



di Marco Alberti

I mercati globali continuano a crescere ma le relazioni internazionali diventano sempre più complesse: non possiamo “navigare a vista” e la “ritirata domestica” non può essere un’opzione. L’attuale crisi Covid-19 ha messo in evidenza un passaggio “epocale”, come possiamo procedere?

La crisi “Coronavirus” ha cambiato il modo di “vedere il mondo e la nostra società”, portando all’attenzione generale alcuni temi finora non sempre così evidenti:

- livello di “interconnessione” della società “globale” (velocità e ampiezza della diffusione del virus);
- collegamento delle economie (mercati locali/mercato globale, mercati sviluppati/emergenti);
- complessità delle “nuove Supply Chain” (lunghezza, articolazione, demand shock/supply shock).

Allo stesso tempo ha mostrato alcuni elementi di un “futuro già presente”:

- importanza dei “nuovi mercati”;
- modelli di vita e di sviluppo alternativi (modalità di lavoro, megacities/sviluppo urbano distribuito, sviluppo ecosostenibile);
- ruolo delle Tecnologie Digitali.

Forse “niente di nuovo”, ma sicuramente una “nuova evidenza” e il momento opportuno per ripensare i modelli operativi delle aziende e le Supply Chain del prossimo futuro.

1. Questi shock non sono una novità e potrebbero ripetersi sempre più spesso nel prossimo futuro

La crisi attuale ha riportato “tragicamente” la nostra attenzione sui temi di globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione delle aziende e delle Supply Chain.

Dal nostro punto di vista (occidentale) abbiamo “riscoperto” la globalizzazione in una rapida sequenza di eventi:

- a. crisi dei consumi e della domanda cinese (gennaio-febbraio);
- b. crisi delle produzioni cinesi: mancanza di forniture per le produzioni occidentali e stop ad impianti (febbraio-marzo);
- c. crisi della domanda globale (marzo-aprile);
- d. crisi delle produzioni locali: chiusura delle fabbriche europee (marzo-maggio);
- e. ripresa della domanda cinese e asiatica e difficoltà di rispondere alle richieste (febbraio-maggio);
- f. possibile ripresa dei mercati occidentali e permanenti criticità operative (protocolli antivirus, possibili nuovi focolai, ...).

Non era stato così ai tempi della SARS (2003-04), non era stato così ai tempi della MERS (2014-15) e forse non avevamo nemmeno registrato questi temi.

Non era stato così nemmeno nei momenti di crisi causati da eventi meteorologici (Giappone, 2011). Oppure nei momenti di “tensione commerciale” a livello internazionale, con l’introduzione delle limitazioni sulle quote di export sulle Terre Rare (Cina, 2010) o nei recenti sviluppi delle relazioni USA-Cina (2018-20).

Forse negli ultimi mesi abbiamo colto il pericolo di una nuova crisi legata alle proteste di Hong Kong e negli ultimi giorni alle azioni cinesi in questi territori, alle possibili reazioni degli Stati Uniti e della comunità internazionale (sempre più critiche se si pensa al ruolo di questa realtà nell’economia asiatica).

Forse negli ultimi mesi abbiamo anche realizzato che le tensioni USA-Cina non sono più solo commerciali (dazi, limitazioni all’import-export, ribilanciamento degli scambi, ...), ma hanno ormai preso i connotati della sfida tecnologica sui temi più critici per il prossimo futuro (telecomunicazioni, internet, elettronica) e le sembianze di una sfida geopolitica sul futuro di medio periodo.

Nell’ultimo decennio si sono verificati diversi eventi “inattesi” di crisi globale (“Black Swan”), ma mai come oggi lo sviluppo è stato così improvviso, rapido e ampio, rivelando la complessità e la vulnerabilità di quanto si è costruito negli ultimi 30 anni.

2. La crisi Coronavirus ha portato all'evidenza di tutti il grado di “interconnessione” ormai raggiunto dalla nostra società “globale”

Innanzitutto, qualche riflessione sui tempi e l’ampiezza di diffusione del virus, perché questi danno una misura degli spostamenti di “persone e cose” nel nostro tempo e di quanto il nostro mondo sia “fisicamente interconnesso”.

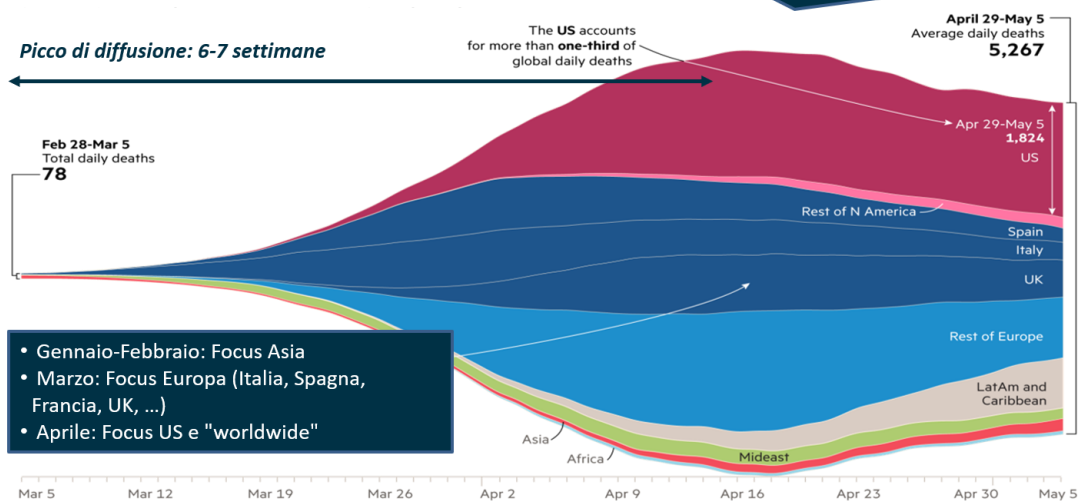
Senza dilungarci in questo momento sull’origine e i tempi di incubazione iniziale (quando ci saranno dati affidabili sarà anche possibile farlo), la crisi è esplosa in Cina nel gennaio di quest’anno e si è diffusa prima in Asia, poi improvvisamente e drammaticamente in Europa e in seguito in Nord America:

- il tempo di esplosione a livello globale si aggira in circa 6-7 settimane (per raggiungere il picco e poi decrescere);
- l’ampiezza di diffusione è veramente globale (permanendo qualche dubbio sulla coerenza dei dati su Asia e Africa).

Queste sono le misure che qualificano l’interconnessione della nostra società, ormai evidentemente “globale nei fatti e nelle conseguenze”.

Coronavirus e globalizzazione: Velocità ed ampiezza della diffusione

Coronavirus: Daily deaths (7-day rolling average)



Fonte: Financial Times; Analisi GEA

Oltre alle tempistiche informative, la variabilità e l'approssimazione dei dati diffusi sono sicuramente preoccupanti:

- criteri di misurazione variabili in modo sostanziale nella geografia e nel tempo;
- limitata trasparenza nella comunicazione;
- strumentalizzazione delle informazioni secondo interessi vari: difensivi, propagandistici, sensazionalistici, ...

Sicuramente queste dinamiche hanno però portato alcune evidenze inattese, su cui riflettere in modo appropriato:

- Quali sistemi di monitoraggio e comunicazione abbiamo realizzato?
- Quali capacità e quali tempi di reazione abbiamo progettato?
- Quali azioni di copertura siamo in grado di esprimere e quali sono i costi di una situazione di crisi?

3. Il collegamento delle economie è diventato "improvvisamente evidente". La crisi è iniziata in Cina e si è trasmessa alle altre economie anche più rapidamente della diffusione del virus stesso

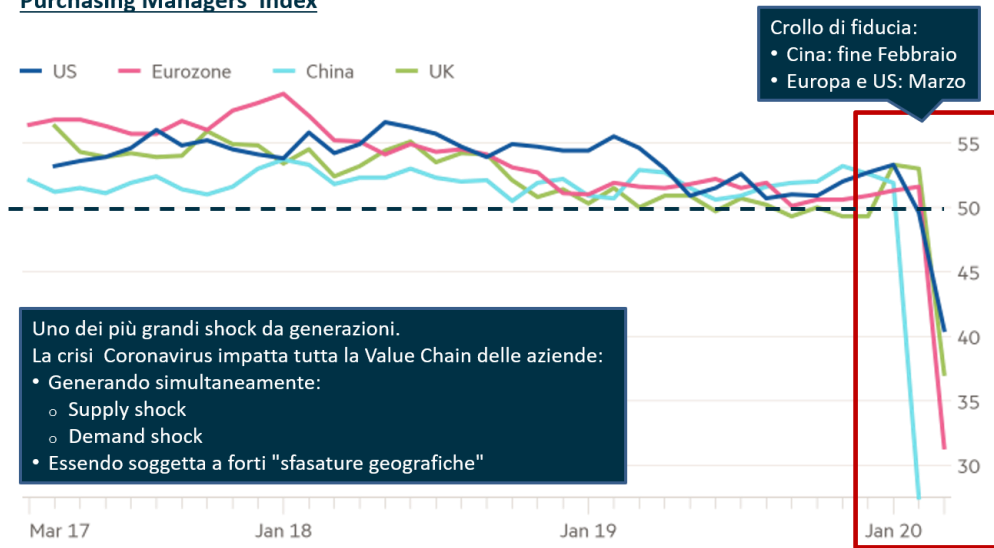
Non stiamo qui a riflettere sugli effetti economici di tutto questo, c'è ampissima letteratura su questo tema e nuove valutazioni vengono prodotte quotidianamente, vedremo nelle prossime settimane cosa e come succederà.

Quello che invece è interessante evidenziare è la velocità con cui la consapevolezza dell'impatto economico si è diffusa.

Il crollo di fiducia nel management delle multinazionali si è manifestato in occidente quasi contemporaneamente a quello cinese, a testimonianza che a livello manageriale e operativo sono ormai chiari i collegamenti tra le principali aree geografiche (economici, commerciali e industriali).

Coronavirus e globalizzazione: Impatto sull'economia globale

Purchasing Managers' Index



Fonte: Financial Times; HIS Markit; Analisi GEA

Allo stesso tempo abbiamo anche avuto evidenza di quanto sia stato fatto negli ultimi 20-30 anni in termini di tecnologie digitali: se il sistema economico e produttivo globale è rimasto “in piedi” questo è stato anche grazie allo sviluppo delle infrastrutture basate su internet (hardware e software).

4. La globalizzazione dei mercati e delle Supply Chain non è però un fenomeno nuovo ed è in continua evoluzione perché il “mondo è in evoluzione”

Più volte ci siamo chiesti quali sarebbero state le nuove tendenze di sviluppo delle aziende nel prossimo decennio e in questa prima metà del 2020 questi temi sono emersi in modo “empirico”:

- continua globalizzazione della domanda (comportamenti, consumi, brand);
- globalizzazione della produzione e delle reti di fornitura;
- digitalizzazione dei processi aziendali.

In una riflessione appropriata il primo tema (globalizzazione della domanda) deve essere analizzato in modo adeguato come punto di partenza:

- i consumi crescono globalmente e soprattutto fuori dei confini europei;
- le aziende e i brand “non occidentali” crescono, anche internazionalmente (nel 2019 le aziende cinesi presenti nella classifica Fortune 500 sono pari a quelle americane, insieme rappresentano circa la metà del totale in numero e valore);
- la tecnologia, in particolare la tecnologia digitale, cresce anche fuori dall’Europa (i giganti cinesi del web competono in dimensione con le principali realtà americane, si diffondono sui mercati occidentali e sono quotati a Wall Street e al Nasdaq).

Giusto alcune evidenze, per una sana “provocazione” alla discussione.

Nell’ultimo quarto di secolo, oltre un miliardo di persone in tutto il mondo è uscito dalla povertà ed entro il 2030:

- i Mercati Emergenti rappresenteranno circa i due terzi dell'economia globale (con la Cina prima economia globale);
- la dimensione della classe media raddoppierà a livello globale rispetto al 2010 (con l'Asia a rappresentare il 50%);
- i consumi globali raddoppieranno (rispetto al 2015) con le Economie Emergenti a rappresentarne oltre la metà (guidati da Cina e Asia).

Ma anche dal lato dell'offerta le Economie Emergenti stanno crescendo e maturando, raggiungendo una “nuova fase” del loro sviluppo economico e della maturità industriale:

- realizzando Supply Chain domestiche sempre più complete;
- riducendo la dipendenza dall'import di prodotti intermedi.

Una transizione simile a quelle sviluppate in Europa nella prima metà del ventesimo secolo, in Giappone e Corea del Sud negli ultimi cinquant'anni.

Per una generazione la Cina è stata la “fabbrica del mondo” e ora vuole di più. L'industria manifatturiera cinese deve affrontare una “doppia pressione”, stretta tra Economie Sviluppate ed Economie Emergenti. Ma a seguito degli investimenti degli ultimi anni (e di quelli pianificati nel prossimo futuro), l'economia sta progredendo nella modernizzazione di diversi settori e si rafforzerà sempre più nelle proprie competenze. Industria automobilistica, elettronica e Tecnologie Digitali sono esempi ormai piuttosto chiari.

Allo stesso tempo gli investimenti sono cresciuti costantemente in tutta l'area ASEAN, facendo della regione Asia-Pacific la maggiore destinazione di Investimenti Diretti Esteri.

E non a caso, dopo il Giappone, la Cina è diventata il secondo investitore in questi mercati.

I risultati di questa evoluzione stanno già emergendo, anche se spesso nascosti dalle turbolenze dell'economia mondiale, e le “catene del valore” stanno cambiando:

- le produzioni rimangono fortemente internazionalizzate e gli scambi sono in continua crescita (in volume e valore);
- l'intensità percentuale degli scambi è però in calo (Import-export verso produzione), specialmente nei prodotti intermedi e nelle filiere a più alta complessità (Automotive, Elettronica, ...);
- la quota regionale degli scambi cresce e le produzioni tendono a localizzarsi in prossimità della domanda.

Gli scambi basati sulla “pura differenza” nel costo del lavoro stanno diminuendo in diverse catene del valore e le Supply Chain diventeranno sempre più basate sulle competenze.

La maggioranza dei flussi commerciali si baserà sempre più su: Vicinanza ai mercati, Specializzazione e capacità produttiva, Accesso ai talenti e Disponibilità di risorse.

5. Nuovi modelli di sviluppo globale: Regionalizzazione, Deglobalizzazione (Off-shoring, Near-shoring, Re-shoring)?

C'è quindi spazio per pensare ad una “ritirata” sui mercati domestici?

Difficile, la crescita dei mercati è soprattutto crescita internazionale e la crescita dei “competitor” locali diventerà sempre più una sfida sui mercati locali ed anche sui mercati “vicini”.

Scenari di “deglobalizzazione massiva” sono molto difficili da immaginare, è invece opportuno ripensare ai modelli operativi “facendo tesoro” di quanto abbiamo imparato negli ultimi mesi.

Le “Supply Chain globali” sono il risultato di milioni di decisioni prese dalle singole aziende (dove vendere i propri prodotti e servizi, dove stabilire la produzione, dove approvvigionarsi). Come bilanciare il mix di queste componenti dipende dalle scelte di ciascuna azienda e dalla capacità di realizzarle.

In particolare, su alcuni temi sarà necessario concentrare l’attenzione nel prossimo futuro, soprattutto da un punto di vista industriale:

- Risk Management e Supply Chain Visibility:
 - visibilità sulla struttura e sulla localizzazione delle reti di fornitura (Livelli, Paesi, ...);
 - analisi dei rischi e dei tempi di reazione (Demand/Supply Shock, Forniture critiche);
 - pianificazione di alternative e azioni di recupero.
- Ridondanza di materiali e Riserve strategiche:
 - Supply Chain Globali senza adeguati back-up possono essere pericolose;
 - rianalisi dei modelli di scorta;
 - ridefinizione delle riserve strategiche e della localizzazione geografica (scorte di sicurezza, ridondanze, ...).
- Soluzioni alternative di approvvigionamento e Regionalizzazione delle reti di fornitura:
 - fornitori con “capacità uniche” e molto localizzati possono presentare serie sfide (“Sole sourcing”);
 - sviluppo di alternative di approvvigionamento (“Double Sourcing”), possibilmente regionali.
- Regionalizzazione della Produzione (nel medio periodo):
 - produzioni focalizzate e localizzate diventano problematiche in situazioni di crisi;
 - produzioni flessibili e intercambiabili rendono disponibili opzioni di copertura in caso di interruzioni delle filiere.
- Digitalizzazione:
 - monitoraggio e controllo “in continuo” delle filiere;
 - pianificazione/programmazione integrata e dinamica;
 - comunicazione in “tempo reale”.

Gli investimenti potranno essere importanti e anche i rischi collegati, imponendo:

- valutazioni di portafoglio molto approfondite (quali prodotti, quali mercati, quali modelli operativi?);
- scelte di allocazione del capitale non sempre facili;
- crescenti necessità di finanziamento, rafforzamento patrimoniale e operativo.

La crisi attuale potrà portare ad una revisione dei modelli operativi anche a vantaggio di maggiore “Resistenza e Resilienza” nel lungo termine, ma probabilmente con costi aggiuntivi che andranno attentamente valutati.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica covid19@gea.it.

Marco Alberti, Senior Advisor di GEA si occupa da anni di temi di sviluppo strategico e operativo, con numerose esperienze in iniziative di crescita internazionale.