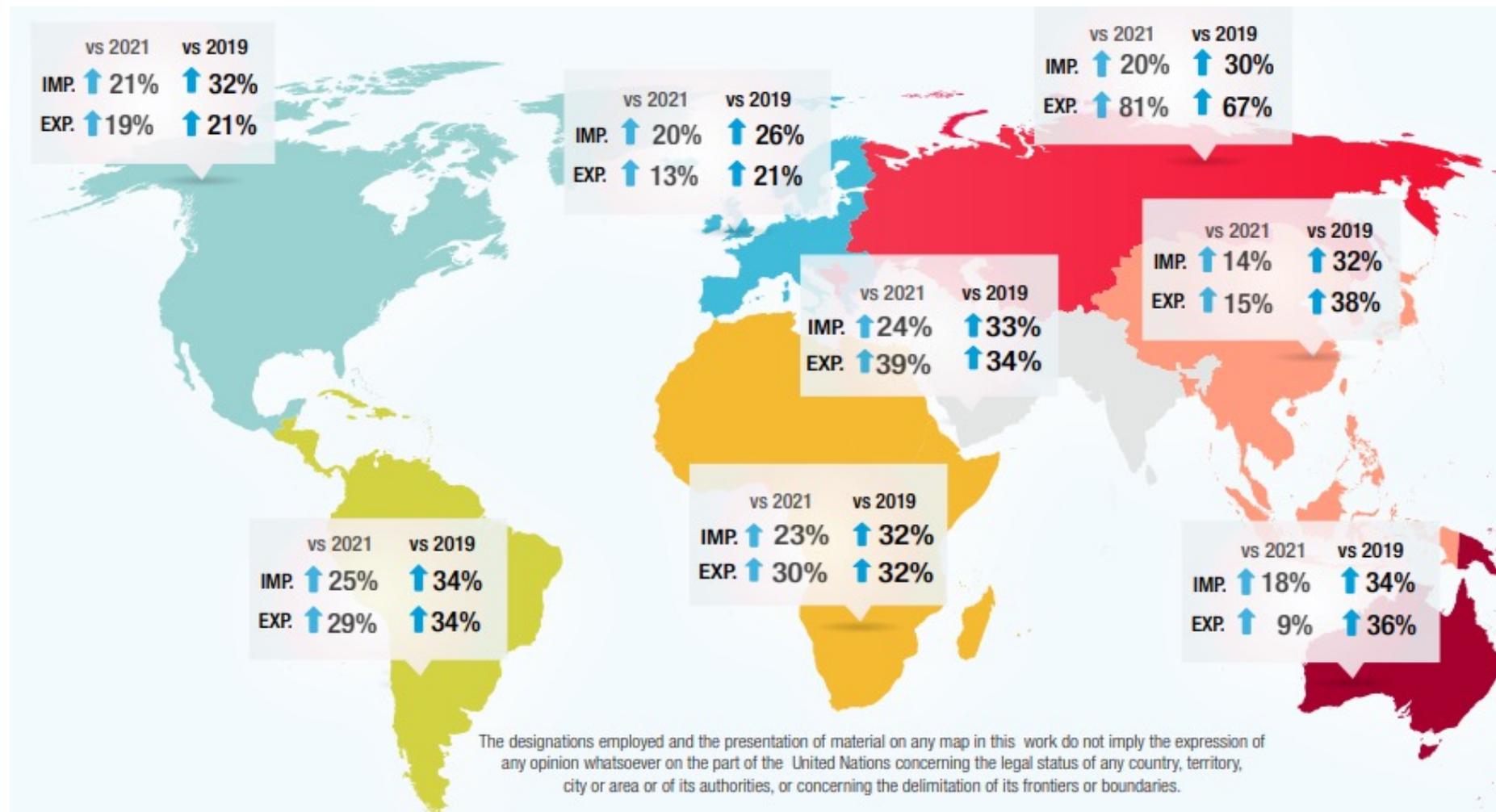
Dopo un 2021-22 con un deciso rimbalzo del PIL, post lockdown, e il ritorno alla normalità economica, le tre locomotive globali - Stati Uniti, Unione Europea e Cina - hanno rallentato a causa dell'**inflazione** e dello **spettro della recessione** che aleggia su gran parte del mondo, anche se gli ultimi dati economici danno una **visione più ottimistica**.



Fonte: Stime del FMI per la crescita economica nel 2023 - UNICTAD

# DATI MACROECONOMICI | CRESCITA GLOBALE

I **tassi di crescita degli scambi** nel 2022 sono rimasti elevati in tutte le aree geografiche, sebbene leggermente inferiori nell'Asia orientale e le regioni del Pacifico. La **crescita delle esportazioni** è stata generalmente più forte nelle regioni esportatrici di materie prime, in conseguenza dell'aumento dei prezzi.

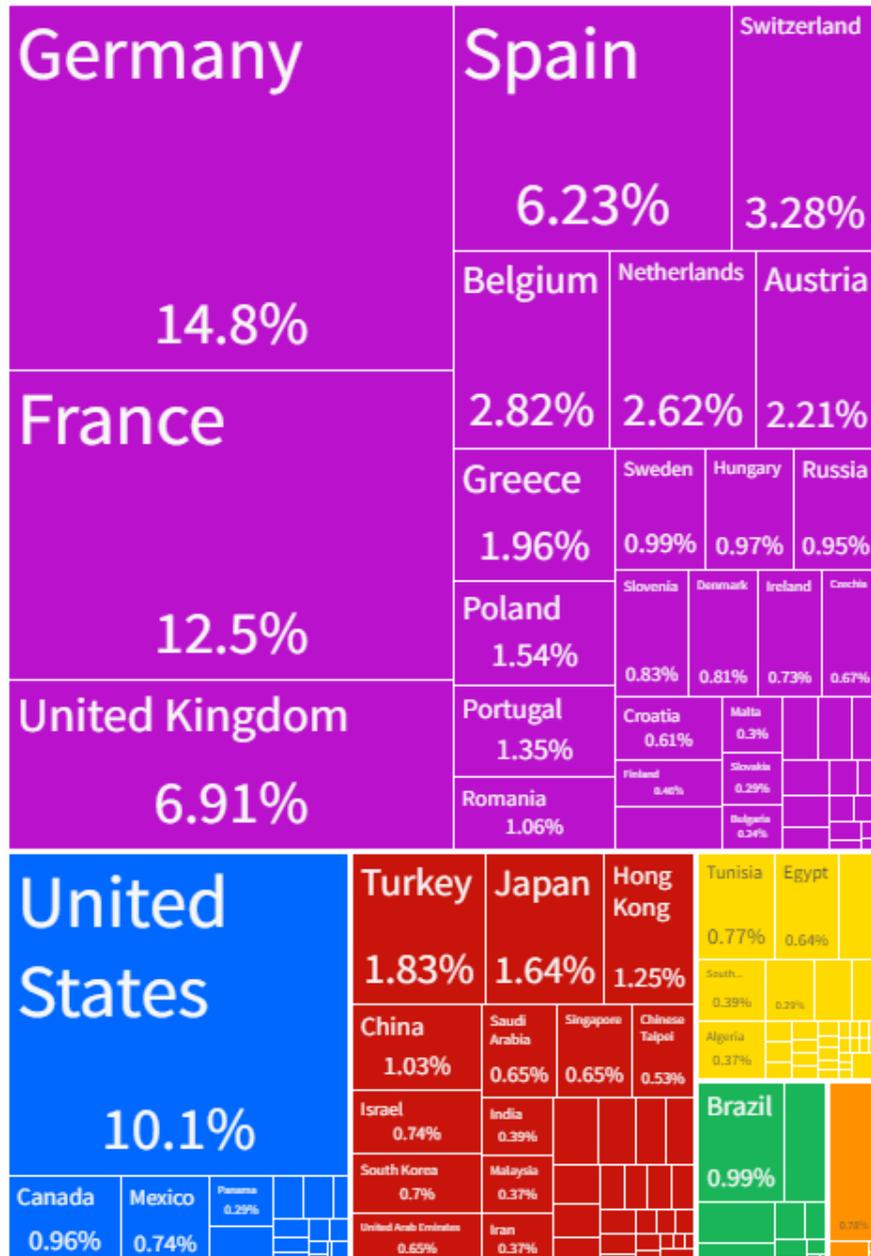


Source: UNCTAD estimates based on national statistics.

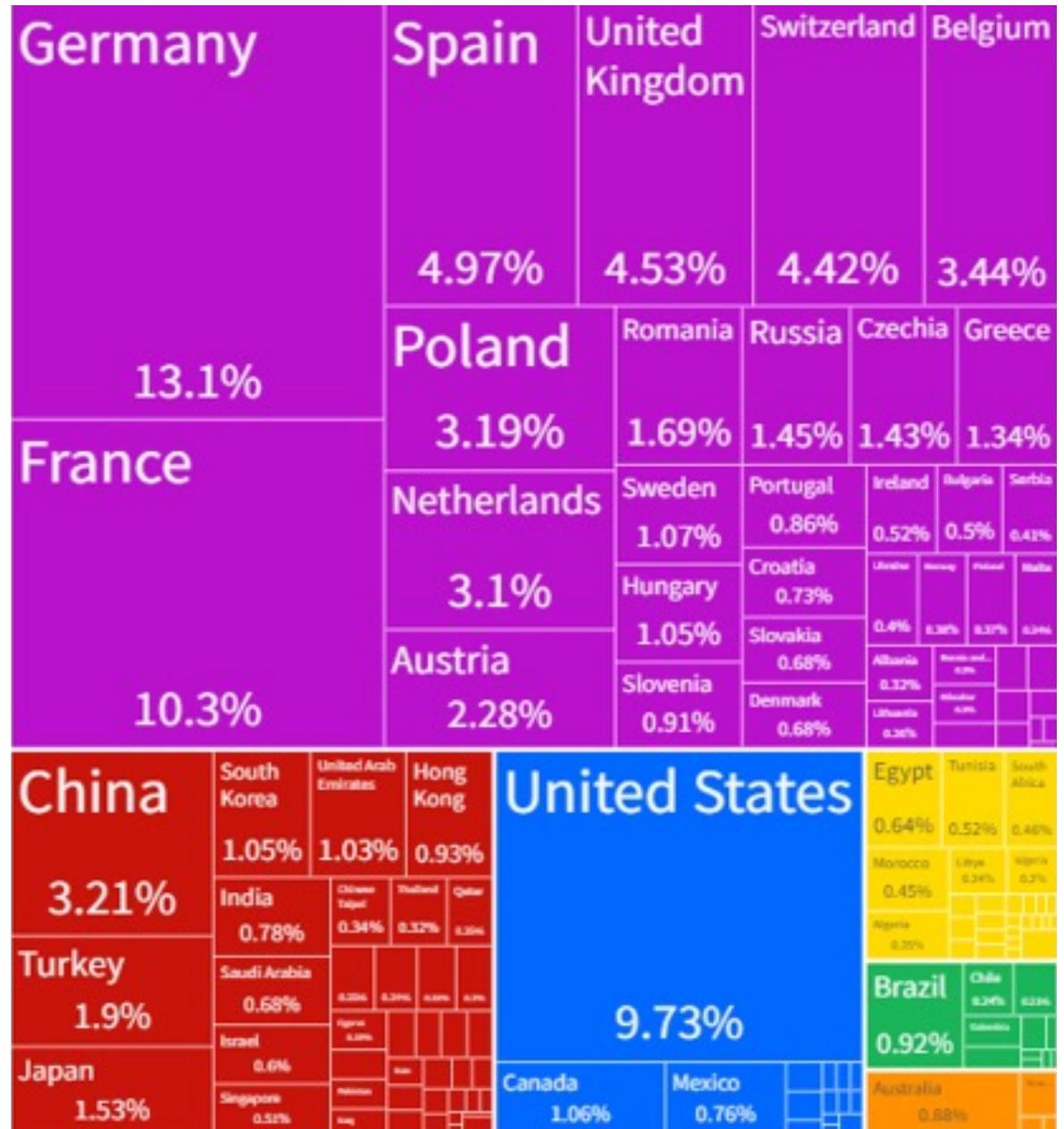
Note: Changes are year-over year. Data excludes intra-EU trade. Data does not include trade in services.

# DATI MACROECONOMICI | LA CRESCITA ITALIANA

Destinazioni export italiano (2000)



Destinazioni export italiano (2021)



Fonte: Observatory of Economic Complexity



Per quanto riguarda l'Italia, negli ultimi 20 anni il **valore delle esportazioni è duplicato** mentre la destinazione principale è comunque rimasta l'**Europa**.

Sebbene, ad oggi, più del 50% delle nostre esportazioni rimanga nel vecchio continente, nel corso degli anni si nota **una crescita dei Paesi in via di sviluppo** e del sempre più importante ruolo della **Cina**.



**DOVE STA ANDANDO ORA L'ECONOMIA MONDIALE?**



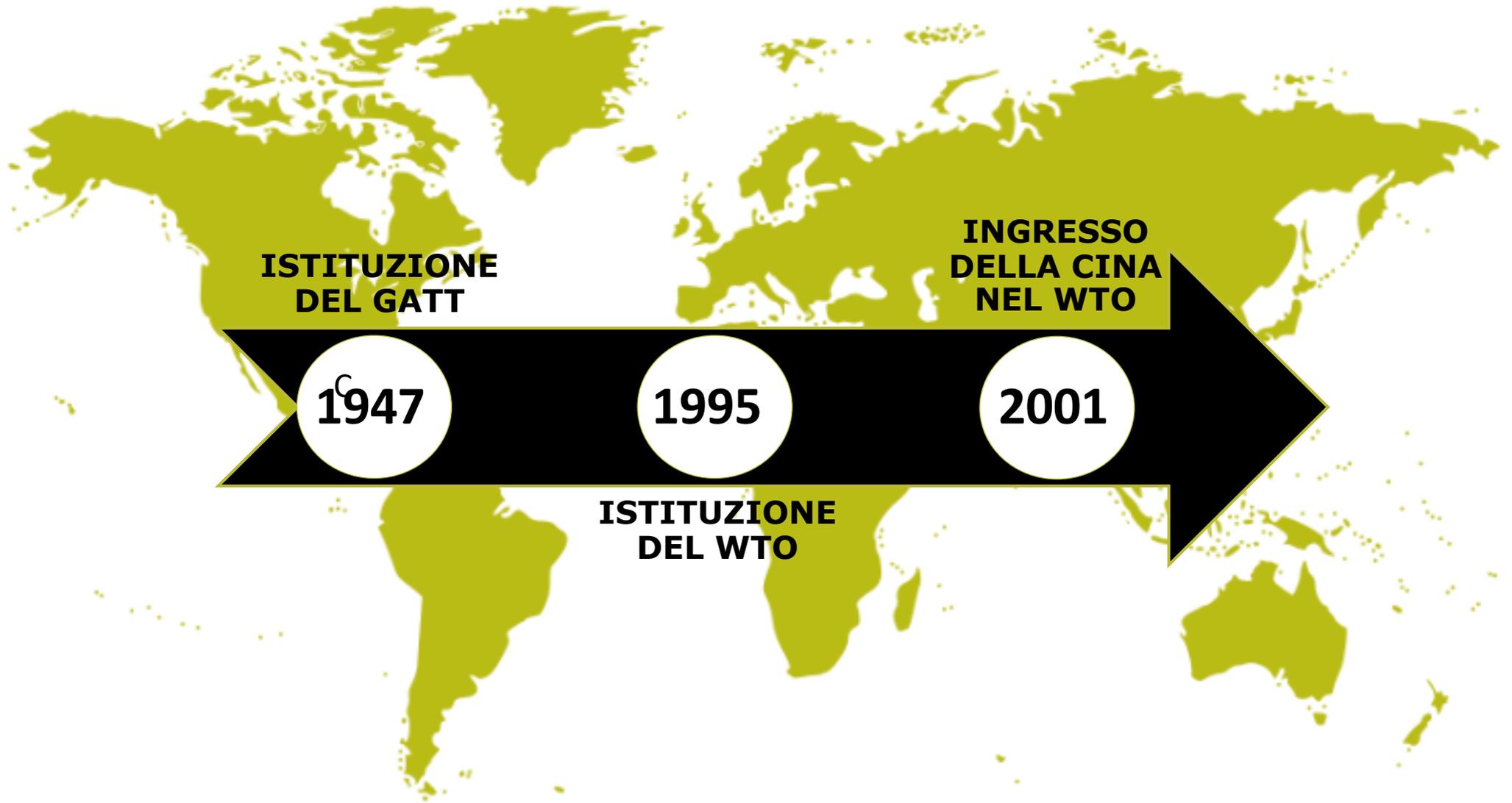
Nel secondo dopoguerra ci fu una forte accelerazione nella circolazione delle merci a livello globale, principalmente a causa di due fattori:

- Lo sviluppo dell'**industria manifatturiera, della finanza e dei servizi** nel mondo occidentale.
- L'istituzione del **General Agreement in Tariffs and Trade** (GATT) nel 1947.

Per oltre 50 anni questi fattori contribuirono alla crescita economica in modo particolare del mondo occidentale.



# PROCESSO DI GLOBALIZZAZIONE



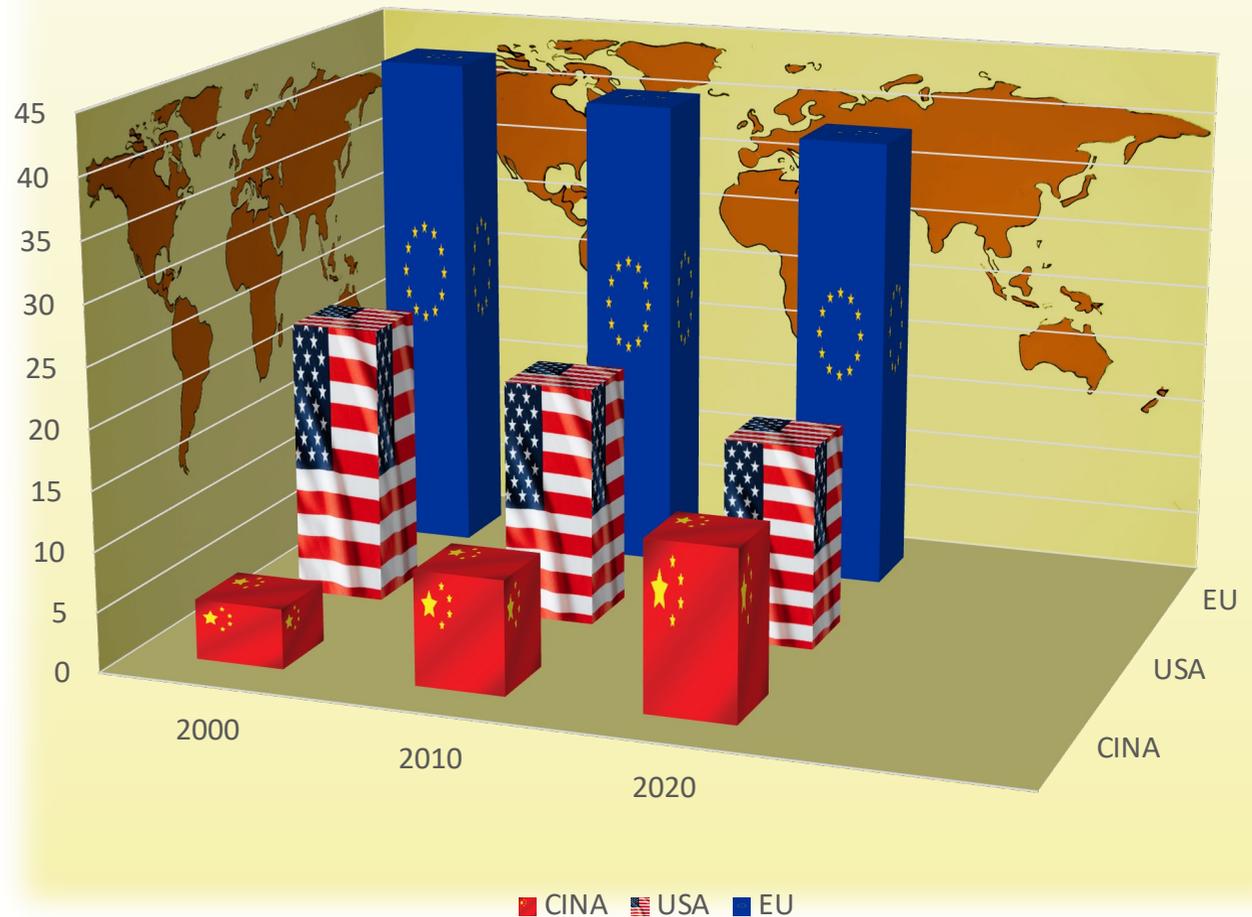
Dal 2000 a oggi la quota del Commercio Mondiale della Cina è salita dal 5% al 14,1%.

Nel frattempo:

- L'**America** è scesa dal 23,3% al 16,9%
- L'**Europa** è passata dal 42,5% al 38,1%

La stessa tendenza riguarda anche i beni manifatturieri e soprattutto i beni cosiddetti «intermedi», ovvero quelli di maggior consumo a livello globale.

Quota di mercato globale (%)





**SCENARI INTERNAZIONALI:**  
*INTRODUZIONE GEOPOLITICA*

**2**



**Cina fino agli anni '90:**  
fabbrica a basso costo

**Cina dal 2000 ad oggi:**  
sistema industriale in grado di competere  
sulle frontiere tecnologiche, auto-  
alimentato da una cospicua domanda  
pubblica interna

**Sfida di domani:**  
costruire un nuovo modello di relazione  
tra i principali Paesi con gli Stati Uniti  
caratterizzato da non-conflitto, rispetto  
reciproco e cooperazione



L'incontro di **Xi Jinping** con il Presidente **Joe Biden** ai margini del vertice del G20 a Bali a Novembre 2022 potrebbe avere creato un'opportunità per **stabilizzare i legami bilaterali**, anche se non si dovrebbe interpretare questo passo come un tentativo di normalizzare le relazioni.

Al centro delle tensioni tra Cina e USA gioca un ruolo importante Taiwan. I rapporti tra Taiwan e la Cina sono sempre più tesi da quando l'allora Speaker della Camera Usa, Nancy Pelosi, ha visitato l'isola nel 2022 e ha subito innalzato il livello di allerta nei rapporti tra Washington e Pechino.

La minaccia militare cinese nei confronti di Taiwan è considerata sempre più seria. Ad Aprile 2023 la situazione è di nuovo precipitata con l'attacco simulato da Pechino nei confronti dell'isola.

**Compatibilità tra economia statale e mercato globale nel nuovo scenario internazionale**

**Il rallentamento della crescita economica a fronte della continua riduzione della leva finanziaria del settore immobiliare**

**Il trend demografico negativo e l'incertezza rispetto al futuro, a seguito anche del regime di gestione del Covid-19**

# ASIA | LA CINA E LA SUPREMAZIA DELLE TERRE RARE

Le **Terre Rare (REE – Rare Earth Elements)** sono un gruppo di 17 elementi chimici della tavola periodica, fondamentali per la produzione di componenti elettronici per tre segmenti produttivi:

- **Prodotti di largo consumo:** cellulari, computer, elettrodomestici, ecc.
- **Prodotti dell'industria di frontiera estrema:** armi, aerospaziale ecc.
- **Prodotti ecologici:** auto elettriche, pannelli solari, ecc.

Rare Earth Elements in periodic table

1		atomic number										18																							
H		Symbol										He																							
1.007 - 1.009		standard atomic weight										4.003																							
3		4												5		6		7		8		9		10											
Li		Be												B		C		N		O		F		Ne											
6.939 - 6.997		9.012												10.80 - 10.83		12.00 - 12.03		14.00 - 14.01		15.99 - 16.00		18.99		20.18											
11		12												13		14		15		16		17		18											
Na		Mg												Al		Si		P		S		Cl		Ar											
22.99		24.31												26.98		28.08 - 28.09		30.97		32.05 - 32.06		35.44 - 35.45		39.95											
19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32		33		34		35		36	
K		Ca		Sc		Ti		V		Cr		Mn		Fe		Co		Ni		Cu		Zn		Ga		Ge		As		Se		Br		Kr	
39.10		40.08		44.96		47.87		50.94		52.00		54.94		55.85		58.93		58.69		63.55		65.38(2)		69.72		72.63		74.92		78.96(2)		79.90		83.80	
37		38		39		40		41		42		43		44		45		46		47		48		49		50		51		52		53		54	
Rb		Sr		Y		Zr		Nb		Mo		Tc		Ru		Rh		Pd		Ag		Cd		In		Sn		Sb		Te		I		Xe	
85.47		87.62		88.91		91.22		92.91		95.96(2)		101.1		102.9		106.4		107.9		112.4		112.4		114.5		118.7		121.8		127.6		126.9		131.3	
55		56		57 - 71		72		73		74		75		76		77		78		79		80		81		82		83		84		85		86	
Cs		Ba		Lanthanoids		Hf		Ta		W		Re		Os		Ir		Pt		Au		Hg		Tl		Pb		Bi		Po		At		Rn	
132.9		137.3		actinoids		178.5		180.9		183.8		186.2		190.2		192.2		195.1		197.0		200.6		204.3 - 204.4		207.2		208.0							
87		88		89 - 103		104		105		106		107		108		109		110		111		112				114				116					
Fr		Ra		actinoids		Rf		Db		Sg		Bh		Hs		Mt		Ds		Rg		Cn				Fl				Lv					
Lanthanoids		57		58		59		60		61		62		63		64		65		66		67		68		69		70		71					
		La		Ce		Pr		Nd		Pm		Sm		Eu		Gd		Tb		Dy		Ho		Er		Tm		Yb		Lu					
		138.9		140.1		140.9		144.2		150.4		152.0		157.3		158.9		162.5		164.9		167.3		168.9		173.1		175.0							
Actinoids		89		90		91		92		93		94		95		96		97		98		99		100		101		102		103					
		Ac		Th		Pa		U		Np		Pu		Am		Cm		Bk		Cf		Es		Fm		Md		No		Lr					
		227.0		231.0		238.0																													

## ASIA | LA CINA E LA SUPREMAZIA DELLE TERRE RARE

**Nel 1992 il leader cinese Deng Xiaoping disse:  
«Il Medio Oriente ha il petrolio, la Cina ha le Terre Rare»**

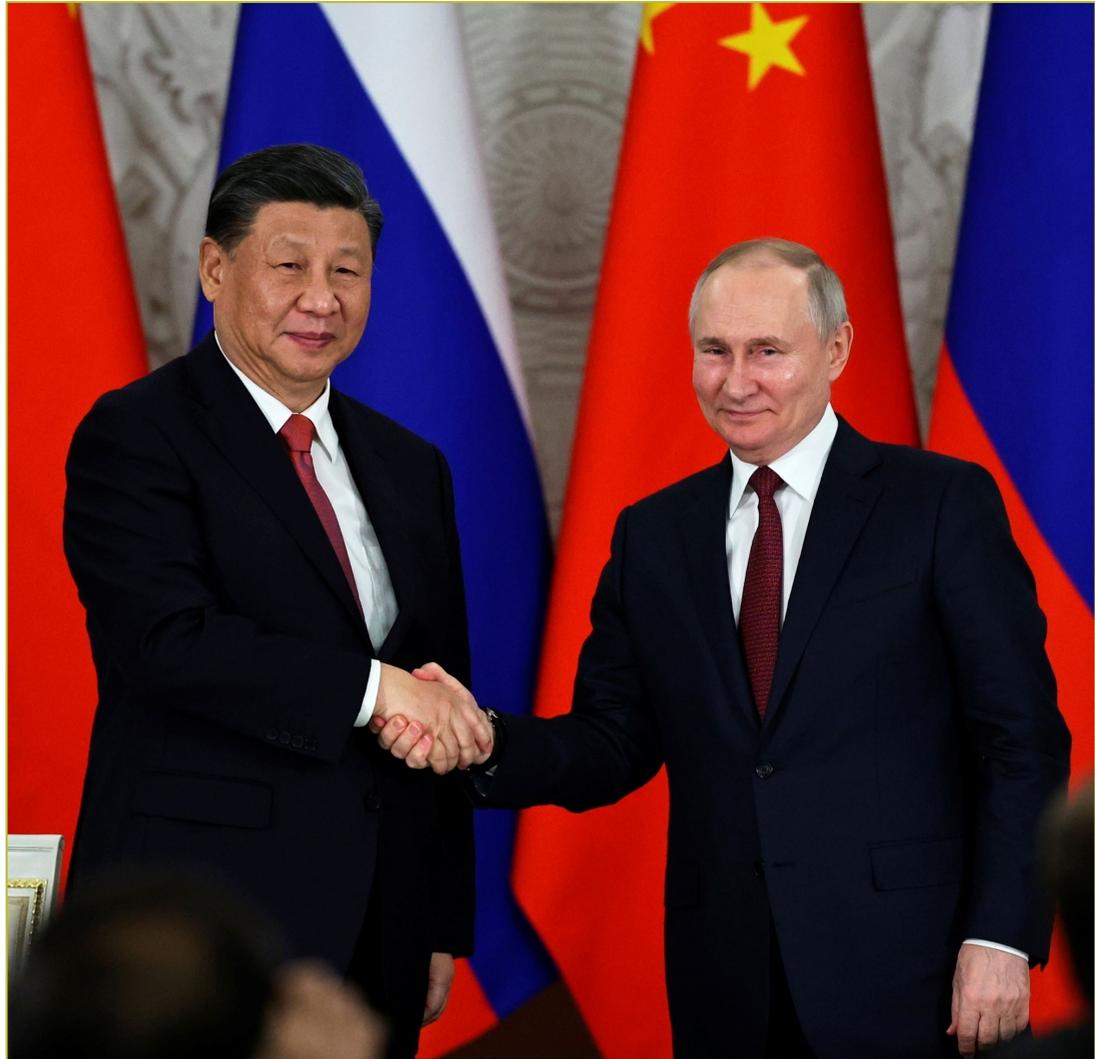


La **Cina** ha sul suo suolo nazionale il **37%** delle **Terre Rare del mondo** ma ne **raffina e pre-industrializza l'80%**, grazie alla sua influenza sui Paesi ricchi di Terre Rare ma deboli politicamente e finanziariamente (Birmania, Kenya, Rep. Dem. del Congo).

Putin ha da sempre affermato che l'importanza delle Terre Rare è critica per la capacità di difesa della Russia.

La **Russia**, pur essendo al **4° posto al mondo** per miniere di Terre Rare, è in grado di produrre **solo il 2% del totale in commercio**, senza neanche soddisfare il proprio fabbisogno interno.

La regione ucraina del Donbass è ricca di litio, titanio, bauxite e cobalto.



## ASIA | LA CINA E LA SUA POLITICA ESTERA

Il 2023 si apre con la necessità per la Cina di **rilanciare l'economia nazionale** dopo che lo scorso anno la crescita del PIL si è fermata al 3%, facendo segnare la seconda performance peggiore degli ultimi 50 anni.

In questo quadro, la Cina sembrerebbe intenzionata ad apportare una serie di **cambiamenti** di natura essenzialmente tattica alla **propria politica estera**.

Il paese ha **rafforzato le relazioni economiche e politiche con molti paesi** in tutto il mondo, compresi quelli dell'**Africa** e dell'**Asia**.



Inoltre, la Cina sta continuando a promuovere la **BRI** ossia **Belt and Road Initiative**, progetto di infrastrutture globali che mira a collegare la Cina con altre parti del mondo attraverso reti di trasporto e commercio per ampliare la sua **influenza globale**.

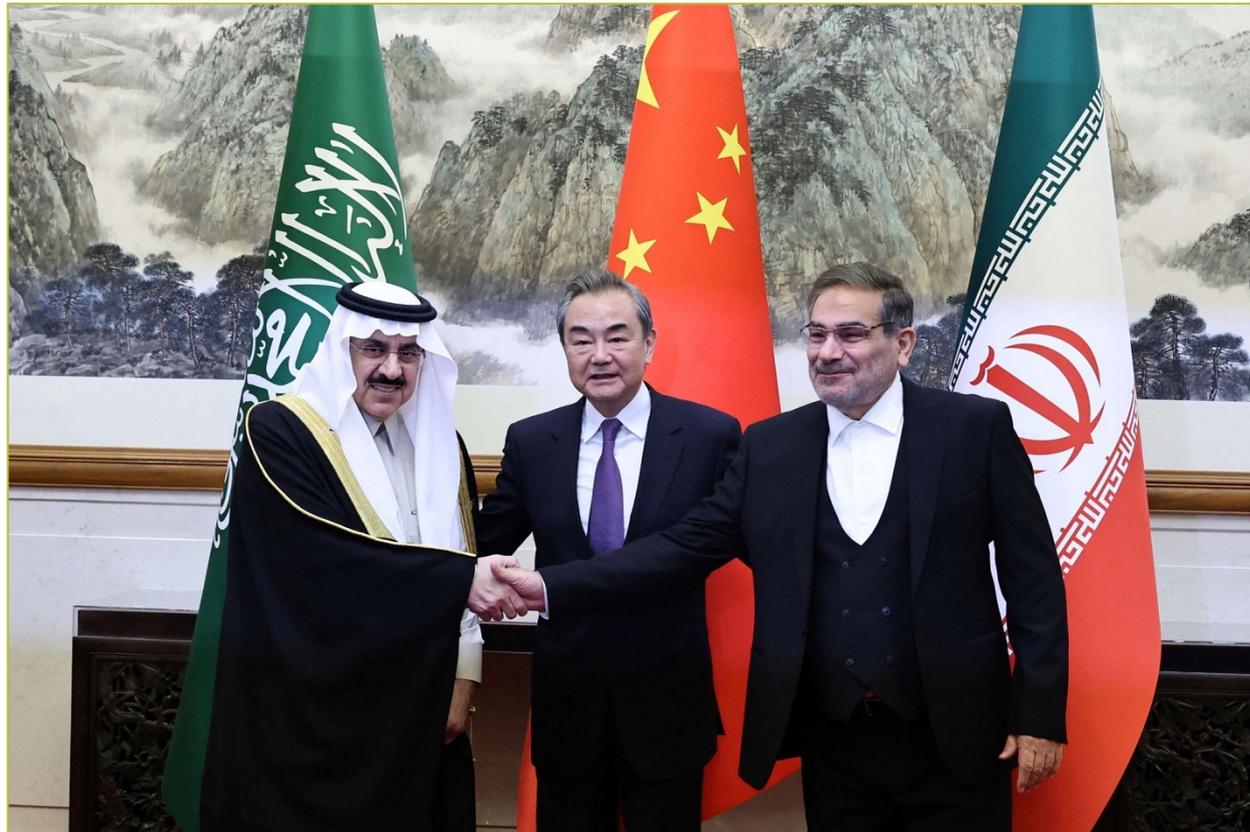


Il 13 settembre 2023 **Vladimir Putin** e **Kim Jong-un** si sono incontrati a Vostochny, Russia.

Tra i due paesi, entrambi sottoposti a sanzioni, i termini dello scambio sono facili da intuire. La Russia riceverà munizioni e armamenti e aiuterà, in cambio, la Corea del Nord in ambito spaziale. In questo senso la scelta di un cosmodromo come sede dell'incontro assume un significato rilevante. Quest'anno, in due diverse occasioni, la Corea del Nord ha dovuto incassare il fallimento dei suoi tentativi di lanciare in orbita il suo primo satellite spia.

L'**Iran** e l'**Arabia Saudita** hanno concordato di **ristabilire le relazioni diplomatiche** e riaprire le ambasciate dopo sette anni di tensioni, basate sulle divergenze tra Sunniti e Sciiti.

La grande svolta diplomatica, negoziata dalla Cina, riduce la possibilità di un conflitto armato tra gli stati, sia direttamente che «per procura» nella regione.



L'accordo è stato raggiunto venerdì 10 Marzo 2023 a conclusione di una serie di colloqui a Pechino.



Il sistema manifatturiero europeo ha (aveva?) **due grandi dipendenze:**

- energetica dalla Russia (gas)
- mineraria dalla Cina (Terre Rare)

Pochi mesi prima della guerra, l'Ucraina stava compiendo un processo di graduale integrazione nel sistema economico europeo.

L'obiettivo era **creare un'alleanza tecnologico-industriale** incentrata sulle Terre Rare: minerali preziosi in cambio di denaro e digitalizzazione.

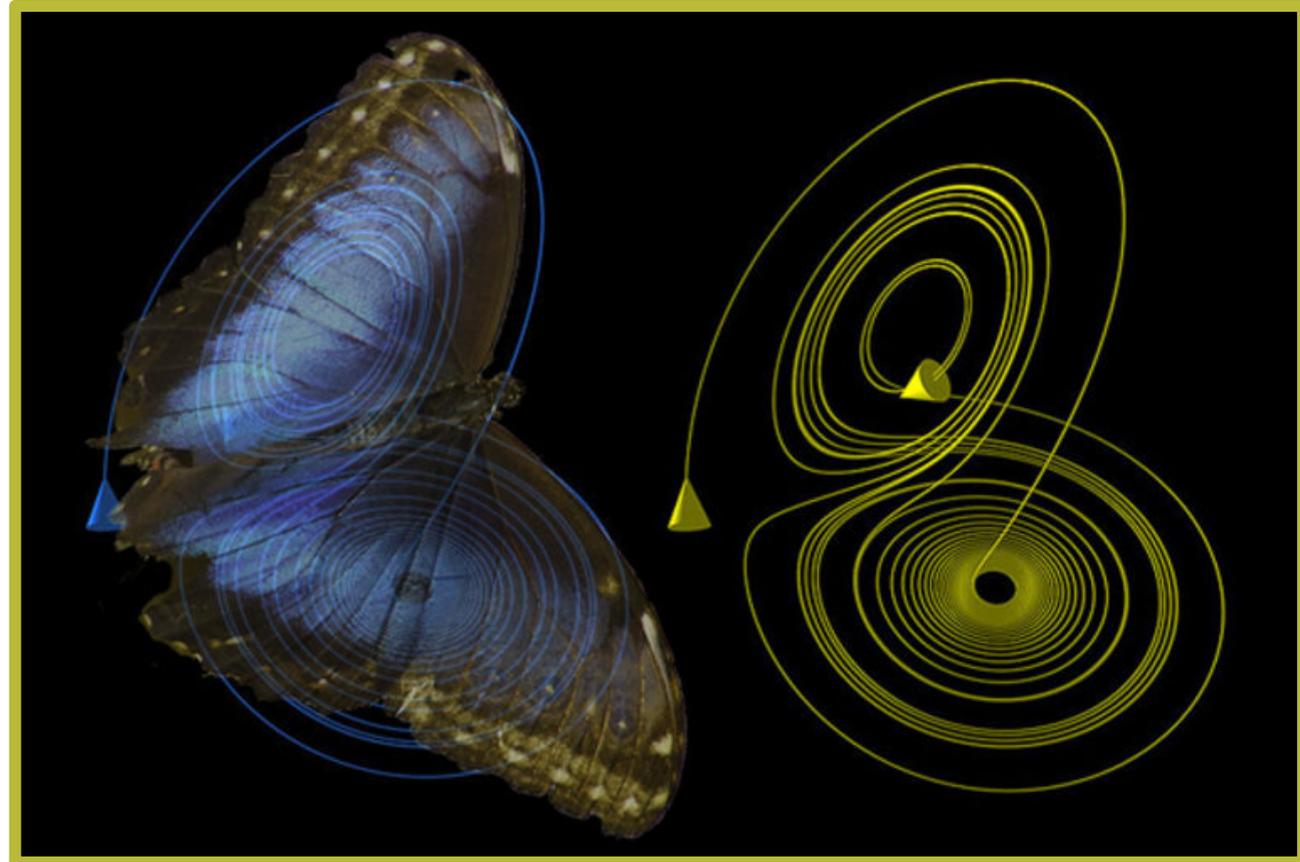
Nel mese di Gennaio 2023 sono stati scoperti alcuni **grandi giacimenti di Terre Rare** nel Nord Europa, in **Svezia**.

Questa scoperta apre un **capitolo importante** per l'industria continentale, che potrebbe finalmente contare sull'estrazione di questi elementi direttamente dal suolo europeo.



In matematica e fisica **l'effetto farfalla** è una locuzione che racchiude in sé la nozione maggiormente tecnica di dipendenza sensibile alle condizioni iniziali, presente nella teoria del caos.

L'idea è che piccole variazioni nelle condizioni iniziali producano grandi variazioni nel comportamento a lungo termine di un sistema.



## EUROPA | GUERRA IN UCRAINA: BUTTERFLY EFFECT

---

L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia sta **cambiando la «meccanica» e la «fisiologia» del mondo**, e avrà importanti conseguenze militari, economiche, finanziarie e tecnologiche, politiche ed energetiche.

**Il battito della farfalla della guerra in Ucraina risuona in tutto il mondo**



## EUROPA | GUERRA IN UCRAINA: BUTTERFLY EFFECT

---



Una delle nazioni europee che più ha accusato lo scontro fra Russia e Ucraina è sicuramente la **Germania**.

In effetti, nel giro di pochi mesi ha cambiato o ripensato molti dei principi che hanno guidato la sua politica estera degli ultimi trent'anni.

## EUROPA | GUERRA IN UCRAINA: BUTTERFLY EFFECT

La **Germania dipendeva** quasi totalmente dalla **Russia** per quanto riguarda la **fornitura di gas**; è quindi ora costretta a cercare nuovi partner per l'approvvigionamento di questo tipo di risorsa.

La Germania non può fare fronte da sola al neo-imperialismo russo, che preme sui suoi confini orientali, e alla sfida commerciale della Cina.



## EUROPA | GUERRA IN UCRAINA: BUTTERFLY EFFECT

Questo implica innanzitutto una crescita del **ruolo politico e soprattutto militare della Germania**, che ha scelto di abbandonare la pura e semplice delega della sua sicurezza militare, affidata agli Stati Uniti, rompendo così dopo circa 75 anni il suo disarmo, che fu imposto dagli Alleati dopo la II Guerra Mondiale, e poi accettato dalla società e opinione pubblica tedesca.



## EUROPA | GERMANIA: RECESSIONE



Inoltre, la Germania sta attraversando un periodo di **performance negativa**, tanto da essere etichettata il “**malato d’Europa**”. Il paese, in evidente stato di stagnazione, ha visto la sua economia iniziare un 2023 con un calo del Pil dello 0,1%, dopo quello di -0,4% di fine 2022. In pratica, sta subendo la seconda recessione nell’arco di tre anni. Nel secondo trimestre la stima flash è di un Pil piatto.

La **Commissione Europea**, guidata da Ursula von der Leyen, si sta ponendo obiettivi precisi, decidendo di affrancarsi da asset critici (per la transizione verde e digitale) importati da singoli fornitori sempre più rischiosi (Russia e Cina in primis). Con questo obiettivo nasce la nuova strategia europea di **de-risking** con l'*European Economic Security Strategy* che mira a «*minimizzare i rischi derivanti da determinati flussi economici in un contesto di accresciute tensioni geopolitiche e di accelerati cambiamenti tecnologici, preservando i massimi livelli di apertura economica e dinamismo*», come sostiene la von der Leyen.



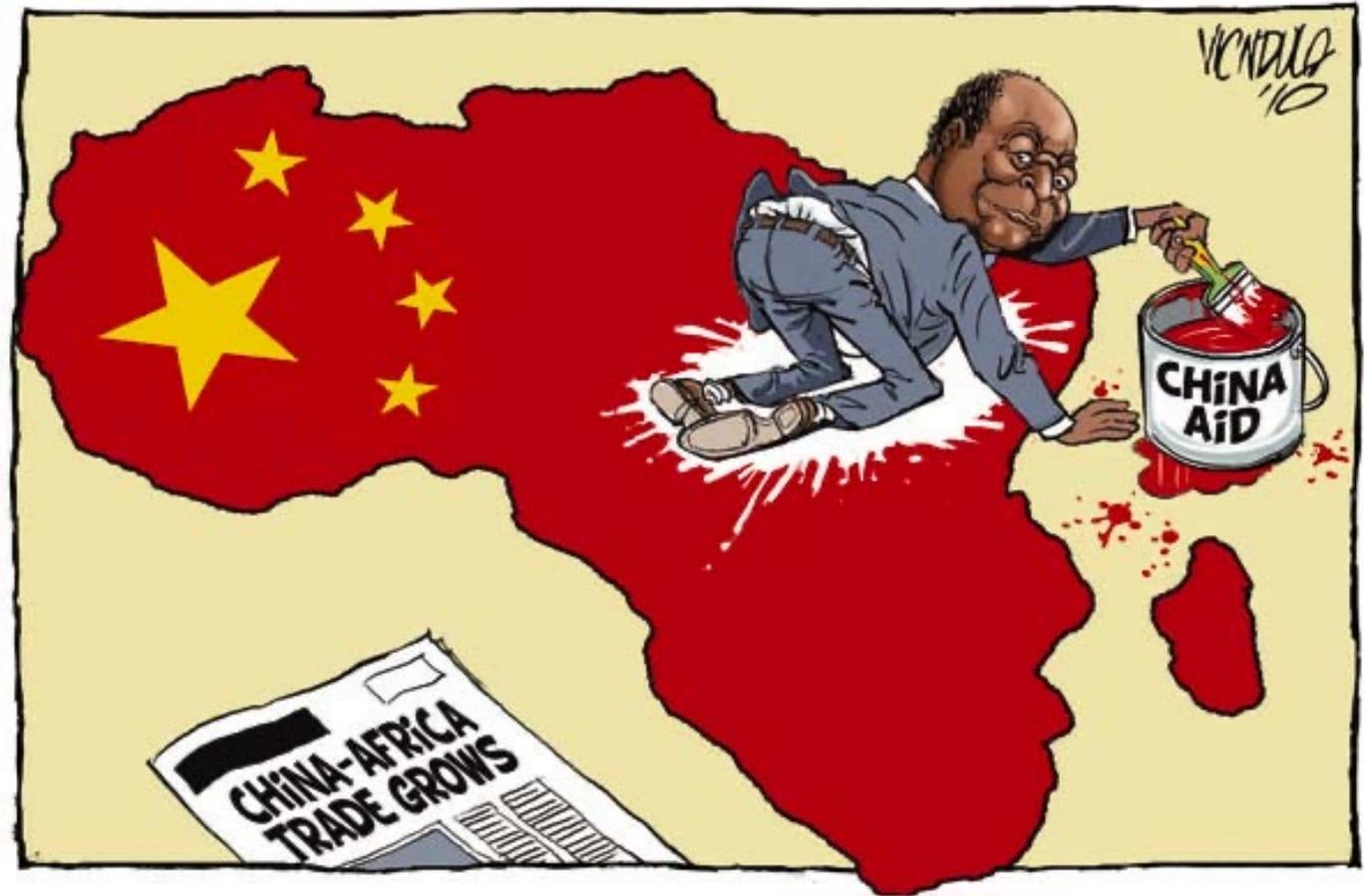
L'**Africa**, con i suoi **54 Stati e 1,2 miliardi di persone**, è il continente che più ha beneficiato dell'ultima globalizzazione. Negli ultimi 20 anni la sua **quota di commercio mondiale** è riuscita a **crescere rapidamente** in tutti i settori.



Nel 2021 l'Africa è inoltre diventata la **più grande area di libero scambio** del mondo grazie all'accordo **African Continental Free Trade Area (AfCFTA)**, che prevede l'eliminazione dei dazi sul 90% dei prodotti e dei servizi.

L'accordo possiede il potenziale per **aumentare il reddito continentale del 7%** (450 miliardi di dollari), promuovere la crescita dei salari e sollevare 30 milioni di persone da una condizione di povertà estrema entro il 2035.

Ma il «blocco» occidentale ha di fatto trascurato l'Africa, e la sua **trasformazione** ha una **radice** prevalentemente **cinese**.



La fame nera che sta colpendo molte regioni africane, in seguito al blocco delle forniture di alimenti e all'impennata dei prezzi causati dalla guerra in Ucraina, **rischia di interrompere questa crescita.**

Una delle conseguenze potrebbe essere quella di un **consistente movimento migratorio verso Nord.**



## SUD AMERICA | NUOVE OPPORTUNITÀ

Definito a lungo il «cortile» degli Stati Uniti, il Sud America potrebbe vivere un periodo di **protagonismo inaspettato** dovuto alla guerra in Ucraina e all'impennata dei prezzi delle **materie prime** e la sua forte domanda.

Per emergere dovrà però prima **risolvere i suoi costanti problemi** legati all'indebitamento e all'inflazione, alle migrazioni, alla corruzione e all'incertezza politica, oltre che aumentare le **esportazioni di petrolio** e gas nel mondo, nonché avviarsi alla transizione verso **l'energia pulita**.



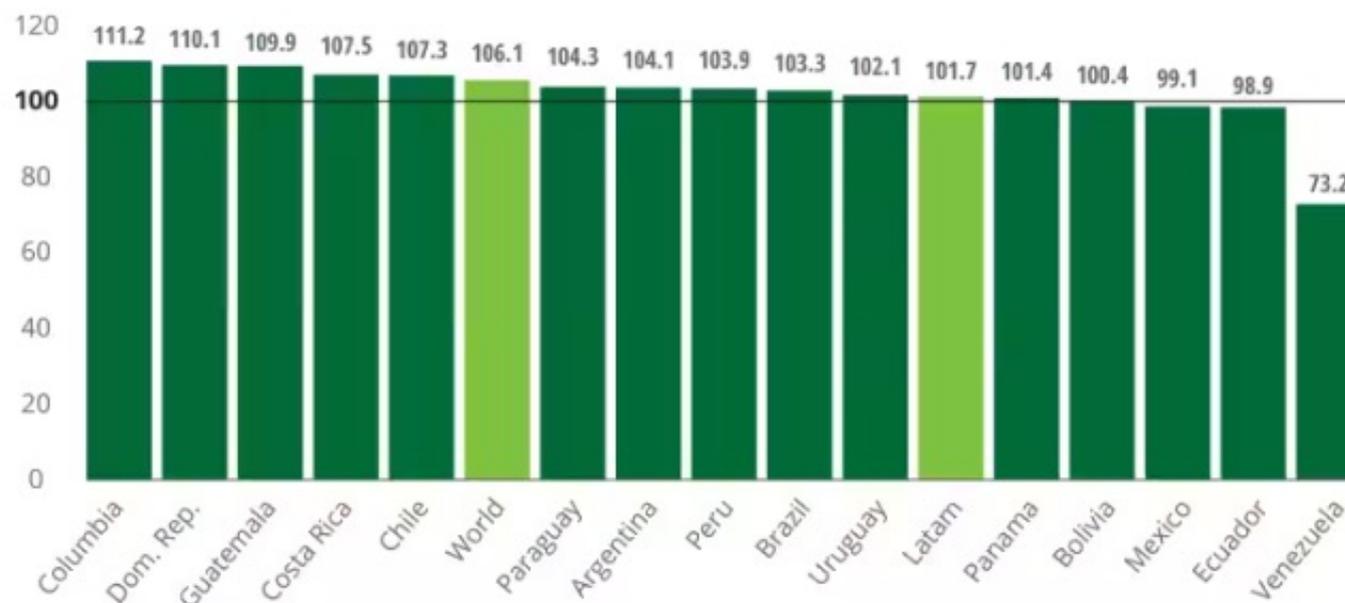
Nel 2021, il Sud America si è ripreso, riportando il PIL della metà dei suoi paesi ai livelli pre pandemici; crescita poi rallentata nel 2022. Si pensa che il 2023 si chiuderà con una crescita media del 1,4% per poi risalire nel 2024 e 2025.

I punti salienti di questa **ripresa** complessiva includono paesi come **Cile, Colombia, Costa Rica e Repubblica Dominicana**. Al contrario, la crescita economica nelle tre maggiori economie dell'area - Argentina, Brasile e Messico - è in ritardo rispetto al resto del globo.

Inoltre, nonostante la crescita del PIL negli ultimi due anni, per **Messico, Ecuador e soprattutto Venezuela, i valori rimangono più bassi** di quelli pre pandemici.

### Estimated economic growth index in Latam at the end of 2022

GDP of select Latam countries (2019 = 100)



Note: A figure below 100 indicates that GDP has yet to surpass its prepandemic size.

Sources: Ecosignal based on official reported data; International Monetary Fund; World Economic Organization.

## SUD AMERICA | IL BRASILE: UNA GRANDE PROMESSA

Quando nel 1999 fu istituito il G20, il Brasile era considerato **una delle più promettenti economie emergenti mondiali** con un modello di sviluppo economico e inclusione sociale ammirato internazionalmente.

Dieci anni dopo, nel 2009, il Brasile fu scelto come portavoce dei paesi emergenti dell'Emisfero Sud, per entrare nell'alleanza politico-commerciale del **BRICS** insieme a Russia, India, Cina e Sudafrica.

Oltre al **ritmo sostenuto di crescita**, il paese beneficiava della **stabilità politica**, del controllo di inflazione e della riduzione del debito.

Questo benessere iniziò però a **rallentare nel 2015** a causa di una **forte recessione**.



2015-2016



- **Scandalo Lava Jato** legato alla corruzione della classe politica e destituzione del Presidente Dilma Rousseff

- Forte **recessione** che frenerà la crescita e farà aumentare il debito pubblico fino al 2020

2018-2022



Sotto il mandato di destra di Jair Bolsonaro:

- Disboscamento Foresta Amazzonica
- Guerra alle comunità indigene
- Gestione problematica della pandemia che ha causato **300 mila morti e 14 milioni di disoccupati**
- Minato lo stato di Diritto

2023



Torna a governare la sinistra con Lula.

Prossime sfide:

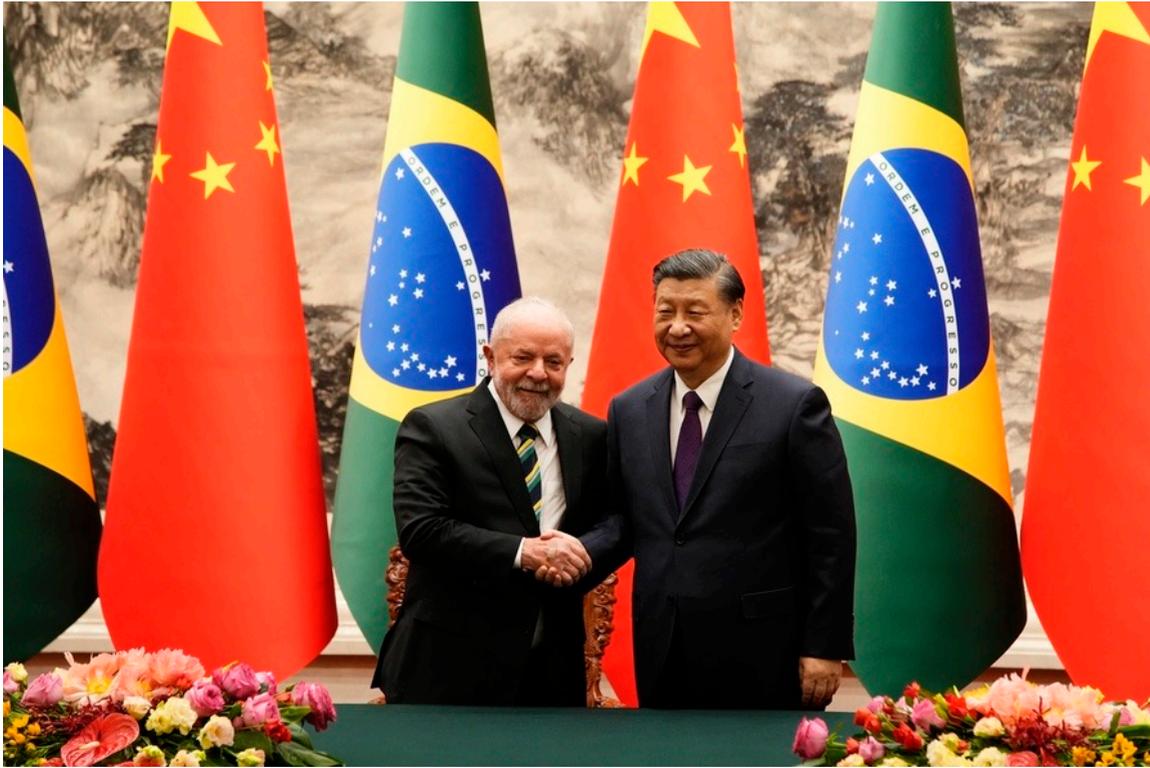
- **Riunificare il Paese**
- **Combattere fame e povertà**
- **Ridurre l'inflazione**

## SUD AMERICA | IL BRASILE: UNA SFIDA ANCORA APERTA

Le sue enormi potenzialità (immense risorse naturali, grande mercato interno, una popolazione giovane e digitalizzata) si scontrano con i difetti strutturali (frammentazione politica e ingovernabilità, corruzione, complessità del sistema fiscale, diseguaglianza) che ne **frenano la possibilità di decollare definitivamente.**

A preoccupare è soprattutto l'aumento della povertà e della disoccupazione. È più che mai necessaria una riforma del sistema tributario e una maggiore apertura a investimenti stranieri diretti per riattivare il settore industriale.





### LULA A PECHINO:

#### «CAMBIARE LA GOVERNANCE GLOBALE»

Il Presidente del Brasile **Luiz Inacio Lula da Silva** è stato ospitato a Pechino dal suo omologo **Xi Jinping** ad Aprile scorso per rilanciare un'alleanza alternativa all'occidente, sfruttando proprio i solidi rapporti tra i due Paesi.

È stata l'occasione per sottoscrivere **20 accordi commerciali** dal valore di **9 miliardi di euro di investimenti** nei settori dell'agricoltura, l'allevamento, la lotta alla povertà e al cambiamento climatico, le infrastrutture e lo sviluppo dei satelliti Cbers-6.

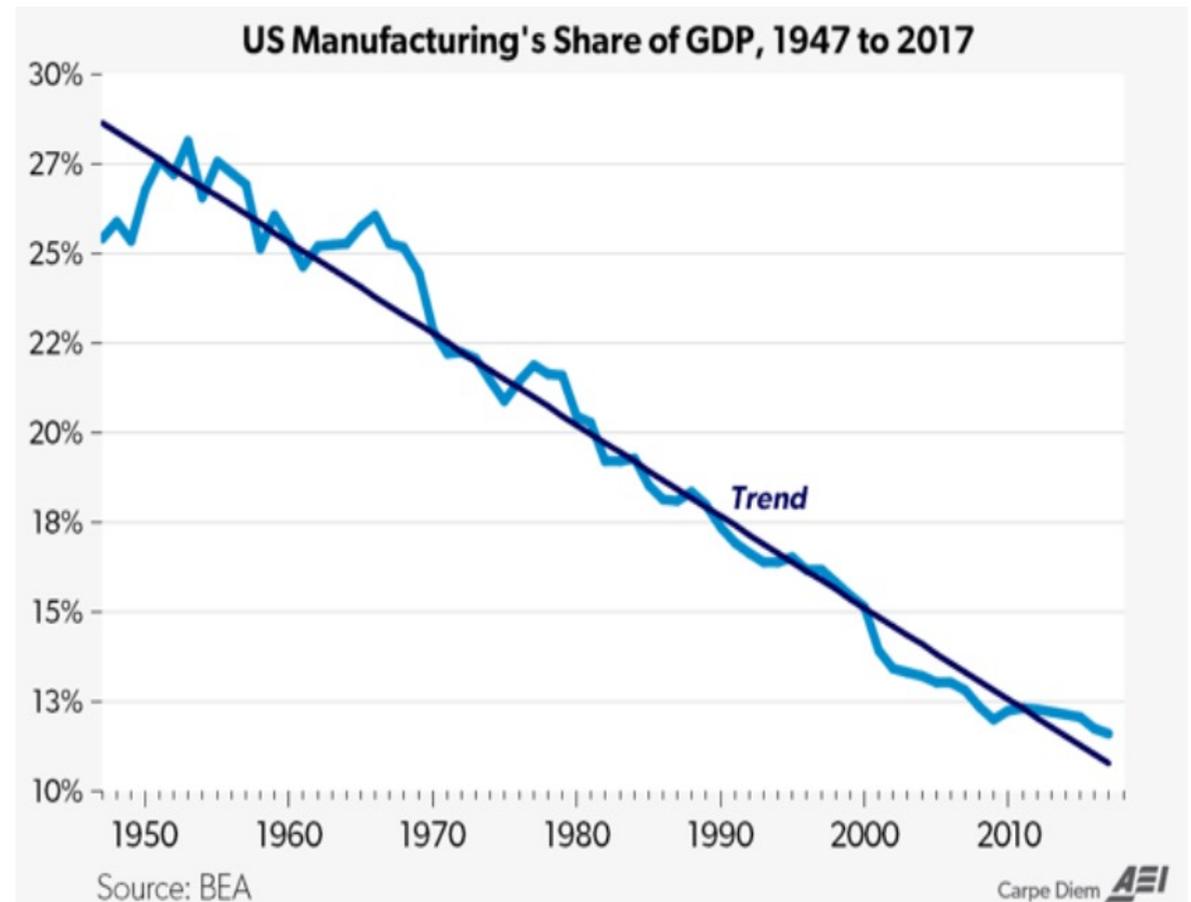
Il viaggio di Lula in Cina e l'intesa con Xi rappresentano solo gli ultimi tasselli di un percorso già avviato che, specie alla luce del conflitto russo-ucraino, potrebbe contribuire al riallineamento di uno **scacchiere mondiale in rapida mutazione**.

Gli Stati Uniti d'America sono stati i primi veri artefici e beneficiari della globalizzazione.

Negli anni '50 la manifattura contava il 32% dei lavoratori americani, oggi solo l'8%.

La manifattura generava circa il 30% del PIL americano, mentre oggi solo il 10%.

Dal 2000 gli impiegati nell'industria manifatturiera sono scesi da 18.5 milioni a 13 milioni.



Tra gli anni '50 e gli anni '80 si è assistito ad un **processo di delocalizzazione** di fasi manifatturiere in Paesi con costi del lavoro, spesso di gran lunga, inferiori.

## USA | LA DE-AMERICANIZZAZIONE



La **de-globalizzazione** è anche e soprattutto frutto della **de-americanizzazione** della globalizzazione che essi stessi hanno costruito.

È sceso anche il valore aggiunto di matrice americana generato in Africa e in Asia, mentre è aumentato solo in Europa.

Lo sviluppo industriale, seguito poi da una sua discesa, ha avuto un forte impatto sociale ed economico e ha trasformato intere aree del Paese, come il Midwest, in aree desolate e abbandonate dopo essere state a lungo sfruttate (e inquinate).

## USA | CAMBIO DI STAGIONE

### OBAMA

Politica industriale basata sulla transizione ecologica



### TRUMP

Pone fine al dogma dell'intangibilità del NAFTA e sceglie il protezionismo



### BIDEN

Favorisce la reindustrializzazione degli USA, in risposta alle incognite della de-globalizzazione



ELEZIONI 2024





Il termine **BRICS**, coniato dall'economista Jim O'Neill, descrive un raggruppamento di economie mondiali emergenti formato da **Brasile, Russia, India e Cina** a cui, nel 2010, si è aggiunto il **Sudafrica**.

Questi paesi condividono una situazione economica caratterizzata da abbondanti risorse naturali strategiche e, insieme, da una quota molto consistente nell'ambito del commercio mondiale.

- Durante il summit a Johannesburg del 22-24 Agosto 2023, i 5 membri del BRICS hanno ufficialmente invitato ad unirsi al gruppo **Arabia Saudita, Argentina, Egitto, Emirati Arabi Uniti, Etiopia e Iran**; che potrebbero diventare membri effettivi dal **1° gennaio 2024**.
- Questa espansione dei BRICS, pur non configurandosi apertamente come uno **schieramento anti-G7**, dà comunque a questi Paesi maggiore peso e potere di negoziazione nelle grandi questioni internazionali.
- Fra gli obiettivi dei BRICS vi è la **de-dollarizzazione del mercato finanziario globale**: in particolare, ciò potrebbe avvenire con il lancio di una nuova moneta.
- Oltre 30 Stati del Global South hanno inoltre espresso il loro interesse ad aderire. **Il processo di allargamento** sembra dunque destinato a continuare.

**E l'Italia?**

---



Tra i principali paesi dell'area dell'euro, nel 2022 ha sorpreso al rialzo la crescita del Pil in particolare dell'**Italia**, pari al **3,7%** – dato **superiore alla media Ue**.

Nel 2023, per l'Italia si prevede una crescita attorno all' 1%.

In una fase in cui l'attuale situazione depressa dell'economia continentale non favorisce gli scambi intracomunitari, l'Italia sta **continuando ad accrescere la sua competitività sui più dinamici mercati extra-europei** grazie anche a un modello poco delocalizzato e di amplissima offerta di prodotti, che spazia dalla **meccanica alla moda, dalla nautica all'arredo-casa, dagli alimentari e vini alla farmaceutica**.

## L'Italia migliora la sua competitività sui mercati internazionali

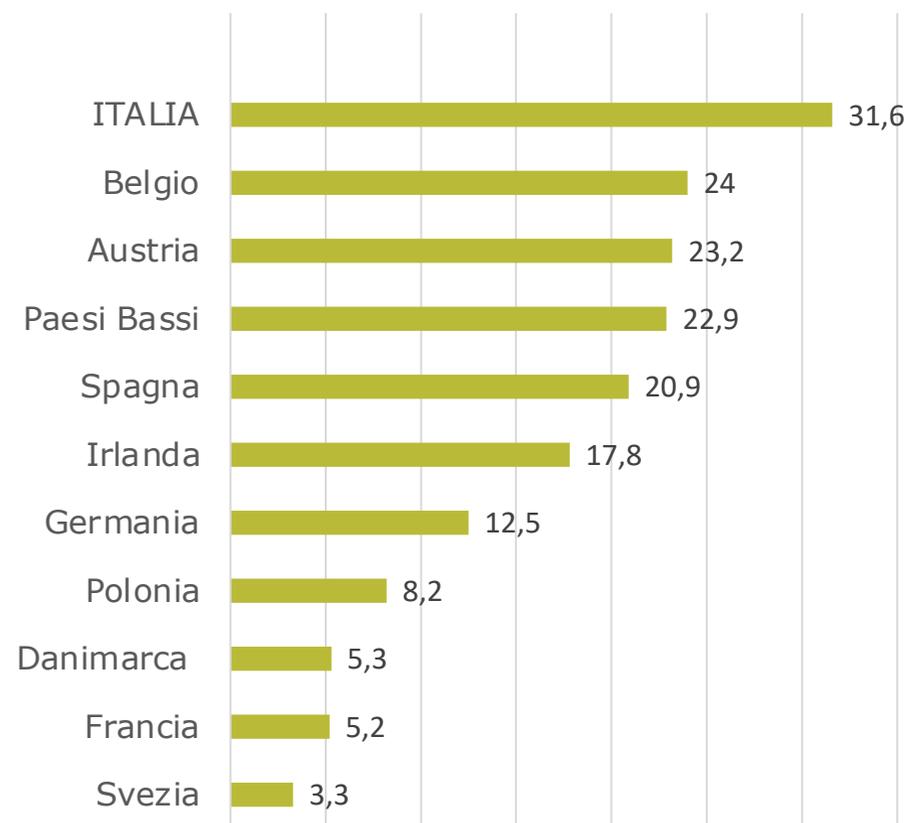
Le PMI hanno generato una spinta da **219** **Milliardi** di Euro all'Export rappresentando oltre **1/3 del fatturato** sui mercati Internazionali.

Nel 2020 l'Italia ha superato la Francia per poi posizionarsi, dal 2021, al secondo posto in assoluto nella Ue per export verso i Paesi extra-Ue.

**Nel 2023 meglio di Germania, Spagna e Francia.**

### EXPORT VERSO I PAESI EXTRA UE

*Periodo*  
*Gennaio 2019-Maggio 2023*  
*var %*

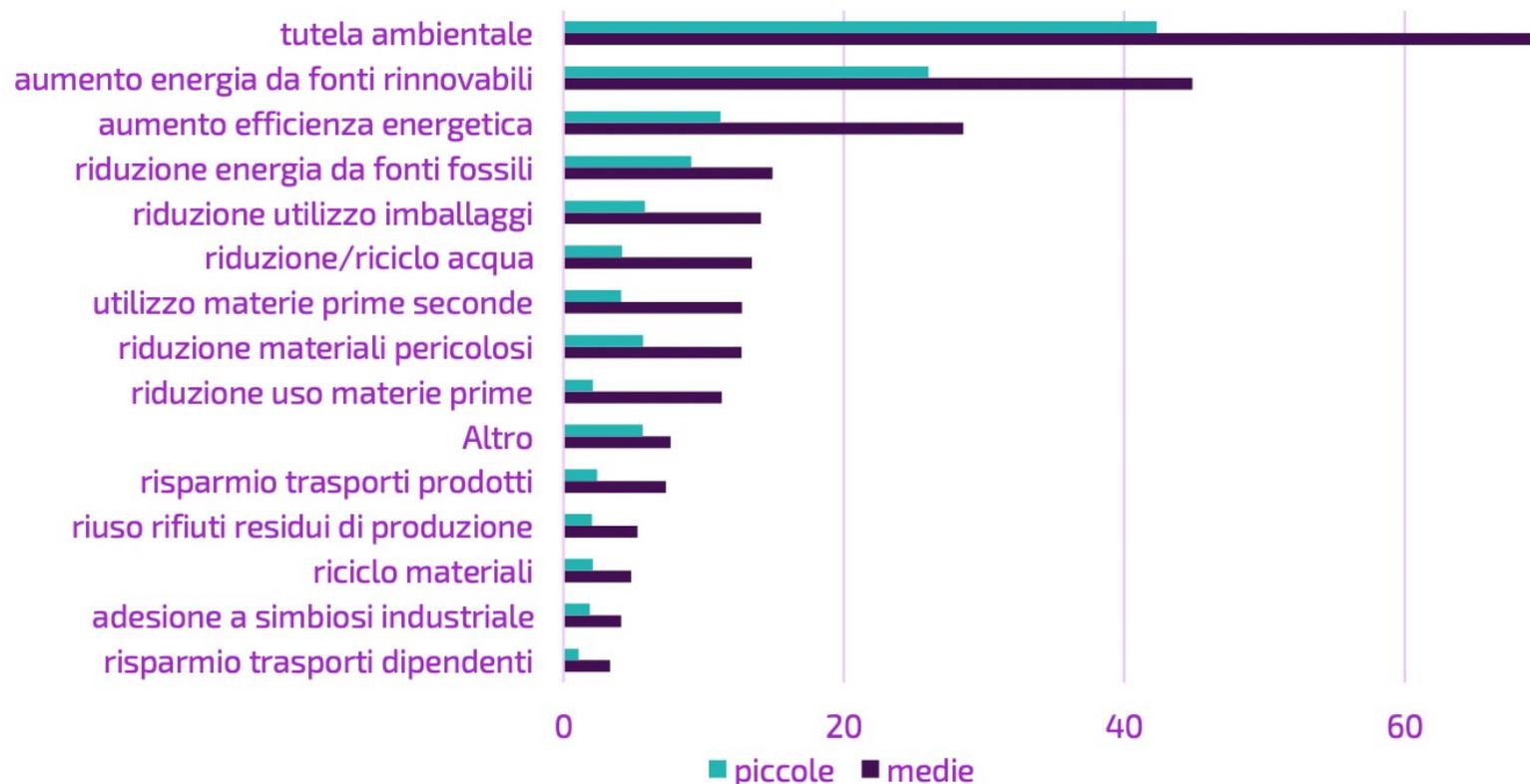


**Transizione sostenibile e rivoluzione digitale** sono i 2 fenomeni che stanno caratterizzando in modo sempre più nitido l'attività di impresa.

Nel 2022, oltre il **60%** delle medie aziende manifatturiere e quasi il **40%** delle piccole ha intrapreso **azioni in ambito della sostenibilità**.

L'investimento in **tecnologie 4.0** contribuisce a rafforzare la capacità di presidiare l'estero

**Iniziative di tutela ambientale delle PMI manifatturiere in Italia** (numero di azioni intraprese, valori percentuali), 2023 - 2025



# 3

## GLOBALIZZAZIONE E SUPPLY CHAIN

*OUTSOURCING: NUOVA TENDENZA ED  
OPPORTUNITÀ PER LE PMI EUROPEE*

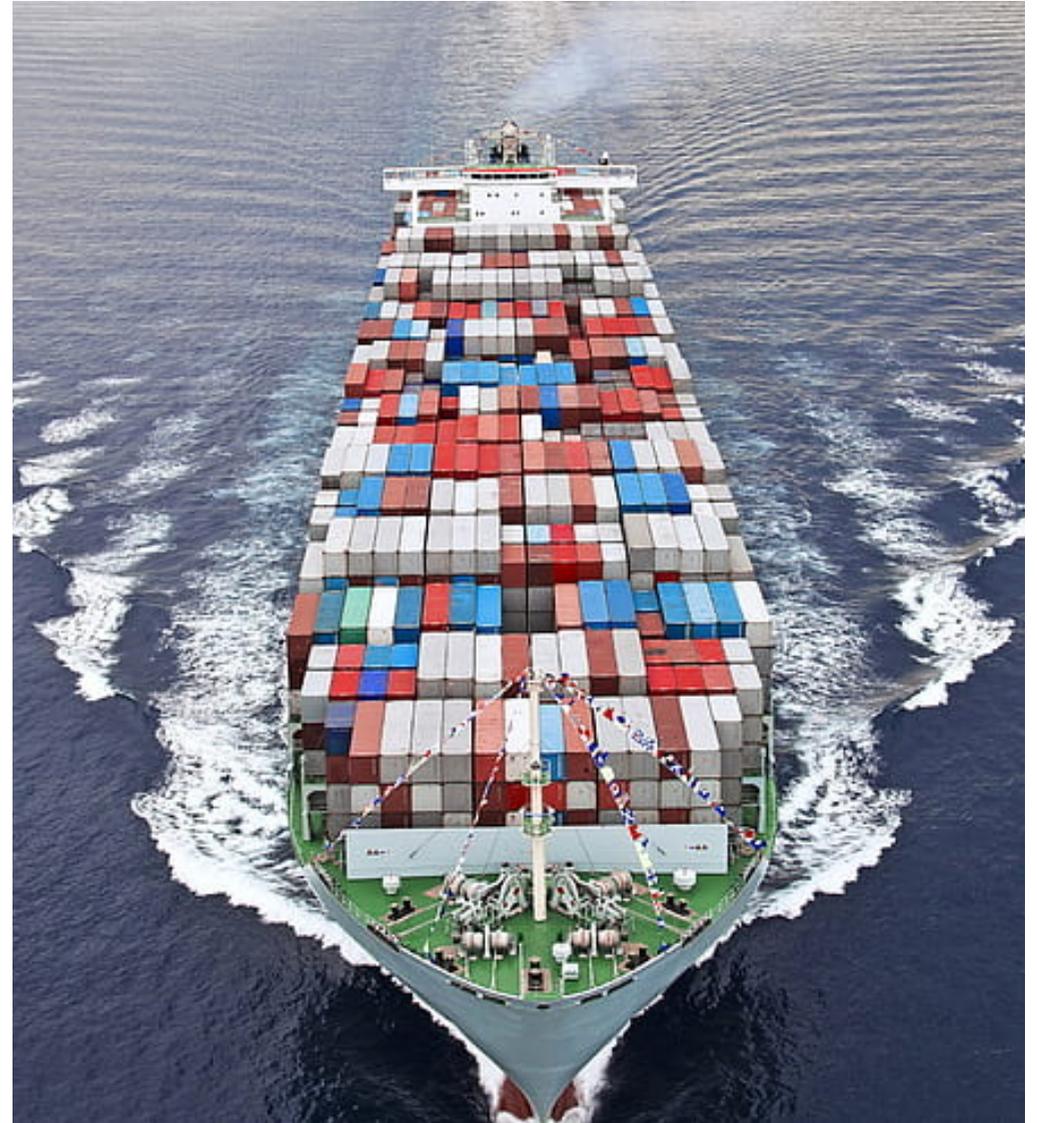


## TENDENZA AL RE-SHORING | IL FRIEND-SHORING

Il mondo sta diventando più **protezionista**, sicuramente anche a causa della pandemia e delle conseguenze del conflitto Russia-Ucraina.

Questo ha causato uno **shock nelle catene globali del valore**, generando un lento ma crescente processo di deglobalizzazione, o di «nuova» globalizzazione.

Le grandi multinazionali, e non solo, preferiscono ormai spostare i loro impianti produttivi in paesi geo-politicamente più vicini a loro, fenomeno conosciuto come **friend-shoring**, in modo da ridurre i rischi legati alla difficoltà di approvvigionamento e rischi politico-strategici, seppur dovendo sostenere maggiori costi del lavoro.



## TENDENZA AL RE-SHORING | IL FRIEND-SHORING



Yellen stringe la mano al Primo Ministro vietnamita Pham Minh Chinh, ad Hanoi - Luglio 2023

In **USA**, la segretaria al Tesoro Janet Yellen spinge per rafforzare i legami economici con il **Vietnam** con l'obiettivo di rafforzare le catene di approvvigionamento statunitensi sostituendo un paese con un altro.

*«Dobbiamo abbandonare le catene di approvvigionamento che violano i diritti umani fondamentali»*, sostiene la Yellen riferendosi alla Cina e si rivolge al Vietnam definendolo «partner di fiducia».

# TENDENZA AL RE-SHORING | IL NEAR -SHORING

**13%**

Il 13% delle aziende manifatturiere italiane nel 2021-2022 ha realizzato la propria produzione all'estero

**84%**

Durante la pandemia l'84% delle aziende non ha cambiato la localizzazione della produzione, rimanendo all'estero

**16%**

Il 16% lo ha fatto, tornando a produrre in Italia (back-shoring), o spostando la produzione in Paesi più vicini al nostro (near-shoring) come Paesi dell'Europa centrale e del Nord-Africa



## TENDENZA AL RE-SHORING | IL NEAR -SHORING

---

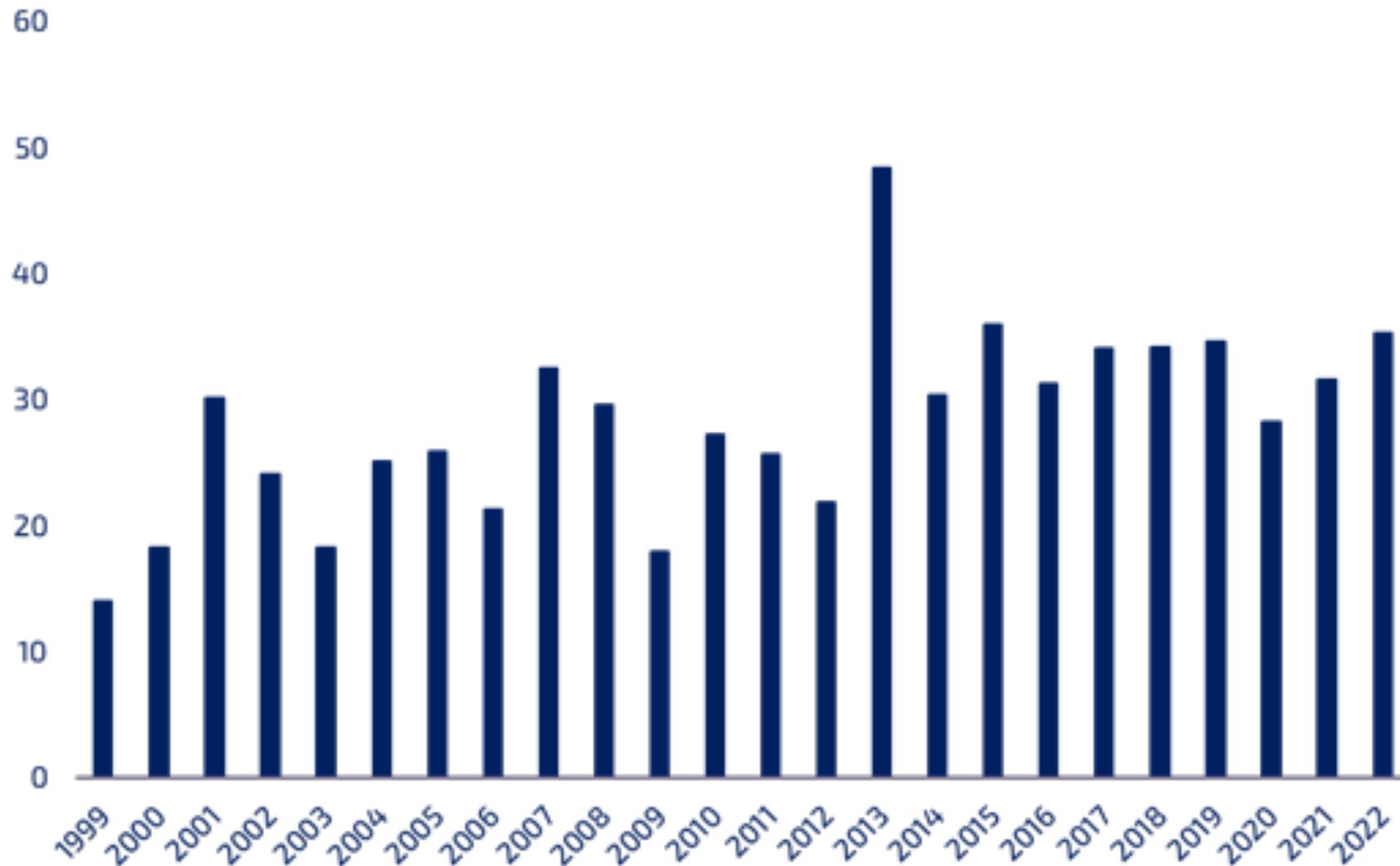
Un caso rilevante di **near-shoring** si sta riscontrando in **Nord America**, con una crescente sostituzione della Cina con il **Messico** (già membro del NAFTA) come fornitore degli USA



Il Messico è la **seconda economia dell'America Latina** e unica davvero manifatturiera del subcontinente sudamericano e ha strutturalmente molte caratteristiche atte a farlo diventare un protagonista globale di questo fenomeno.

## TENDENZA AL RE-SHORING MESSICO: CANDIDATO IDEALE?

Il fatto che negli ultimi anni una quota crescente di investimenti sia relativa a investimenti *greenfield* rappresenta il vero "termometro" utile a far capire quanto il *momentum* del *nearshoring* sia reale e prospettare quanto il fenomeno possa durare. **Nei primi 3 mesi del 2023 gli IDE sono stati pari a ben 18,6 miliardi di dollari, cioè oltre la metà dell'intero 2022.**



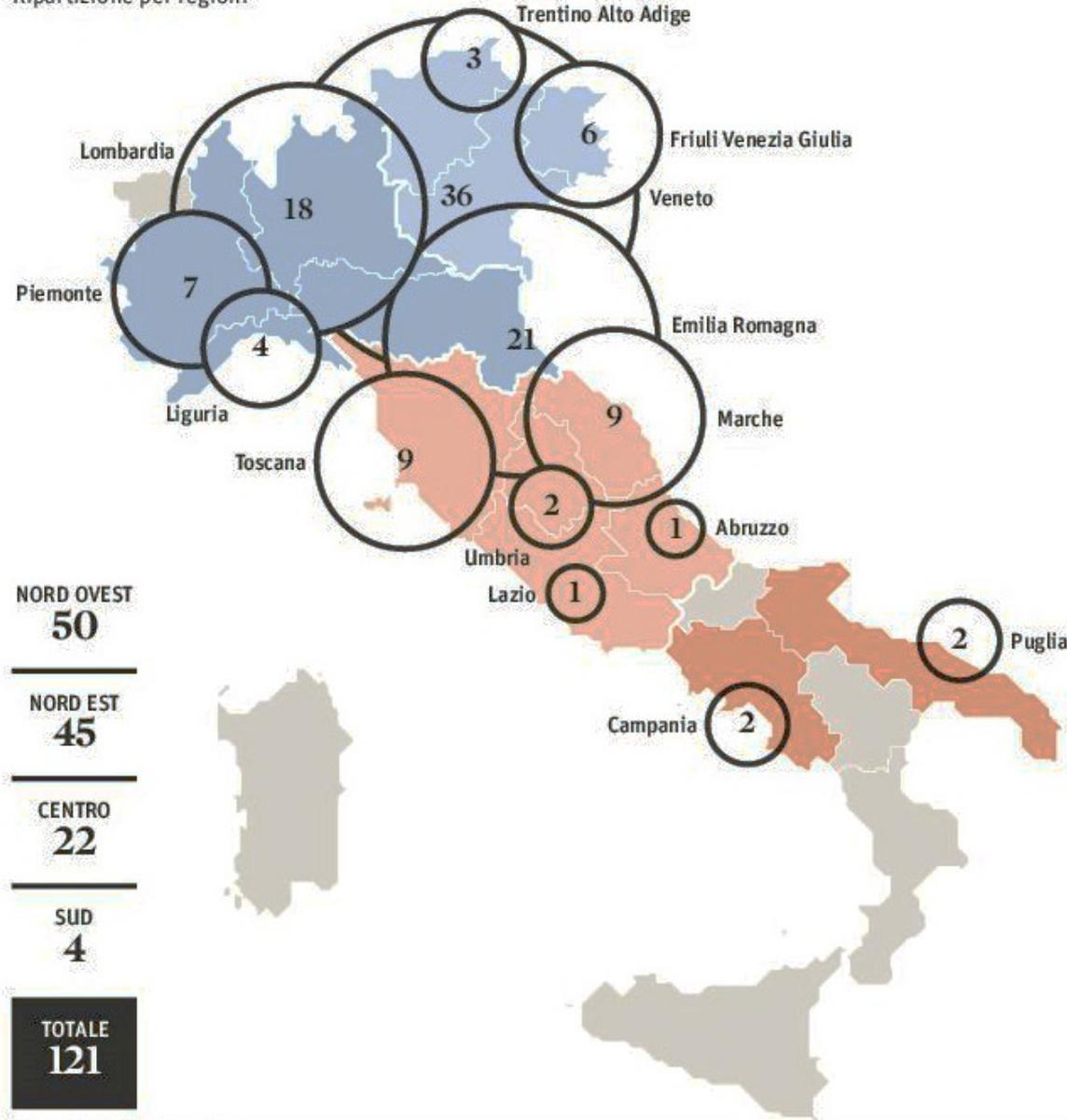
Fonte: elaborazione SACE su dati Secretaria de Economia

# TENDENZA AL RE-SHORING | IL BACK-SHORING



# TENDENZA AL RE-SHORING | IL BACK-SHORING

Ripartizione per regioni



Fonte: Uni-Club MoRe reshoring

Nel 2022, in Italia sono **121 i casi registrati di aziende tornate a produrre in patria**, il 16% nel comparto meccanico, il 41% nella moda e il 25% nell'elettronica.

Il **nord-est** è il principale protagonista di questa tendenza, con 36 casi in Veneto, 21 in Emilia-Romagna e 18 in Lombardia.

## TENDENZA AL RE-SHORING | IL BACK-SHORING

Oggi, il **5.7%** delle aziende multinazionali italiane pensa di **chiudere degli impianti di produzione all'estero**.

In **Europa** questa percentuale sale al **15%**, mentre il **30%** valuta di spostare tali impianti in Paesi più vicini.



Fonte: <https://dirigentiindustria.it/notizie/innovazione/indagine-reshoring.html>

Nonostante le imprese italiane siano in media più piccole di quelle europee, e dunque più facilmente riadattabili con il re-shoring, agiscono con cautela e cercano di osservare gli avvenimenti che stanno modificando gli assetti economici globali.

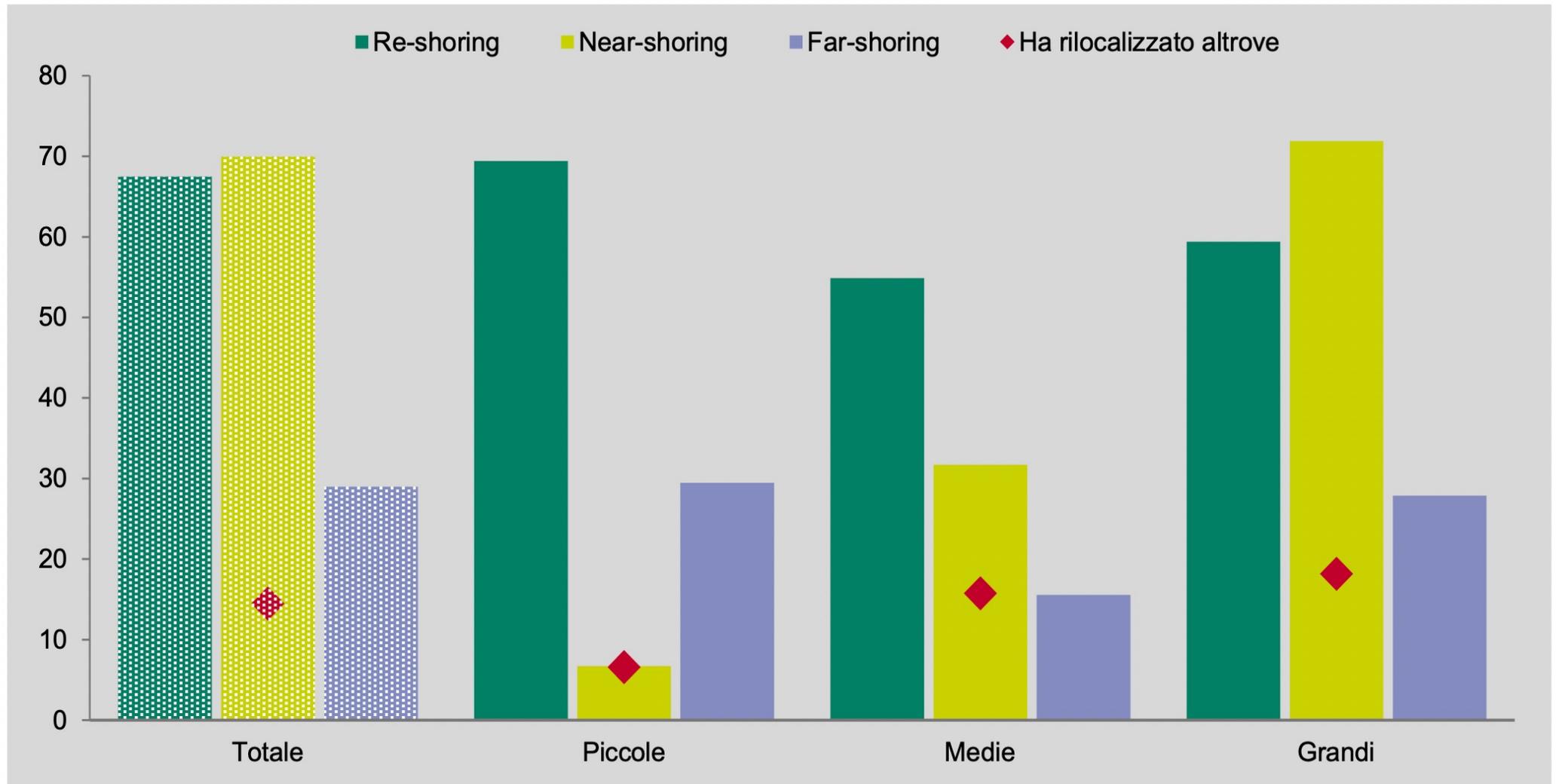
## TENDENZA AL RE-SHORING | IL RIGHT-SHORING

L'esigenza di creare strutture e articolazioni geografiche delle catene di fornitura resilienti e allo stesso tempo sostenibili dal punto di vista economico ha dato vita al **right-shoring**, in cui le imprese diversificano la localizzazione per produzioni diverse (es. Zara).



Quota di imprese che hanno rilocalizzato la produzione all'estero. 2020-2021

% di imprese



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, modulo *ad hoc* nell'Indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere

# RE-SHORING = DEGLOBALIZZAZIONE ?

---

## La risposta è NO

Non stiamo silenziosamente scivolando su un percorso di guerra commerciale globale.



Una piena inversione di tendenza rispetto agli ultimi 30 anni nella forma di una de-globalizzazione sembra improbabile, considerato il monopolio di alcuni Paesi e imprese su determinate commodity e tecnologie.

Gli osservatori sono maggiormente propensi a considerare la possibilità di un rallentamento della globalizzazione (c.d. 'slowbalisation') e di una riconfigurazione delle filiere verso maggior frammentazione e regionalizzazione.

# 4

## ANALISI E PIANIFICAZIONI

*L'importanza delle analisi di scenario nella pianificazione aziendale*



## ANALISI DEL MICRO E MACROAMBIENTE AZIENDALE

### ▪ MICROAMBIENTE

Tutti i fattori che influenzano l'impresa e che sono presenti all'interno dell'impresa stessa. Gli elementi del microambiente includono **clienti, partner commerciali, concorrenti e fornitori**, intermediari di **marketing, media, dipendenti e collaboratori, azionisti, pubblico**, ecc.

### ▪ MACROAMBIENTE

Tutti gli elementi esterni che possono influenzare l'azienda, ma su cui l'azienda non ha alcun controllo diretto, come la **situazione economica, politica e sociale** del paese in cui l'azienda opera, le **leggi** e i **regolamenti governativi**, le **tendenze culturali** e le **tecnologie emergenti**.

L'analisi SWOT è uno **strumento di pianificazione strategica** utile per individuare **punti di forza e di debolezza** nel raggiungimento di obiettivi di business

## ANALISI INTERNA

		Strenghts o punti di forza	Weaknesses o punti di debolezza
ANALISI ESTERNA	Opportunities o opportunità	Possibili strategie S-O	Possibili strategie W-O
	Threats o minacce	Possibili strategie S-T	Possibili strategie W-T

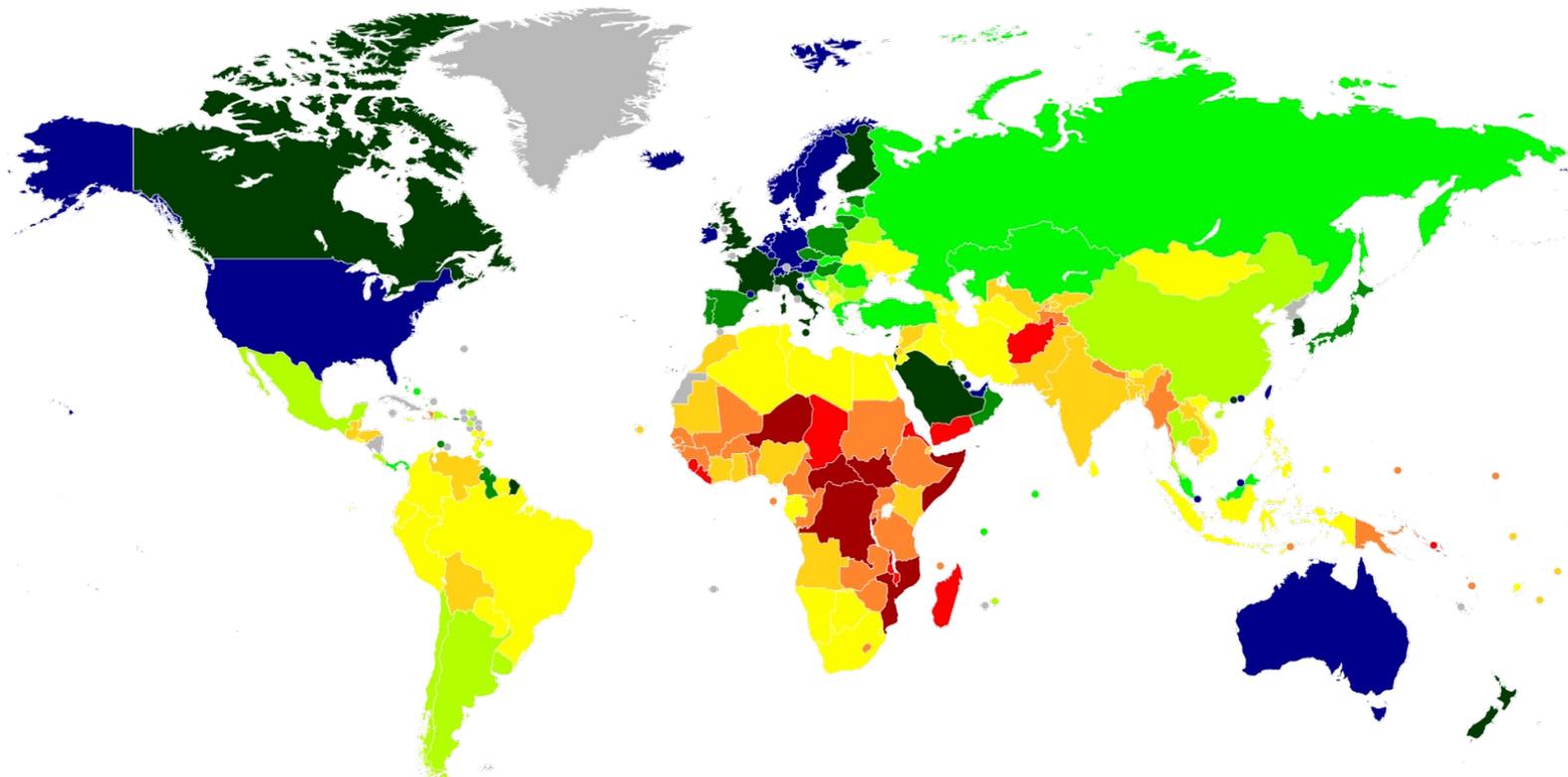
L'analisi di mercato è una valutazione **quantitativa** e **qualitativa** di un mercato



**VOLUME & VALORE DEL MERCATO**

Gli indicatori economici **sono dei dati**, misure statistiche dell'**attività dei mercati** e anche dello **stato economico e del rischio di un Paese**.

- Andamento Demografico
- Tassi di occupazione
- Inflazione
- Rischio paese
- Andamento PIL e pro capite
- Interscambi Import / Export
- Flussi commerciali



\*Fonte: World Economic Outlook Database – Ottobre 2022

Countries or territories by GDP (PPP) per capita in 2022. | >\$60,000 | \$50,000 – \$60,000 | \$40,000 – \$50,000 | \$30,000 – \$40,000 | \$20,000 – \$30,000 | \$10,000 – \$20,000 | \$5,000 – \$10,000 | \$2,500 – \$5,000 | \$1,500 – \$2,500 | <\$1,500 | No data 0

## **FONTI ATTENDIBILI**

per ricercare indicatori e dati macroeconomici

- Banca Mondiale
- IMF
- OCSE
- WTO
- BCE
- ONU
- EUROSTAT CE
- Banca d'Italia
- MEF
- ISTAT
- ITA ICE
- Risk Map SACE
- Regioni
- Camere di Commercio Estere
- Registro Imprese
- Associazioni di categoria





## SCELTA DEI MERCATI

## Quali opportunità in quali Paesi?

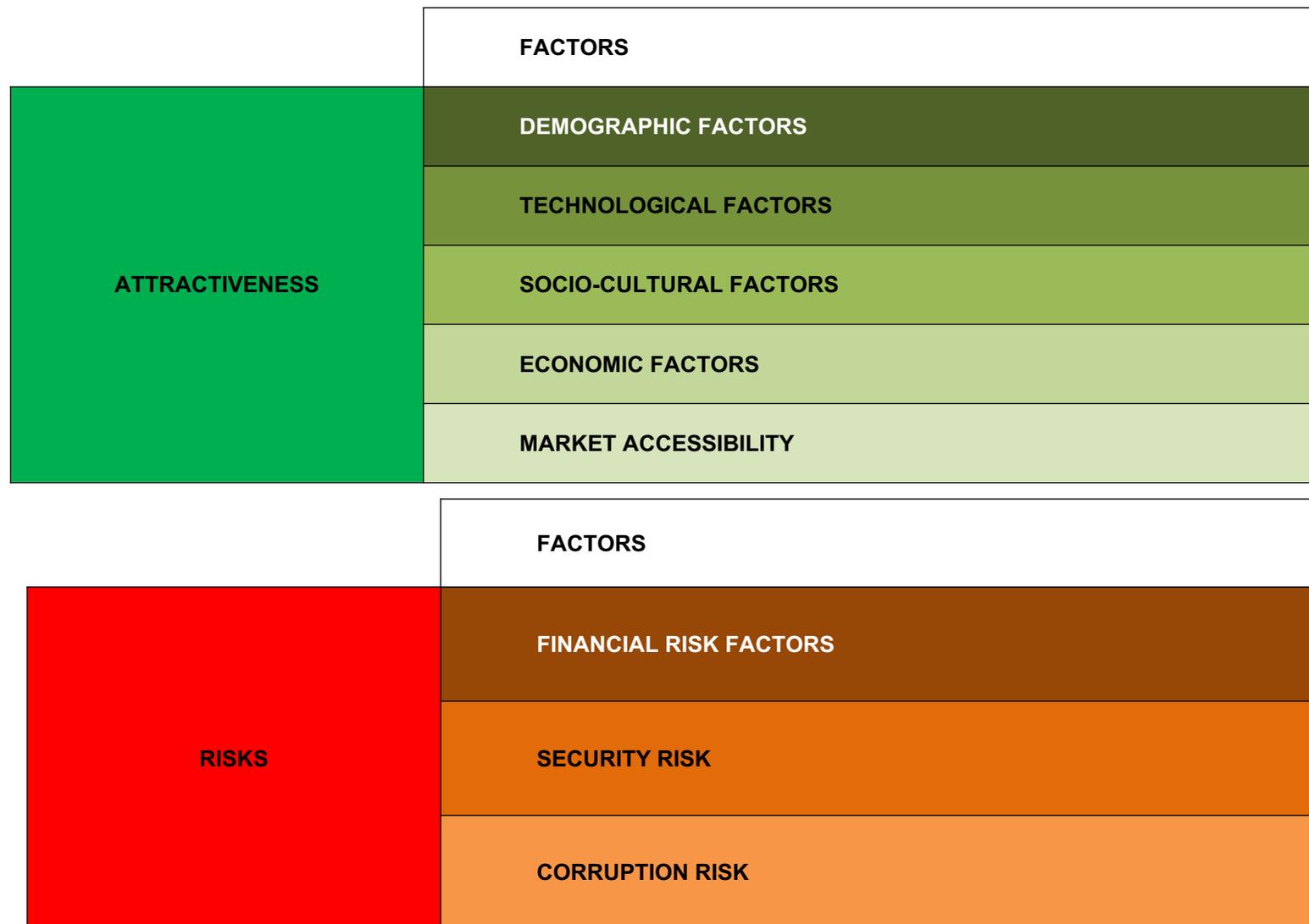
L'**OPPORTUNITY MAP** è una rappresentazione innovativa del livello di opportunità per sviluppare relazioni di business in ogni paese del mondo.

Quattro sono i principali motivi:

- Per **aumentare** la conoscenza dei mercati internazionali
- Per **definire** un criterio di opportunità/paese
- Per **contribuire** alle scelte aziendali su dove indirizzarsi, non basandosi più solo sulla crescita del PIL e sull'interscambio commerciale del singolo paese
- Per **evidenziare** le aree in cui possono esservi opportunità per sviluppare rapporti commerciali, guardando oltre i più tradizionali mercati di sbocco

In questo senso, l'OPPORTUNITY MAP può contribuire alle scelte aziendali in merito ai mercati da approcciare, offrendo uno strumento di lettura da cui partire per fare i necessari approfondimenti e quindi per definire le strategie operative.

Lo strumento classifica 175 paesi in base a due criteri principali - **ATTRATTIVITÀ** e **RISCHIO** - calcolati in base a un punteggio combinato da 0 a 100. Tali indici derivano da 8 fattori, a cui sono stati assegnati dei pesi specifici.



A ciascun fattore viene assegnato un punteggio generato dalla somma di alcune variabili all'interno di ciascun campo di interesse (demografia, tecnologia, socio-cultura, ecc.).

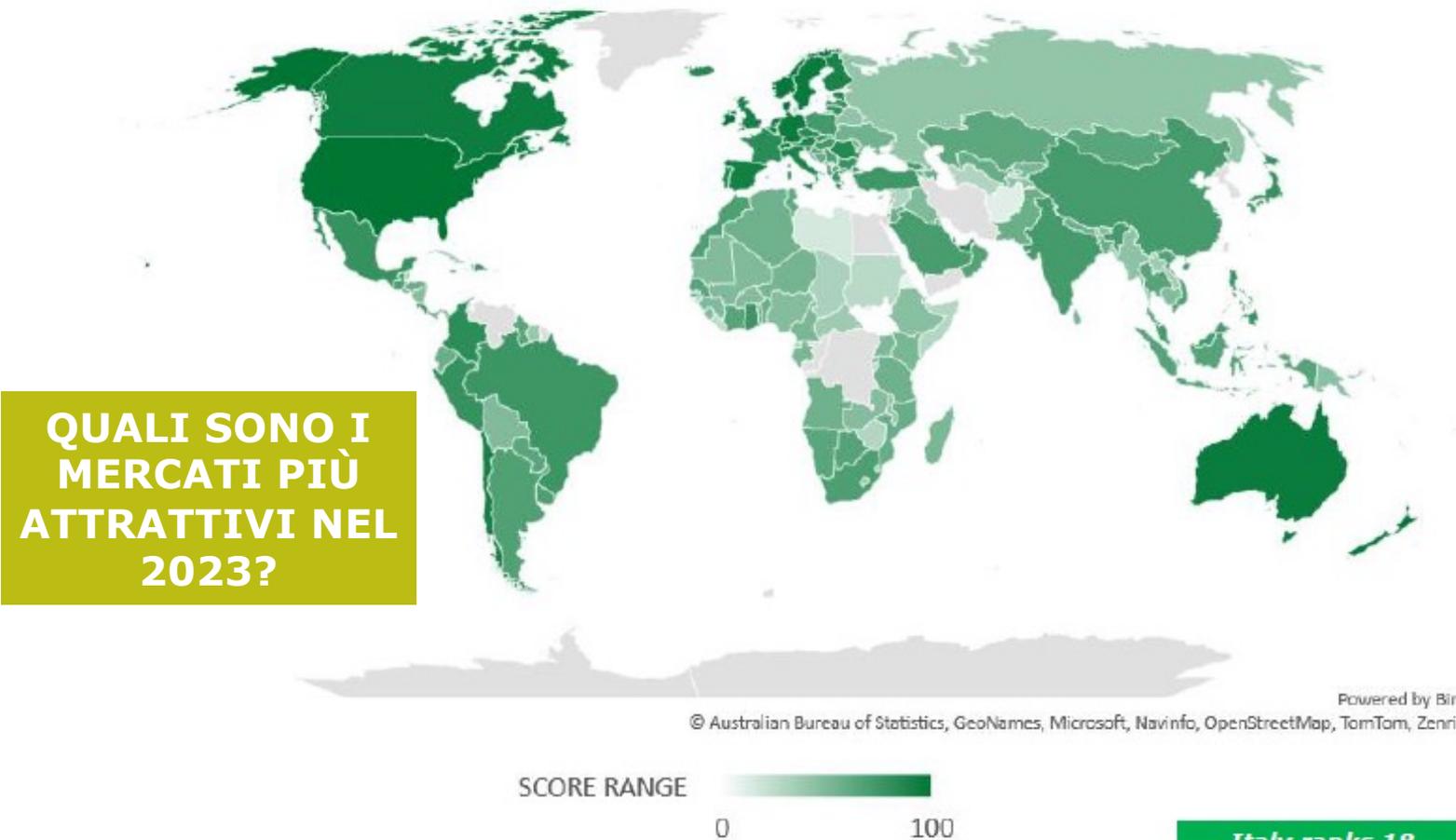
Tali variabili, normalizzate e convertite su una scala di valori da 0 a 100, derivano dalle classificazioni annuali delle più **note e indipendenti istituzioni internazionali**, come la Banca Mondiale e le Nazioni Unite.

**Su 219 paesi valutati**

**175 dispongono di dati sufficienti per poter essere classificati**

## ATTRACTIVENESS INDEX

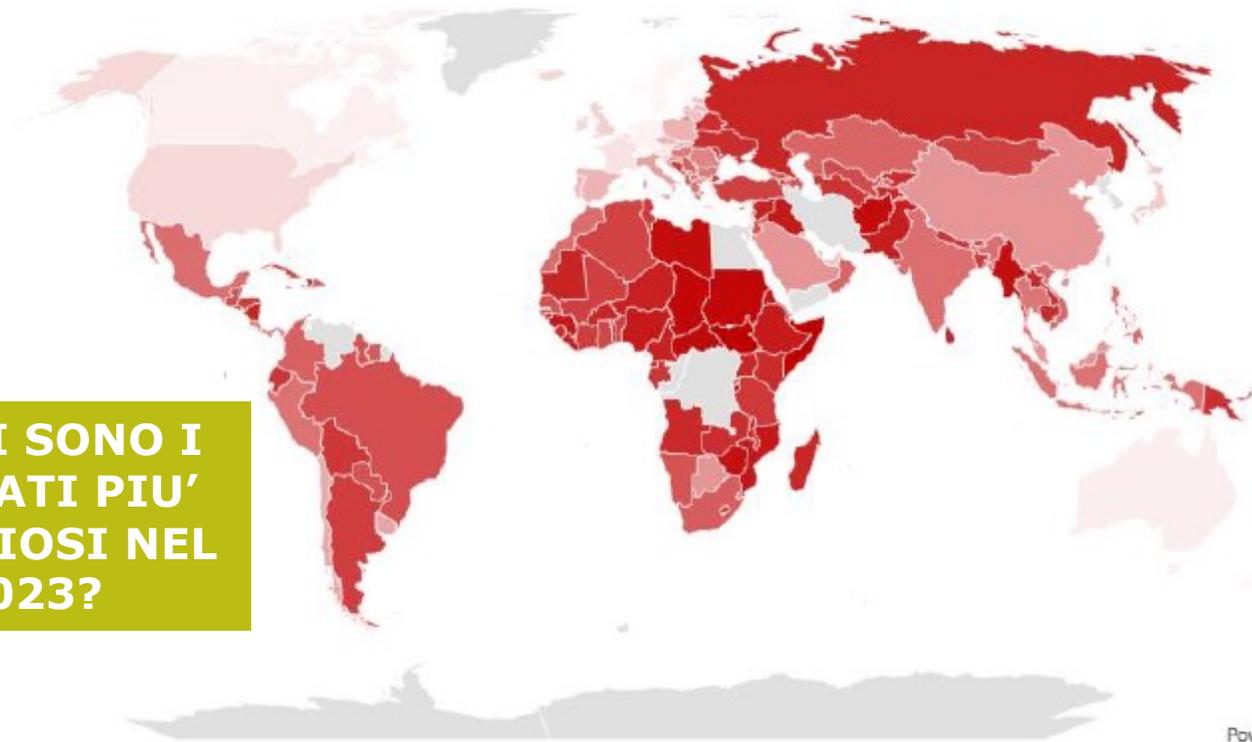
ATTRACTIVENESS INDEX 2023



#	TOP 30 ATTRACTIVE COUNTRY LIST	ATTRACTIV ENESS INDEX 2023
1	Ireland	100
2	United States	100
3	Switzerland	100
4	Denmark	99
5	New Zealand	99
6	Belgium	97
7	Norway	97
8	Luxembourg	97
9	Sweden	96
10	Australia	96
11	Germany	95
12	Canada	95
13	Netherlands	93
14	Spain	92
15	Chile	92
16	United Kingdom	91
17	Finland	90
18	<i>Italy</i>	90
19	Singapore	89
20	Austria	88
21	Israel	88
22	Estonia	88
23	United Arab Emirates	86
24	Iceland	86
25	Romania	86
26	Czech Republic	85
27	Portugal	85
28	France	83
29	South Korea, Rep.	83
30	Slovenia	83

## RISK INDEX

### RISK INDEX 2023



© Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, Navinfo, OpenStreetMap, TomTom, Zenrin

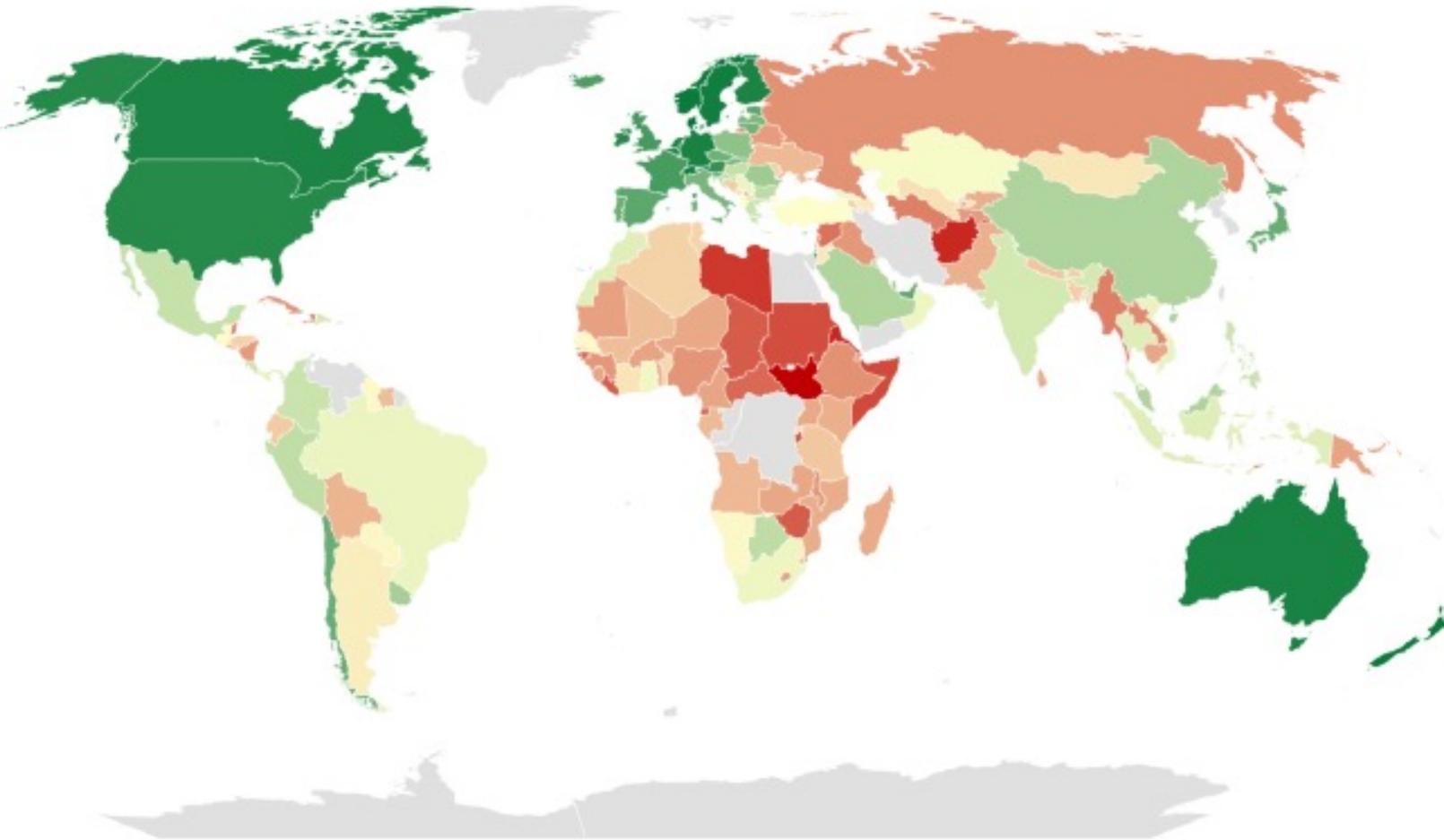


**Italy ranks 136**

**QUALI SONO I  
MERCATI PIU'  
RISCHIOSI NEL  
2023?**

#	TOP 30 RISKY COUNTRY LIST	RISK INDEX 2023
1	Somalia	100
2	Yemen, Rep.	99
3	South Sudan	99
4	Palestine	97
5	Chad	97
6	Sudan	96
7	Congo, Dem. Rep.	96
8	Central African Republic	96
9	Haiti	96
10	Venezuela, RB	96
11	Afghanistan	95
12	Burundi	95
13	Libya	94
14	Myanmar	94
15	Zimbabwe	94
16	Eritrea	93
17	North Korea, Dem. People's Rep.	93
18	Lebanon	93
19	Guinea-Bissau	92
20	Equatorial Guinea	92
21	Mozambique	91
22	Congo, Rep.	90
23	Guinea	90
24	Iraq	90
25	Belize	90
26	Nigeria	89
27	Ethiopia	89
28	Iran, Islamic Rep.	89
29	Pakistan	88
30	Liberia	88

## OPPORTUNITY MAP 2023



#	TOP 30 COUNTRY LIST	OPPORTUNITY INDEX 2023
1	Denmark	99
2	Switzerland	98
3	New Zealand	98
4	Norway	98
5	Sweden	97
6	Luxembourg	96
7	Germany	95
8	Australia	95
9	Canada	95
10	Netherlands	95
11	Finland	94
12	Ireland	93
13	United States	93
14	Belgium	92
15	Singapore	92
16	Austria	90
17	United Kingdom	86
18	France	86
19	Iceland	85
20	Estonia	82
21	Spain	82
22	Israel	82
23	South Korea, Rep.	81
24	United Arab Emirates	81
25	Japan	80
26	Chile	79
27	Slovenia	79
28	Portugal	79
29	Czech Republic	78
30	Lithuania	78

© Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Microsoft, NavInfo, OpenStreetMap, TomTom, ...

---

**Fatta una valutazione sui paesi potenziali di destinazione, il secondo focus è quello di entrare nelle singole produzioni, cominciando a vedere gli scambi commerciali, ma sempre attraverso strumenti dedicati.**



**La pre-analisi dei mercati**

Strumenti analitici possono **identificare i mercati potenzialmente più attraenti** su cui impostare il proprio processo di espansione internazionale grazie allo studio approfondito del **codice doganale**, a condizione che il codice HS sia rappresentativo delle produzioni dell'azienda.



DOMANDA DI MERCATO  
GLOBALE / SINGOLI PAESI



IMPORT / EXPORT  
DEI PRIMI 50 PAESI



ANALISI  
ATTRATTIVITÀ PAESE



TREND DI CRESCITA  
DEI MERCATI



ANALISI DINAMICITÀ  
DEI MERCATI



ANALISI PRINCIPALI  
PAESI COMPETITOR

---

# CRISI O OPPORTUNITÀ?



Nonostante le preoccupazioni per la scarsità dell'offerta, i timori per la de-globalizzazione e l'atteso spostamento delle catene di fornitura globali, potrebbero emergere **nuove opportunità nelle regioni** in cui la produzione si sta spostando, così come nelle aree che la produzione sta abbandonando.

Sta dunque ai **singoli stati e alle singole imprese** individuare quelli che sono **i rischi e le opportunità** derivanti da questa situazione, tenendo in considerazione i fattori che abbiamo analizzato, con un occhio di riguardo a ciò che potrebbe succedere in futuro a livello globale.

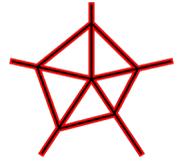


### PUNTI DI FORZA



- **Made in Italy**
- **Alta qualità del prodotto**
- **High value proposition**
- **Storicità dell'impresa**
- **Professionalità ed esperienza**
- **Multinazionale tascabile**
- **Flessibilità**

### PUNTI DI DEBOLEZZA



- **Pochi gruppi industriali e ampia rete di piccole medie imprese**
- **Tendenzialmente product oriented e non market oriented**
- **Regionalità**
- **Visione non sempre imprenditoriale**
- **Digitalizzazione ed innovazione ridotta**

In uno scenario profondamente instabile come quello che stiamo vivendo, dove i parametri di riferimento cambiano senza sosta, **le aziende italiane possono trovare spazio e competere con successo** grazie alla propria creatività nell'adeguare le offerte ad esigenze particolarmente specifiche e mutevoli.

***GRAZIE***

***“L'ottimista vede opportunità in ogni pericolo,  
il pessimista vede pericolo in ogni opportunità”***

***- Sir Winston Churchill -***