

## La delicata ristrutturazione delle catene di approvvigionamento globali

**E**conomist.com/leaders/2022/06/16/the-tricky-restructuring-of-global-supply-chains

L'economista



Pete Reynolds

### Perché troppa resilienza è pericolosa

16 giugno 2022

Tre anni fa **The Economist** ha usato il termine “rallentamento” per descrivere lo stato fragile del commercio e del commercio internazionale. Dopo l'inizio degli anni '90 e 2000, il ritmo dell'integrazione economica si è bloccato negli anni 2010, quando le aziende hanno dovuto affrontare le scosse di assestamento di una crisi finanziaria, una rivolta populista contro le frontiere aperte e la guerra commerciale del presidente Donald Trump. Il flusso di beni e capitali è ristretto. Molti capi hanno rimandato grandi decisioni sugli investimenti all'estero: il just-in-time ha lasciato il posto all'attesa. Nessuno sapeva se la globalizzazione avrebbe dovuto affrontare un ostacolo o l'estinzione.

Ora l'attesa è finita, poiché la pandemia e la guerra in Ucraina hanno innescato una rivisitazione irripetibile del capitalismo globale nelle sale riunioni e nei governi. Ovunque si guardi, le catene di approvvigionamento si stanno trasformando, dai 9 trilioni di dollari di scorte, accumulate come assicurazione contro carenze e inflazione, alla lotta per i lavoratori mentre le aziende globali si spostano dalla Cina al Vietnam. Questo nuovo tipo di globalizzazione riguarda la sicurezza, non l'efficienza: dà la priorità a fare affari con persone su cui puoi fare affidamento, in paesi con cui il tuo governo è amico. Potrebbe sfociare nel protezionismo, nel grande governo e nel peggioramento dell'inflazione.

In alternativa, se le aziende e i politici daranno prova di moderazione, ciò potrebbe cambiare in meglio l'economia mondiale, mantenendo i vantaggi dell'apertura e migliorando la resilienza.

Dopo la caduta del muro di Berlino nel 1989, la stella polare della globalizzazione è stata l'efficienza. Le aziende hanno individuato la produzione dove i costi erano più bassi, mentre gli investitori hanno distribuito il capitale dove i rendimenti erano più alti. I governi aspiravano a trattare le imprese allo stesso modo, indipendentemente dalla loro nazionalità, ea concludere accordi commerciali con le democrazie e le autocrazie allo stesso modo. In due decenni ciò ha dato origine a catene del valore incredibilmente sofisticate che rappresentano la metà di tutto

commercio: la tua auto e il tuo telefono contengono componenti che si viaggiano meglio di Phileas Fogg. Tutto ciò ha mantenuto bassi i prezzi per i consumatori e ha contribuito a far uscire 1 miliardo di persone dalla povertà estrema mentre il mondo emergente, inclusa la Cina, si è industrializzato.

Ma anche la globalizzazione iperefficiente ha avuto problemi. I flussi di capitale volatili hanno destabilizzato i mercati finanziari. Molti operai nei paesi ricchi hanno perso. Di recente, altre due preoccupazioni sono incombenti. Innanzitutto, alcune catene di approvvigionamento snelle non hanno un buon rapporto qualità-prezzo come sembrano: per lo più mantengono bassi i costi, ma quando si rompono, il conto può essere paralizzante. I colli di bottiglia di oggi hanno ridotto il PIL globale di almeno l'1%. Gli azionisti sono stati colpiti così come i consumatori: poiché la carenza di chip ha bloccato la produzione di automobili, i flussi di cassa delle case automobilistiche sono diminuiti dell'80% anno su anno. Tim Cook, il guru della catena di approvvigionamento che gestisce Apple, ritiene che tali sciocchezze potrebbero ridurre le vendite fino a 8 miliardi di dollari, o il 10%, in questo trimestre. Il Covid-19 è stato uno shock, ma guerre, condizioni meteorologiche estreme o un altro virus potrebbero facilmente interrompere le catene di approvvigionamento nel prossimo decennio.

Il secondo problema è che la ricerca risoluta del vantaggio in termini di costi ha portato a una dipendenza dalle autocratie che abusano dei diritti umani e usano il commercio come mezzo di coercizione. Le speranze che l'integrazione economica porti a una riforma - ciò che i tedeschi chiamano "cambiamento attraverso il commercio" - sono state deluse: le autocratie rappresentano un terzo del PIL mondiale.

L'invasione dell'Ucraina da parte di Vladimir Putin ha messo in luce dolorosamente la dipendenza dell'Europa dall'energia russa. Questa settimana McDonald's a Mosca, aperto nel 1990, è ripartito sotto il controllo locale. I Big Mac non sono più nel menu. Nel frattempo, la Cina ideologica e imprevedibile del presidente Xi Jinping ha un'impronta commerciale sette volte più grande di quella russa e il mondo fa affidamento su di essa per una varietà di prodotti, dai principi attivi farmaceutici al litio trasformato utilizzato nelle batterie.

Un'indicazione che le aziende stanno passando dall'efficienza alla resilienza è il vasto accumulo di scorte precauzionali: per le 3.000 aziende più grandi a livello globale queste sono aumentate dal 6% al 9% del PIL mondiale dal 2016. Molte aziende stanno adottando il dual sourcing e più a lungo contratti a termine. Il modello di investimento multinazionale è stato invertito: il 69% proviene da filiali locali che reinvestono localmente, piuttosto che da società madri che inviano capitali oltre confine.

Questo fa eco agli anni '30, quando le aziende globali hanno risposto al nazionalismo rendendo le filiali all'estero più autosufficienti.

Le industrie più sotto pressione stanno già reinventando i loro modelli di business, incoraggiate da governi che dall'Europa all'India puntano sull'"autonomia strategica".

L'industria automobilistica sta copiando la Tesla di Elon Musk spostandosi verso l'integrazione verticale, in cui controlli tutto, dall'estrazione del nichel alla progettazione dei chip. Gli assemblatori di elettronica di Taiwan hanno ridotto la loro quota di attività in Cina dal 50% al 35% dal 2017 in quanto

clienti come Apple richiedono la diversificazione. Nel campo dell'energia, l'Occidente sta cercando accordi di fornitura a lungo termine dagli alleati piuttosto che fare affidamento su mercati spot dominati dai rivali, uno dei motivi per cui si è avvicinato al Qatar ricco di gas. Le energie rinnovabili renderanno anche i mercati energetici più regionali.

Il pericolo è che una ragionevole ricerca della sicurezza si trasformi in protezionismo dilagante, piani per l'occupazione e centinaia di miliardi di dollari di sussidi industriali. L'effetto a breve termine di ciò sarebbe una maggiore volatilità e frammentazione che spingerebbero i prezzi ancora più in alto:

testimonia la considerazione del presidente Joe Biden sulle nuove tariffe sui pannelli solari, che ha sospeso questo mese di fronte alla carenza. L'inefficienza a lungo termine derivante dalla replica indiscriminata delle catene di approvvigionamento sarebbe enorme. Se dovessi duplicare un quarto di tutte le attività multinazionali, i costi operativi e finanziari extra annuali coinvolti potrebbero superare il 2% del PIL mondiale.

## Il problema degli spazi sicuri

---

Ecco perché la moderazione è fondamentale. I governi e le imprese devono ricordare che la resilienza deriva dalla diversificazione, non dalla concentrazione in patria. I punti di strozzatura controllati dalle autocrazie ammontano solo a circa un decimo del commercio mondiale, in base alle loro esportazioni di beni in cui detengono una quota di mercato leader di oltre il 10% e per i quali è difficile trovare sostituti. La risposta è richiedere alle aziende di diversificare i propri fornitori in queste aree e lasciare che il mercato si adatti. I governi di oggi saranno all'altezza del compito? La miopia e l'insularità abbondano. Ma se sei un consumatore di beni e idee globali, vale a dire un cittadino del mondo, dovresti sperare che la prossima fase della globalizzazione comporti il massimo grado di apertura possibile. Un nuovo equilibrio tra efficienza e sicurezza è un obiettivo ragionevole.

Vivere in un bunker sovvenzionato non lo è.ÿ

Questo articolo è apparso nella sezione Leader dell'edizione cartacea sotto il titolo "Reinventare la globalizzazione"