



# LE SUPPLY CHAIN INTERNAZIONALI CAMBIANO PELLE



> **Marco Perona** - Professore Ordinario di Supply Chain Management - Università degli Studi di Brescia

**LE FILIERE GLOBALI SONO SCOSSE DA CAMBIAMENTI REPENTINI CHE SI RIPERCUOTONO IN MODO IMPREVEDIBILE SULLE CATENE DI APPROVVIGIONAMENTO. IN FUTURO NON SI DOVRÀ PIÙ CONSIDERARE SOLO IL BILANCIAMENTO TRA EFFICIENZA E SERVIZIO, MA ANCHE LA SICUREZZA**

**L**e supply chain internazionali sono le fibre con le quali è tessuta la globalizzazione dei mercati che abbiamo vissuto negli ultimi 20-30 anni. La capacità di sfruttarne i vantaggi ha consentito alle aziende più coraggiose, e che si sono mosse prima delle altre, di battere i competitor più timidi, sia riducendo i costi, sia aprendo nuovi mercati. Reti globali fatte di porti, navi porta-container, condutture, elettrodotti, treni ed aerei cargo hanno consentito ad aziende come Airbus, Amazon ed Apple di conquistare e rafforzare le proprie leadership globali, sviluppando e fornendo prodotti straordinari, assemblati con componenti approvvigionati da decine di Paesi diversi e realizzati

con materie prime prodotte in luoghi ancora più remoti.

## **Evoluzioni e rivoluzioni nelle supply chain**

Negli ultimi 5-10 anni (si badi, da ben prima della pandemia di COVID-19!) le tensioni su questo fondamentale tessuto sono però diventate sempre più forti, aprendo squarci evidenti. Hanno iniziato gli Stati Uniti, ponendo le ben note tariffe imposte dal Presidente Trump sulle esportazioni Cinesi. Poi, la pandemia ha generato picchi di domanda su particolari merceologie (la più nota è quella dei semiconduttori), proprio mentre la capacità operativa della produzione e del trasporto di questi beni veniva ridotta in diverse regioni del mondo.

Infine, l'invasione dell'Ucraina da parte delle truppe russe ha mandato alle stelle il prezzo di diverse commodity (non solo petrolio e gas, anche diverse derrate agricole) ricordandoci quanto improvvisamente ed imprevedibilmente le cose possano

cambiare. Il combinato disposto di questi fattori sta già trasformando il commercio internazionale e la struttura delle catene di fornitura, attraverso linee di azione evidentemente volte a ridurre le perturbazioni e conseguentemente ad aumen-

**IL COMMERCIO INTERNAZIONALE DA PIÙ DI 10 ANNI SI STA RIDUCENDO E SI ATTESTA ORA A NON PIÙ DEL**

# **50% circa**



tare la resilienza delle reti globali: diversificare le fonti di fornitura, avvicinare la produzione ai luoghi di consumo, ed aumentare gli stock. Conseguentemente, il commercio internazionale, che dal 1970 al 2010 era costantemente cresciuto, aumentando il proprio impatto dal 25 al 60% dell'economia planetaria, da più di 10 anni sta riducendosi, e si attesta ora a non più del 50% circa. Nel frattempo, sono specularmente cresciute a livello globale le scorte che permettono di ammortizzare le oscillazioni della domanda ai vari stadi delle catene del valore, che sono circa raddoppiate da 3 anni a questa parte ed ora ammontano secondo alcune stime a più del 1% dell'economia planetaria.

### Nuove priorità ed equilibri

Effettivamente chi decide, sia nei CdA, sia nei Governi, è molto preoccupato di garantire non solo l'efficienza, ma anche la resilienza delle proprie catene del valore: come diretta conseguenza si cerca di dipendere sempre meno da giurisdizioni che espongono a rischi non controllabili, e di sviluppare politiche industriali più orientate all'autosufficienza, per lo meno in

alcuni settori chiave come quello alimentare, dell'energia oppure dei semiconduttori. Questo, in pratica, significa investire di più sul mercato domestico che sui mercati offshore, ed integrarsi a monte acquisendo i propri fornitori critici. I 4 decenni dal 1970 al 2010 ci hanno abituati ad una ricerca spasmodica del costo più basso possibile, che in pratica è stata realizzata attraverso un massiccio

spostamento della produzione manifatturiera dai tradizionali paesi industrializzati dell'Europa occidentale e del Nord America verso la regione dell'Asia dell'Est, centralizzata sulla Cina. Cosa ha reso possibile questo processo? Anzitutto, il progressivo sviluppo di infrastrutture di trasporto (soprattutto marittimo) e stoccaggio che hanno reso sempre più econo-

mico muovere globalmente le merci. In secondo luogo, le condizioni di elevata stabilità geo-politica, dettate dalla "pax Americana", in uno scenario dominato dallo strapotere politico, economico e militare degli USA. Infine, l'affermarsi delle logiche "lean" nella gestione delle opera-

tions, che hanno spinto progressivamente verso la linearizzazione e tensione dei flussi, e la semplificazione delle reti di fornitura. In questo scenario gli investimenti diretti all'estero soprattutto da parte delle grandi potenze economiche (USA, UE e Giappone in primis) sono passati dallo 0,5% dell'economia planetaria (negli anni '70) al 5% della prima decade del 2000, specularmente all'aumento già citato del volume dei commerci internazionali.

### Cambiamento di scenario

Ora il quadro è molto diverso: già prima della pandemia si erano manifestati segnali tangibili che la globa-

lizzazione stesse rallentando, tanto da indurre qualche buontempona a coniare il termine "slowbalisation": ed è proprio vero che, nell'ultimo decennio, i flussi dei commerci internazionali e degli investimenti diretti esteri hanno ristagnato. Una ragione è stata l'esplosione dell'automazione integrata delle fabbriche, denominata "industria 4.0", che ha dato nuova competitività alla produzione nei paesi sviluppati, riducendo l'impatto del costo del lavoro. Un secondo fattore è stato l'aumento comparativo dei costi della produzione off-shore raffrontata a quella domestica: basti dire che il costo del lavoro in Cina che nel 2000 era pari a circa il 3% di quello dei paesi occidentali, nel 2019 sia era portato al 19% circa. Una serie di eventi naturali e geo-politici ha anche esposto la crescente fragilità delle catene internazionali di approvvigionamento: dal terremoto (e tsunami) del Giappone, ad alcune gravi inondazioni in Thailandia, fino ai ben noti uragani del sud degli Stati Uniti: tuttavia, tali eventi non sono stati percepiti a sufficienza nelle alte sfere, e di conseguenza (quasi)

**IN QUESTO SCENARIO GLI INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO, SOPRATTUTTO DA PARTE DELLE GRANDI POTENZE ECONOMICHE, SONO PASSATI DALLO 0,5% DELL'ECONOMIA PLANETARIA AL 5% DELLA PRIMA DECADE DEL 2000**

**LE SUPPLY CHAIN DEL FUTURO COSTERANNO DI PIÙ PERCHÉ NON DOVRANNO PIÙ CONSIDERARE SOLO IL BILANCIAMENTO TRA EFFICIENZA E SERVIZIO, MA ANCHE LA SICUREZZA**

**SI PREVEDONO TRE SCENARI: RICORSO AL RE-SHORING; MAGGIORE DIVERSIFICAZIONE DELLE FONTI DI FORNITURA E CRESCENTE INTEGRAZIONE VERTICALE NELLA QUALE LE MULTINAZIONALI ACQUISIRANNO I FORNITORI**

nessuno si è preoccupato di correre ai ripari.

### Il colpo di grazia

La spallata decisiva l'ha sferrata la pandemia del COVID-19, a partire dal 2020. La necessità pressoché planetaria di lavorare e studiare da casa ha portato a massicci cambiamenti negli stili di vita e di conseguenza

anche nei modelli di consumo; allo stesso tempo l'esigenza di distanziamento sociale ha costretto in molte regioni del mondo, e soprattutto in Cina, a chiudere molti siti produttivi e logistici, o a ridurre drasticamente la capacità operativa, generando fortissimi sbilanciamenti globali tra domanda ed offerta in numerosi settori economici. La guerra scatenata dalla Russia in Ucraina nell'inverno del 2022 ha ulteriormente esacerbato questa situazione, generando nel settore dell'energia e dei prodotti agricoli delle onde di perturbazione confrontabili a quelle che la gestione del COVID in Cina aveva provocato in precedenza nei settori dei beni di consumo e dell'elettronica. Ma l'effetto della guerra in Ucraina è stato ancora più dirompente: con le sanzioni economiche che sono state proclamate contro la Russia, essa ha infatti reso evidente quanto sia critico intrattenere rapporti commerciali di dipendenza con paesi autocratici con ambizioni di espansionismo politico-militare, rafforzando le perplessità di molti verso la stessa Cina. Così, la globalizzazione della produzione e del commercio internazionale dall'essere una leva per diventare più competitivi è diventata una fonte di preoccupazione ed un motivo di azione. Questo è evidente in particolare nel settore energetico Europeo, ma la preoccupazione per una eccessiva dipendenza riguardano anche altri settori strategici, come ad esempio quello elettronico, dove una parte preponderante della produzione mondiale di semiconduttori si concentra tra la Cina, Hong Kong, Taiwan e la Corea del Sud.

### Cosa ci riserva il futuro

Cosa succederà nei prossimi anni e decenni? Non è difficile ipotizzare che molte delle caratteristiche degli ultimi 30-40 anni cambieranno, ma come al solito è rischioso provare a prevedere esattamente come. Tuttavia, potrebbero presentarsi 3 scenari diversi, non necessariamente mutuamente esclusivi.

Il primo scenario prevede un forte ricorso al back-shoring (ritorno della produzione nei paesi sviluppati), o quanto meno al near-shoring, cioè lo spostamento delle fabbriche in paesi a basso costo del lavoro, ma più vicini ai grandi mercati occidentali, come ad esempio il Messico oppure la Turchia. Questo scenario sarebbe spinto dalle forze già sopra delineate, e contribuirebbe a ridurre molto la dipendenza delle economie occidentali da paesi ritenuti poco affidabili, oltre a ridurre drasticamente il ricorso al trasporto internazionale delle merci, ritenuto a buona ragione una delle principali fonti dell'inquinamento atmosferico. Il secondo scenario è invece sempre legato al mantenimento dell'attuale livello di globalizzazione, ma con una maggiore dose di diversificazione delle

fonti di fornitura. Ad esempio, anziché dipendere per una determinata merceologia da un solo fornitore a basso costo, localizzato nel lontano Oriente, si potrebbero affiancare forniture più costose (ma più affidabili) da un fornitore nazionale, o quanto meno di maggiore prossimità. Una terza strada -infine- sarà la spinta verso una crescente integrazione verticale, in cui i grandi produttori OEM multinazionali progressivamente acquisiranno i propri fornitori di componenti o materie prime critiche. In

fin dei conti, acquisire un fornitore chiave è uno dei modi più efficaci per assicurarsi le sue forniture (e per precluderle ai concorrenti) mentre tra l'altro si internalizzano anche le corrispondenti marginalità.

### Situazione in continua evoluzione

Vi sono segnali che vanno in tutte



e tre le direzioni, ma come sempre molto dipenderà dall'evoluzione dello scenario geo-politico, perturbato ed incerto come non mai.

Verranno rafforzate le istituzioni e gli accordi politico-economici occidentali sovra-nazionali come la UE oppure il NAFTA, confermando nei fatti la supremazia dell'Occidente? Oppure si arriverà ad un nuovo equilibrio mondiale di tipo multipolare (USA-Cina)? O, infine, ci sarà un regolamento di conti tra grandi potenze? Ciascuno di noi può fare le proprie previsioni, e certamente alcuni scenari potrebbero rendere la ristrutturazione delle supply chain globali più facile e veloce, mentre altri richiederebbero una revisione più profonda. Cambiare la struttura di una supply chain richiede anni, ed ancora più tempo serve per vederne i risultati.

Ma ciò che è certo è che le catene di fornitura del futuro costeranno di più di quelle del passato perché non dovranno più considerare solo il bilanciamento tra efficienza e servizio: farà parte della (nuova) equazione anche la sicurezza. E questo extra costo ricadrà inevitabilmente sulle aziende, che lo scaricheranno sui consumatori finali.

