



INDAGINE SULLE CATENE DI FORNITURA GLOBALI

ALLA RICERCA DELLA RESILIENZA POST-COVID-19

- 03 Come affrontano le aziende le interruzioni delle catene di approvvigionamento dopo il Covid-19?
- 05 Il Covid-19 segnerà l'inizio della fine della globalizzazione?
- 08 Cosa significa questo per il commercio globale e per i policymaker?
- 09 Focus Paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Francia, Italia, Cina
- 14 Appendice
- 16 Approfondimento

Executive summary

Dopo che i blocchi di Covid-19 hanno interrotto le catene di fornitura globali e hanno messo sulla bocca di tutti i policymaker i concetti di resilienza e di riorganizzazione delle catene di fornitura, abbiamo deciso di verificare il polso delle aziende negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Francia, in Germania e in Italia. Abbiamo per questo intervistato un campione di manager di alto livello in 1.181 aziende di questi Paesi in sei settori (IT, telecomunicazioni, meccanica, chimica, energia e utility, *automotive* e agroalimentare) sulle loro esperienze di interruzione e sui loro piani per rendere le loro catene di fornitura più resilienti. Il sondaggio è stato condotto online da metà ottobre all'inizio di novembre.

Mentre quasi tutte le aziende intervistate (94%) hanno segnalato una perturbazione nelle loro catene di fornitura indotta da Covid-19, le aziende statunitensi si distinguono con il 26% che segnala una «perturbazione grave» (contro il 17% in media per gli altri Paesi), così come le aziende che operano nel settore della Meccanica, IT, Telecomunicazioni, Energia e *Utilities* (25% contro il 16% delle aziende della Chimica e dell'*Automotive*).

Per far fronte alla crisi, la maggior parte delle aziende (52%) ha fatto ricorso a strumenti di copertura come l'assicurazione, la creazione di scorte e la ricerca di soluzioni di approvvigionamento alternative da attivare quando necessario. Le aziende si sono inoltre impegnate attivamente per un migliore monitoraggio e comprensione delle catene di fornitura. Segue la riorganizzazione della catena di fornitura, con 4 aziende su 10 che indicano di aver già cambiato alcuni fornitori esteri e parti mobili della loro produzione. Una media del 32% degli intervistati ha indicato che sta aumentando la *due diligence* ESG sui fornitori per mitigare l'interruzione delle catene di fornitura. Inoltre, il 57% delle aziende altamente digitalizzate (segnalando da sei a otto diverse attività digitali) ha cercato potenziali coperture rispetto ad appena il 43% di quelle meno digitalizzate (segnalando da zero a due attività digitali), suggerendo una maggiore agilità e proattività nel momento in cui la crisi ha colpito.

Mentre il 55% delle aziende intervistate sta valutando la possibilità di cercare nuovi fornitori nei prossimi 6-12 mesi, e il 62% la sta valutando a lungo termine, in un terzo dei casi sta esaminando Paesi che si trovano già nei tre luoghi di fornitura più importanti. Infatti, il 20% delle aziende intervistate considera la possibilità di trovare nuovi fornitori a casa propria, che è più di qualsiasi altro Paese. La crisi di Covid-19 non

significa la fine del fornitore cinese, che rimane il più popolare al di fuori dei fornitori locali, probabilmente a causa della ricerca del rapporto costo-efficacia in tempi di grande incertezza e dopo uno shock senza precedenti. Il «miglioramento dei margini» è citato come motivo più popolare per cercare un nuovo fornitore.

Il Covid-19 segnerà l'inizio della fine della globalizzazione? Non così in fretta: Meno del 15% delle aziende sta valutando la revisione dei propri processi. Ma aggregando le risposte, troviamo che circa il 30% delle aziende preferisce la *nearshoring*, cioè portare la produzione in un Paese vicino (in particolare se fa parte della stessa unione doganale o dell'accordo di libero scambio). Le aziende sono divise sulle ragioni di questa scelta, dalla ricerca di fornitori di migliore qualità, all'aumento del fatturato e dei margini, alla riduzione dei ritardi e alla migliore gestione delle scorte. Un terzo delle aziende francesi, ad esempio, menziona il desiderio di creare posti di lavoro in patria.

Cosa significa questo per il commercio globale? Le strategie di resilienza saranno sfaccettate a mano a mano che le dinamiche concorrenziali plasmeranno la produzione internazionale e la domanda di protezione aumenterà. Cosa guiderà le decisioni della catena di approvvigionamento? Questioni tradizionali come i costi di produzione, la qualità e il trasporto e i costi di investimento. Ad esempio, se si trattasse di una riorganizzazione, il 40% delle aziende intervistate trasferirebbe i costi ai clienti. Anche la *multishoring* o la diversificazione è all'ordine del giorno, ma le aziende si preoccupano anche del rischio ambientale, annunciando potenzialmente un maggiore controllo e una razionalizzazione delle catene di fornitura sulla base dei criteri ESG.

Cosa significa questo per i policymaker? I governi hanno un ruolo importante nel rafforzare la resilienza della catena di approvvigionamento interna. Ma non c'è un farmaco miracoloso e le risposte delle aziende sono suddivise in diverse misure politiche, il che sottolinea il futuro multiforme della produzione internazionale. Nel Regno Unito, le preoccupazioni della catena di approvvigionamento legate alla Brexit sono evidenti, con le aziende preoccupate per la competitività dei costi: il 51% menziona gli accordi di libero scambio tra le tre misure più importanti per aumentare la resilienza. In Francia, l'attenzione si concentra sulla flessibilità del mercato del lavoro e sugli investimenti in R&S per affermare il posizionamento del Paese nelle catene del valore globali, mentre in Italia le imprese sono preoccupate per gli incentivi fiscali nazionali per aumentare l'attrattività.

COME AFFRONTANO LE AZIENDE LE INTERRUZIONI DELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO DOPO IL COVID-19?

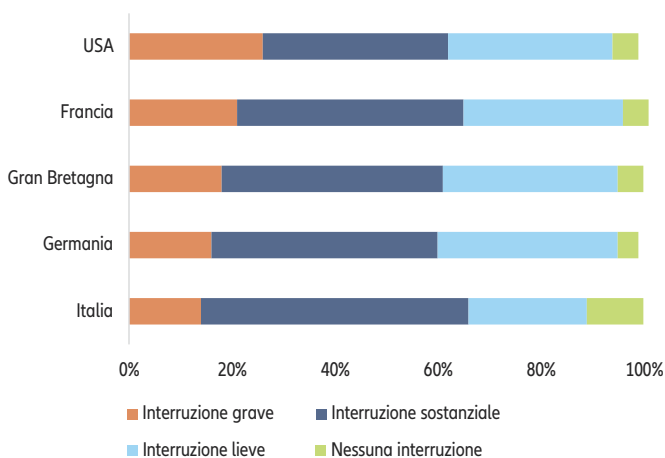
Una impresa su due ha riferito di aver affrontato il problema attraverso strategie di copertura (assicurazione, stoccaggio, soluzioni di approvvigionamento alternative).

Il 94% delle aziende da noi intervistate negli Stati Uniti, nel Regno Unito, in Francia, in Germania e in Italia ha segnalato un'interruzione indotta dal Covid-19 nelle loro catene di fornitura, e una su cinque ha segnalato una «grave interruzione», comprese quelle altamente digitalizzate. Le aziende statunitensi si distinguono per il 26% che ha segnalato una «grave perturbazione» (contro il 17% in media per le altre aziende); ciò è in linea con la quota più elevata di aziende IT e tecnologiche e di telecomunicazioni negli Stati Uniti, che sono altamente integrate nelle catene di fornitura globali. Per quanto riguarda i settori, il 25% delle aziende di macchinari e attrezzature, IT, tecnologia e telecomunicazioni, energia e servizi di pubblica utilità ha subito interruzioni (contro il 16% delle aziende del settore chimico e automobilistico). Le catene del valore regionali di Agrifood e la loro relativa resilienza durante le chiusure (essendo uno dei settori non chiusi) spiegano perché è stato meno perturbato.

Come hanno reagito le aziende a questa perturbazione?

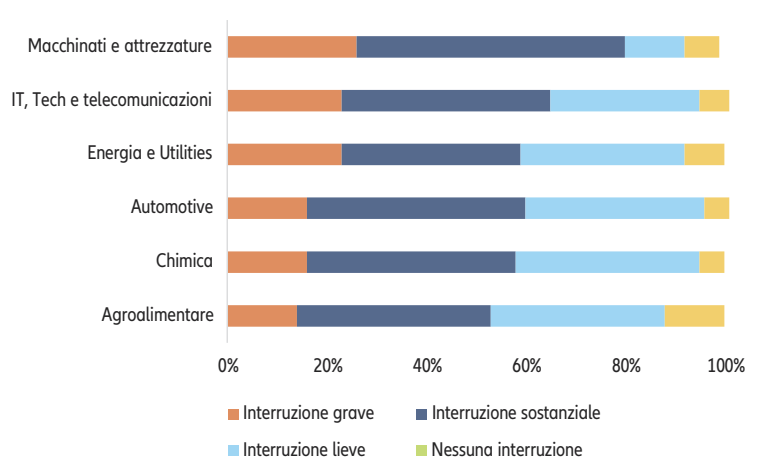
Prima controlla e monitora, poi riorganizza e «ecologizza» la catena di approvvigionamento. La maggior parte delle aziende (52%) ha fatto ricorso alla copertura attraverso l'assicurazione, la costituzione di scorte e la ricerca di soluzioni di approvvigionamento alternative da attivare quando necessario. Le aziende si sono anche impegnate attivamente per un migliore monitoraggio e una migliore comprensione delle catene di fornitura. La riorganizzazione della catena di fornitura segue come priorità successiva, con 4 aziende su 10 che indicano che stavano già cambiando alcuni fornitori esteri e parti mobili della loro produzione. Una media del 32% degli intervistati ha indicato che sta aumentando la *due diligence* ESG sui fornitori per mitigare l'interruzione. Le aziende statunitensi hanno adottato la *due diligence* ESG in misura significativamente maggiore rispetto a tutte le altre aziende dei nostri campioni (cfr. Figura 3).

Figura 1: Percentuale di intervistati che hanno subito un'interruzione della catena di approvvigionamento, per Paese della sede principale



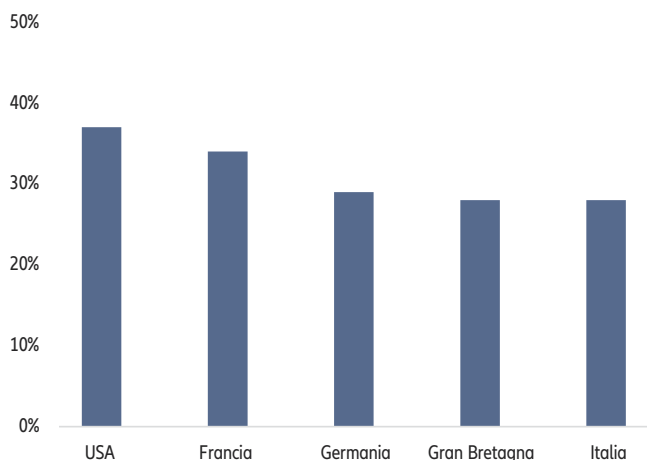
Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Figura 2: Percentuale di intervistati che hanno subito un'interruzione della catena di approvvigionamento, per settore



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

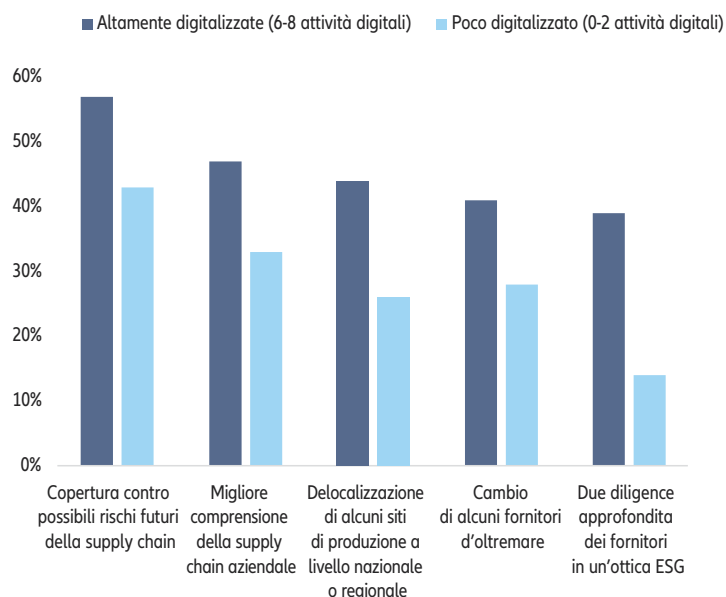
Figura 3: Percentuale degli intervistati che aumenta la *due diligence* ESG sui fornitori per mitigare le interruzioni della catena di fornitura



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

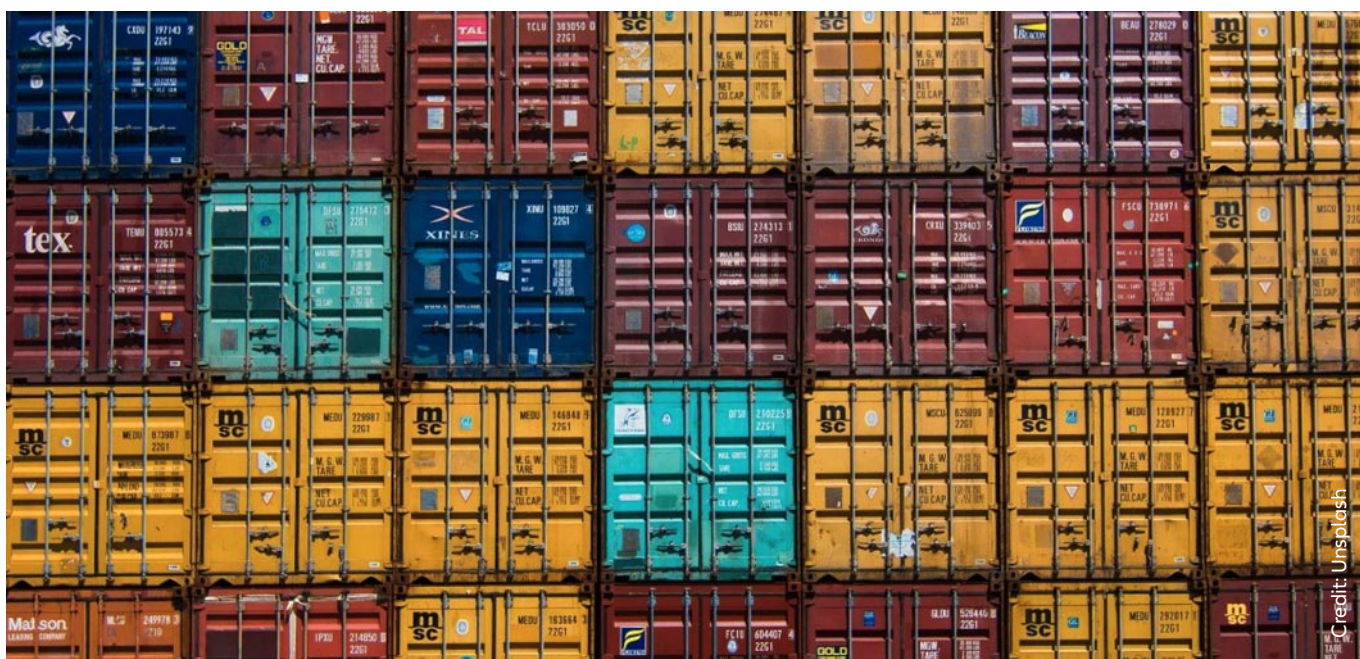
Il vantaggio digitale: le aziende altamente digitalizzate (che riportano da sei a otto diverse attività digitali¹) hanno intrapreso un numero significativamente maggiore di azioni per mitigare le interruzioni della catena di fornitura rispetto a quelle meno digitalizzate (che riportano da zero a due attività digitali), probabilmente a causa della loro maggiore agilità e proattività nel momento in cui la crisi ha colpito. Ad esempio, il

Figura 4: Meccanismi di gestione, per livello di digitalizzazione



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

57% delle aziende altamente digitalizzate ha cercato potenziali coperture (assicurazione, stoccaggio, ecc.) contro il 43% di quelle meno digitalizzate. Inoltre, il 47% ha affermato che stavano migliorando la comprensione delle loro catene di fornitura e il 39% ha riferito di aver aumentato la *due diligence* sui fornitori (rispettivamente) contro il 33% e il 14% di quelle meno digitalizzate.



¹ Digitalizzazione: abbiamo chiesto alle aziende di selezionare tutte le loro attività digitali da una lista di otto per valutare il loro livello di digitalizzazione. Le attività sono: utilizzo di software per monitorare la produzione o altre attività, uso di software per facilitare la collaborazione e lavoro di team, uso di cloud computing, uso di intelligenza artificiale, uso di big data, impiego dei social media per reclutare dipendenti, E-commerce, fatturazione elettronica.

IL COVID-19 SEGNERÀ L'INIZIO DELLA FINE DELLA GLOBALIZZAZIONE?

Nessun cambiamento importante verso la riorganizzazione delle catene di fornitura, ma molte aziende che cercano di trovare nuovi fornitori a livello nazionale e di avvicinare la loro produzione.

Nel corso dell'indagine abbiamo chiesto alle aziende (i) i loro fornitori e (ii) i loro siti di produzione. Il grafico sottostante definisce i termini che utilizziamo per descrivere le decisioni delle aziende.

Nei prossimi 6-12 mesi, il 55% delle aziende intervistate sta considerando la possibilità di cercare nuovi fornitori e il 62% la considera a lungo termine. In un terzo dei casi, però, prendono in considerazione la possibilità di spostare i fornitori in Paesi che si trovano già nelle prime tre sedi dei fornitori esistenti. Questo spiega perché Australia, Canada, Austria, Belgio, Brasile, Spagna, Danimarca e India sono tra i Paesi più attrattivi.

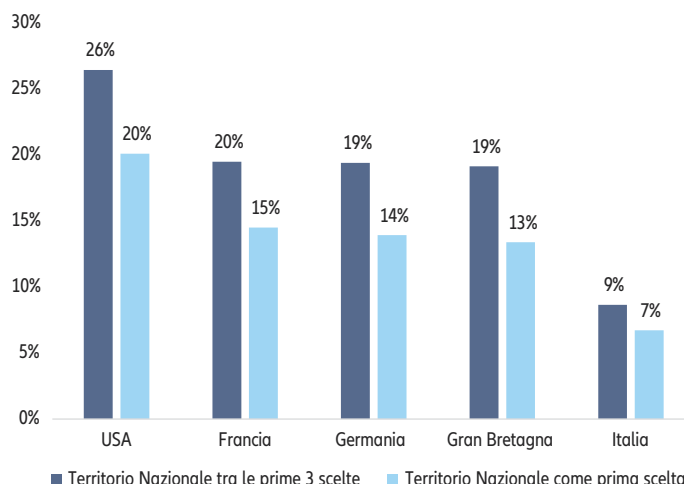
Le aziende preferirebbero cercare nuovi fornitori in patria: in media il 20% del nostro campione considera di farlo, e gli Stati Uniti sono i più «patriottici» economicamente. Eppure riteniamo che ciò non sia la fine del fornitore cinese, che rimane il più popolare al di fuori di quelli locali. Ciò potrebbe essere dovuto alla ricerca del rapporto costo-efficacia in tempi di grande

incertezza e dopo uno shock senza precedenti: il «miglioramento dei margini» è citato come il motivo più frequente per cercare un nuovo fornitore. Solo un'azienda su cinque menziona il desiderio di creare posti di lavoro in patria.

Circa la metà delle aziende intervistate considera la possibilità di spostare i propri attuali siti di produzione a medio e lungo termine. Il quadro è più sfumato per questa decisione, che implica costi più elevati ed è più strategico rispetto alla decisione di cercare nuovi fornitori. Il 52% delle aziende intervistate sta considerando di spostare la propria produzione a medio o lungo termine (54%). Eppure la dispersione è maggiore tra Paesi e settori. Meno di quattro aziende britanniche su 10 considerano di spostare la loro produzione a lungo termine contro quasi sette aziende statunitensi su 10. Per quanto riguarda i settori, le aziende produttrici di macchinari e attrezzature sono le più propense a prendere in considerazione lo spostamento della produzione, mentre le aziende del settore energetico e dei servizi pubblici e agroalimentare sono le meno propense.



Figura 5: Quota di aziende che mirano a trovare fornitori in patria, % del totale delle aziende per località principale del Paese



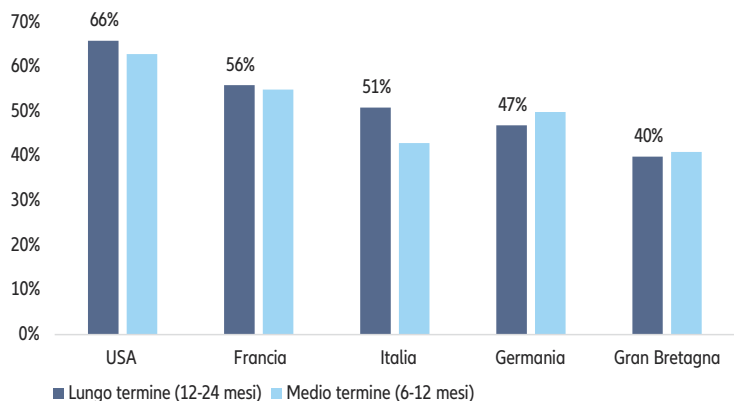
Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Tuttavia, meno del 15% delle aziende prende in considerazione la riorganizzazione (riportando la produzione a casa).

Aggregando le risposte, troviamo che circa il 30% considera il nearshoring, cioè il portare la produzione in un Paese vicino (soprattutto se fa parte della stessa unione doganale o dell'accordo di libero scambio). Escludendo la sede principale di ogni Paese, i mercati più interessanti nel complesso sono stati la Cina, seguita da Australia, Canada, Francia, Belgio e

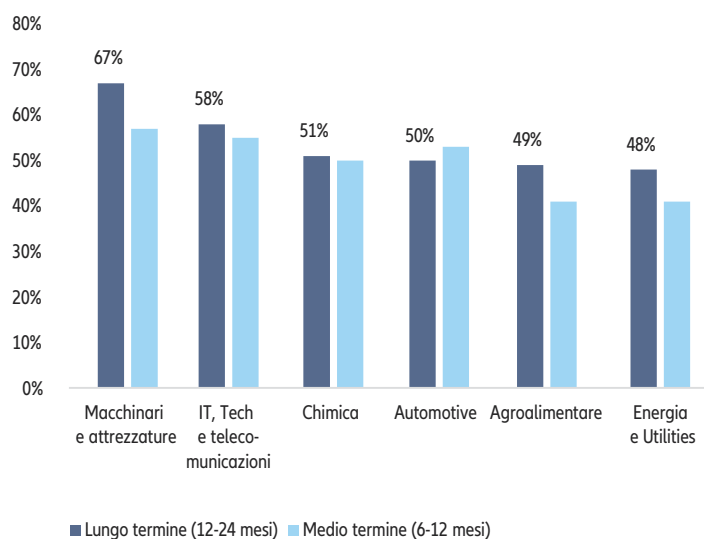
Regno Unito. Queste destinazioni non sono sorprendenti, in quanto coincidono con le sedi esistenti degli attuali siti di produzione delle aziende del nostro campione. Le aziende sono divise in base alle ragioni di questa scelta, dalla ricerca di fornitori di migliore qualità, all'aumento del fatturato e dei margini, alla riduzione dei ritardi e alla migliore gestione delle scorte. Un terzo delle aziende francesi menziona il desiderio di creare posti di lavoro in patria.

Figura 6: Quota di intervistati che considerano di spostare la loro produzione, per Paese (nessuna destinazione specificata)



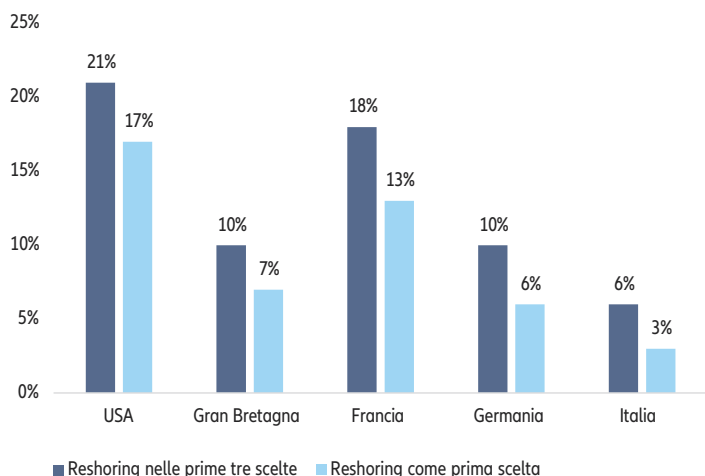
Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Figura 7: Quota di intervistati che considerano di spostare la loro produzione, per settori (nessuna destinazione specificata)



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Figura 8: Quota di aziende che stanno valutando la riorganizzazione, in base all'attuale ubicazione principale del Paese

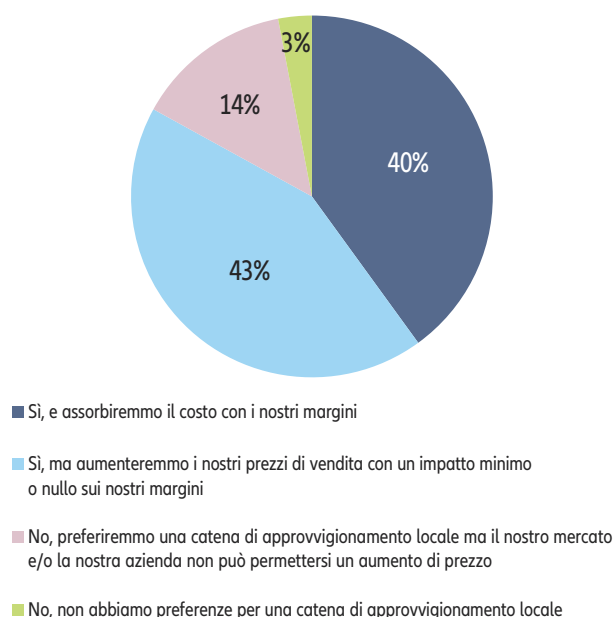


Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Anche la distribuzione tra le aziende dipende dal campione. Ci sono un numero significativamente inferiore di aziende tedesche con un'elevata quota di produzione al di fuori della Germania, il che potrebbe anche spiegare perché una quota inferiore di aziende tedesche stia prendendo in considerazione la redistribuzione.

Cosa significherebbe produrre a livello nazionale? L'83% delle aziende intervistate è disposto a sostenere costi più elevati per produrre sul mercato interno, ma la metà di queste (cioè 4 su

Figura 9: Quota di aziende disposte a sostenere costi più elevati per produrre beni sul mercato interno



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Tabella 1: Quota delle aziende con più del 25% / 50% della loro produzione al di fuori della sede principale

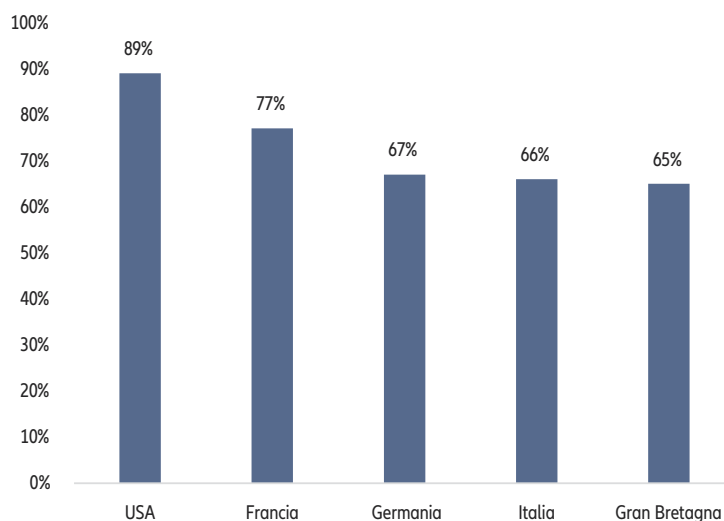
Quota di aziende con oltre il 25% della produzione in un Paese diverso dalla sede principale					
	USA	UK	Francia	Germania	Italia
	77.1%	77.0%	80.5%	70.1%	71.2%
Quota di aziende con oltre il 50% della produzione in un Paese diverso dalla sede principale					
	USA	UK	Francia	Germania	Italia
	35.3%	27.8%	33.5%	19.4%	35.6%

Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

10 intervistate) assorbirebbe il costo con i propri margini, mentre l'altra metà scaricherebbe il costo sui clienti, aumentando così i prezzi.

In generale, le aziende ritengono che i tre quarti dei loro clienti siano disposti a pagare di più per i prodotti di produzione nazionale, soprattutto negli Stati Uniti (89%) e nei settori dell'informatica, della tecnologia e delle telecomunicazioni (87%). Questa convinzione è la meno condivisa nel Regno Unito (65%) e nel settore chimico (60%).

Figura 10: Quota di aziende che ritengono che il cliente pagherà di più per beni prodotti sul territorio nazionale



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

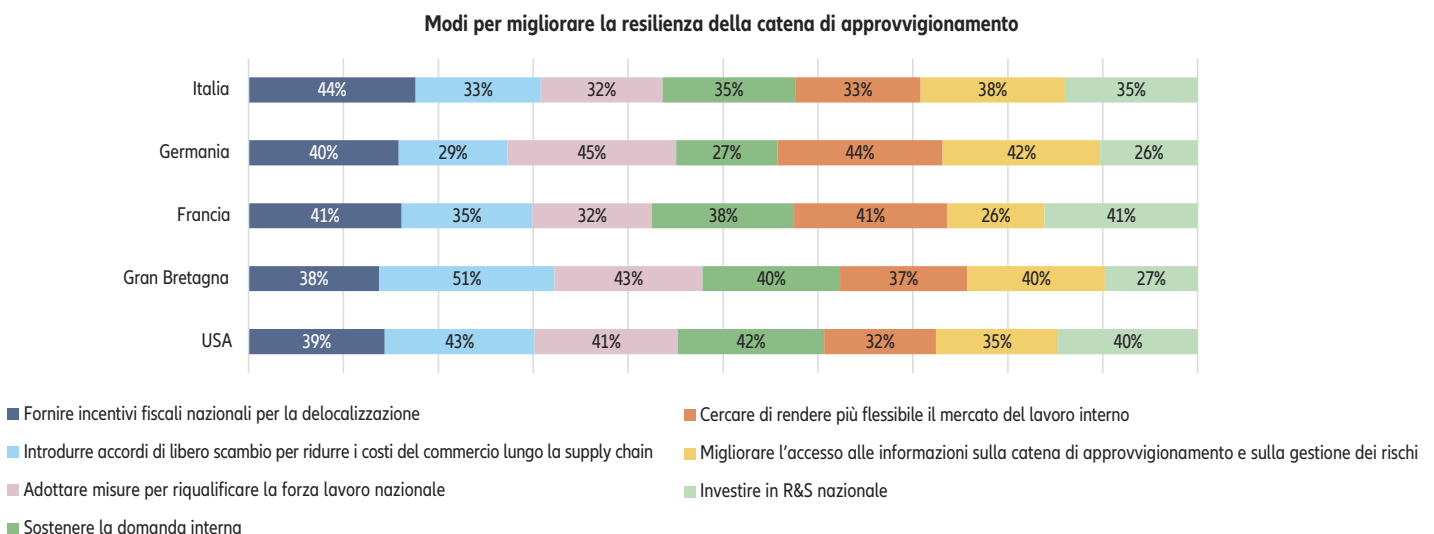
COSA SIGNIFICA QUESTO PER IL COMMERCIO GLOBALE E PER I POLICYMAKER?

Una crescente domanda di protezione e una strategia di resilienza dalle molteplici sfaccettature sono i fattori che cambiano le regole del gioco, e i governi hanno un ruolo da svolgere nell'aumentare la resistenza della catena di fornitura interna.

Le questioni tradizionali come i costi di produzione, i problemi di qualità e di trasporto e i costi di investimento continueranno a guidare le decisioni relative alla catena di fornitura. Anche gli altri costi operativi e la disponibilità di manodopera e le competenze ritornano spesso in risposta. Tuttavia, quando si guardano i risultati dei Paesi, si notano differenze a livello generale. Negli Stati Uniti, le aziende sono relativamente più preoccupate rispetto ad altri Paesi per la qualità dei fornitori nazionali nel caso in cui dovessero passare a un fornitore con sede negli Stati Uniti o riprendere la loro produzione (a causa dell'orientamento del campione verso industrie altamente competitive dal punto di vista della qualità e dell'innovazione), così come per i problemi di costi. Nel Regno Unito e in Italia, invece, i costi di investimento iniziali sembrano essere la sfida principale, mentre in Francia la disponibilità di manodopera e le competenze sono una preoccupazione maggiore. Le aziende tedesche sembrano essere più preoccupate per il costo del lavoro. Ciò ha potenziali implicazioni di politica pubblica. Se i governi dovessero scegliere di incentivare la riorganizzazione, la loro politica dovrebbe essere diversa.

Infatti, i governi hanno un ruolo importante nel rafforzare la resilienza della catena di approvvigionamento nazionale. Ma non esiste una pozione miracolosa, e le risposte delle aziende sono divise tra diverse misure politiche, il che sottolinea il futuro sfaccettato della produzione internazionale. Il 17% delle aziende che non stanno pianificando cambiamenti strutturali nelle loro catene di fornitura afferma che la misura più efficace per migliorare la resilienza sarebbe rappresentata da incentivi fiscali per aiutare le aziende a riportare parte della produzione in patria e attrarre nuove aziende. Il 15% menziona misure per riqualificare la forza lavoro nazionale e l'accesso alle informazioni sulla catena di approvvigionamento e la gestione dei rischi. Uno sguardo alle risposte a livello nazionale è più utile qui. Nel Regno Unito, le preoccupazioni della supply chain legate alla Brexit sono evidenti, dato che il 51% delle aziende menziona gli accordi di libero scambio tra le prime tre misure per aumentare la resilienza della supply chain, la percentuale più alta in assoluto. Per le aziende in Francia, il focus sembra essere sulla flessibilità del mercato del lavoro e sugli investimenti in R&S per affermare il posto del Paese nelle catene globali del valore. E in Italia l'attenzione è sugli incentivi fiscali nazionali per aumentare l'attrattiva.

Figura 11: Quale dei seguenti elementi sarebbe più efficace per migliorare la resilienza delle catene di fornitura nel vostro Paese?



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

FOCUS PAESI: STATI UNITI, REGNO UNITO, GERMANIA, FRANCIA, ITALIA, CINA

Negli Stati Uniti le catene di approvvigionamento sono coinvolte nel dibattito politico

Le imprese statunitensi sono state particolarmente sconvolte dalla crisi del Covid-19: con una media di circa il 44% della produzione e dei fornitori situati al di fuori del Paese², un'azienda su quattro ha registrato una grave perturbazione (26%) negli Stati Uniti, rispetto a una su cinque del campione globale. Ciò potrebbe essere spiegato dall'alta rappresentanza nel nostro campione di aziende statunitensi del settore IT e delle telecomunicazioni, nonché dell'industria automobilistica, che sono altamente integrate nelle catene di fornitura globali e interconnesse con la Cina, il Messico, il Canada e l'Europa, rendendole più sensibili a qualsiasi potenziale.

Il rischio ambientale è più importante per le aziende con sede negli Stati Uniti: mentre i costi di produzione e i problemi di qualità della produzione sono tra i principali rischi percepiti dalle aziende statunitensi, il rischio ambientale/catastrofe naturale appare più spesso nei primi tre rischi delle aziende con sede negli Stati Uniti che negli altri Paesi intervistati (28% contro il 20% circa in media per le aziende non statunitensi). La consapevolezza dei problemi ambientali è aumentata significativamente nell'ultimo anno negli Stati Uniti ed è stata un elemento chiave di differenziazione tra i due candidati alle elezioni presidenziali. Il numero di volte in cui la parola chiave «clima americano» è apparsa sui media è più che raddoppiato sotto la presidenza di Donald Trump rispetto a quella di Barack Obama. Allo stesso tempo, gli eventi climatici avversi sono aumentati in modo significativo negli Stati Uniti, con per esempio il record di 3,2 milioni di acri bruciati nel 2020 a causa degli incendi. In questo contesto, sembra logico osservare una maggiore sensibilità al rischio ambientale.

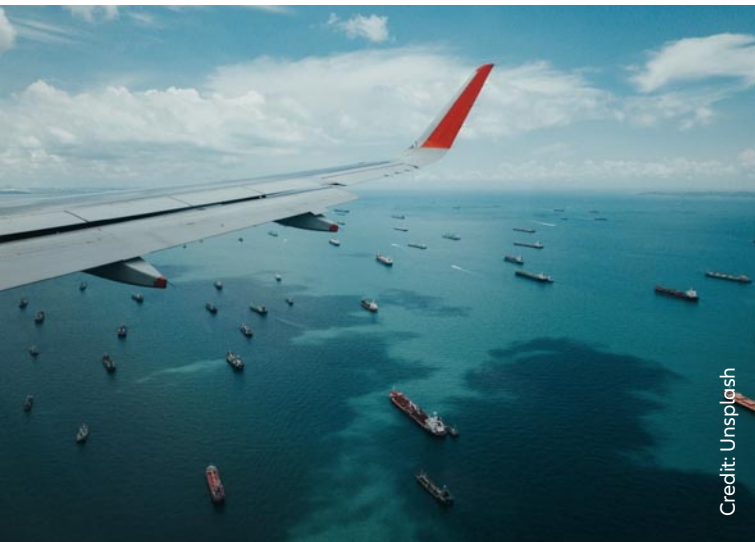
La ristrutturazione è più popolare per le aziende con sede negli Stati Uniti: in primo luogo, la quota di aziende statunitensi che stanno considerando la possibilità di trovare nuovi fornitori e di

spostare i siti di produzione a medio e lungo termine è costantemente e significativamente più alta rispetto a tutti gli altri Paesi dell'indagine. Se si considerano le aziende che stanno considerando di spostare i propri siti produttivi (54% del campione), il reshoring raccoglie un massimo del 32% di supporto negli Stati Uniti (contro il 22% in media per gli altri Paesi). Ciò significa che tra il 17% e il 21% delle aziende del nostro campione di 363 aziende statunitensi considera il reshoring. Questa maggiore determinazione nel reshoring potrebbe essere legata alla politica commerciale statunitense, in quanto le iniziative protezionistiche volte a ridurre la dipendenza da altri Paesi, in particolare dalla Cina, sono state un elemento cardine della politica economica statunitense negli ultimi quattro anni. Considerato che è una priorità bipartisan per le attività industriali di reshore, non sorprende che il trend di reshoring sia più marcato tra i leader commerciali statunitensi. Il reshoring era già un obiettivo dell'amministrazione di Barack Obama.

Preoccupazioni di qualità prevalgono per le aziende statunitensi: il 28% delle aziende statunitensi che prenderebbero in considerazione lo spostamento dei loro siti produttivi ricercano fornitori di migliore qualità tra i primi tre motivi per farlo. Ciò rende gli Stati Uniti i più «preoccupati per la qualità» (7 punti percentuali in più rispetto alla media degli altri Paesi). I prodotti altamente competitivi costituiscono la quota maggiore degli intervistati statunitensi (IT, tecnologia e telecomunicazioni), il che spiega la grande preoccupazione per la qualità (cioè la competitività non legata al prezzo), proprio come in Germania. Dobbiamo mettere in prospettiva questo aspetto con la cosiddetta regola dell'origine, che è stata allegata alla firma dell'USMCA nel 2018 e che richiedeva che il contenuto nordamericano rappresentasse il 75% del valore aggiunto contenuto in ogni veicolo prodotto dalle aziende americane. I dibattiti politici negli Stati Uniti, sia nell'ambito del Buy American Provision of the American Recovery and Reinvestment Act (2009) di Barack Obama che della strategia

² Il 9% delle aziende statunitensi intervistate riferisce di avere più di tre quarti della loro produzione al di fuori del proprio Paese d'origine. La percentuale più alta del nostro campione.

«Made in the USA» di Donald Trump, sono stati costantemente dominati da considerazioni legate all'alta qualità dei prodotti americani e alle pratiche sleali dei partner internazionali, sempre con un focus sulla Cina. Allo stesso tempo, le posizioni degli Stati Uniti al vertice della frontiera tecnologica mondiale e ai vertici in termini di PIL pro capite, implicano una naturale preferenza per una maggiore qualità nei rapporti con i partner esterni.



Regno Unito: Le risposte evidenziano «Global Britain», ma i rischi legati alla Brexit e le preferenze politiche della Brexit sono in evidenza

Una Gran Bretagna globale? Nessuna netta preferenza per la produzione nel Regno Unito: le aziende che stanno pensando di spostare la loro produzione nel medio e lungo termine non sembrano avere una netta preferenza per la rilocalizzazione.

Il 7-10% di tutte le aziende britanniche intervistate potrebbe prendere in considerazione il reshoring a medio o lungo termine, che è inferiore a quello degli Stati Uniti e della Francia ma superiore a quello dell'Italia. Le aziende britanniche sono relativamente indifferenti tra il trasferimento della produzione in Cina, Francia, Germania o Regno Unito. Tuttavia, le aziende britanniche preferirebbero significativamente spostare la produzione in Francia rispetto alle loro controparti statunitensi o tedesche, segnalando la volontà di mantenere i legami commerciali con il loro vicino continentale francese. In un contesto di uscita dall'Unione Doganale dell'UE e dal mercato unico, le aziende britanniche cercano di rafforzare la loro presenza locale all'interno

dell'UE, avendo un accesso più facile al mercato UE ed evitando costi di trasporto e tariffe. Essere più vicini ai principali porti dell'UE ridurrebbe anche i loro ostacoli logistici per le esportazioni al di fuori dell'UE.

Brexit ovunque? Dall'amore per il fornitore cinese al timore di ritardi e una migliore gestione delle scorte a un ampio sostegno degli Accordi di libero scambio.

- Le aziende del Regno Unito sono le più propense a prendere in considerazione i fornitori cinesi: il 30% delle aziende britanniche prenderebbe in considerazione il passaggio a fornitori cinesi nel medio-lungo termine, contro il 21% dei fornitori francesi e il 24% dei fornitori tedeschi. In confronto, solo il 12% delle aziende statunitensi considererebbe i fornitori cinesi, il 18% delle aziende italiane e il 14% delle francesi. Questo è in linea con l'exit strategy dell'UK di abbassare la sua tariffa globale di importazione di -2,2pp al 2,8%, la seconda tariffa più bassa tra i Paesi del G20 dopo l'Australia. Queste nuove tariffe si applicheranno alle merci importate da Paesi con i quali il Regno Unito non avrà un accordo di libero scambio (FTA) il 1° gennaio 2021.
- La paura dei ritardi: alla domanda sulle ragioni per prendere in considerazione la possibilità di cambiare l'ubicazione dei propri fornitori, il 35% delle aziende del Regno Unito menziona la riduzione dei ritardi e una migliore gestione delle scorte tra i primi tre rischi, contro il 21% in media negli altri Paesi. I ritardi in termini di tempo di trasporto sono previsti dopo la Brexit e le stime dell'Imperial College di Londra indicano che due minuti in più di controlli aggiuntivi alla frontiera (oltre agli attuali due minuti) si tradurrebbero in 32 km di code, o più del triplo di quelle esistenti, lasciando gli autisti in attesa per quasi cinque ore sul percorso. Di conseguenza, i ritardi nei trasporti e i costi aggiuntivi implicherebbero che le aziende britanniche dovrebbero gestire ancora meglio le loro scorte per evitare future interruzioni della produzione.
- Un messaggio ai policymaker: alla domanda «su quali misure potrebbero migliorare la resilienza delle catene di fornitura del Regno Unito», più di una azienda britannica su due menziona l'introduzione di accordi di libero scambio per ridurre i costi del commercio lungo la catena di fornitura, contro il 35% degli intervistati di altri Paesi. Ciò dimostra che le aziende sono desiderose di tornare a condizioni di commercio internazionale favorevoli come quando il Regno Unito era nell'UE.

Germania: Il rischio di concentrazione è una preoccupazione maggiore per le aziende tedesche

Il 28% delle aziende tedesche pone il rischio di concentrazione tra i tre principali rischi per i siti produttivi, una quota significativamente più elevata rispetto alle aziende francesi, statunitensi, britanniche e italiane. Ciò può essere spiegato dall'attuale organizzazione delle filiere delle aziende tedesche: nel nostro campione, il 76% delle aziende tedesche dichiara di avere meno della metà dei propri fornitori situati al di fuori del Paese contro il 65% in media per gli altri Paesi.

Dove le aziende tedesche vogliono trovare nuovi fornitori/sedi di produzione? Alla domanda sulla rilocalizzazione, solo il 6-10% delle aziende tedesche sta considerando un tale spostamento nel medio-lungo termine. È interessante notare che la Germania è altrettanto attraente per le aziende britanniche e italiane quanto lo è per le aziende tedesche. Alla domanda sui Paesi in cui le aziende tedesche preferirebbero spostare la loro produzione o trovare nuovi fornitori, l'Austria riceve più supporto rispetto alle aziende statunitensi, britanniche, francesi e italiane. Questo è probabile perché le aziende tedesche hanno già un terzo dei loro fornitori non tedeschi in Austria.

L'innovazione conta di più per le aziende tedesche nella scelta dei fornitori: il 30% delle aziende tedesche ha affermato che «il Paese ha la reputazione di essere innovativo e di avere un ambiente che favorisce l'innovazione» nelle tre principali ragioni che stanno alla base della scelta dei fornitori. La quota è del 20% in media per tutti gli altri Paesi. Ciò è in linea con la strategia storica di competitività della Germania, che si concentra sulla qualità e non sui costi.

La ristrutturazione comporterebbe un aumento dei prezzi per una impresa tedesca su due: una società su due ha dichiarato che i prezzi di vendita aumenterebbero se la produzione interna comportasse un costo più elevato (come in Francia, ma contro il 37% negli Stati Uniti).

Francia: Il rischio di fallimento dei fornitori è una preoccupazione crescente e le aziende segnalano una maggiore probabilità di prendere in considerazione una riorganizzazione

Alla domanda sui principali rischi per le loro catene di fornitura, il 30% delle aziende francesi pone il rischio di fallimento dei fornitori tra i primi tre, contro una media del 20% negli altri

Paesi. Le aziende francesi hanno storicamente avuto margini di profitto più bassi e rapporti di indebitamento più elevati rispetto alle aziende degli altri grandi Paesi dell'Eurozona, e lo scoppio della crisi Covid-19 ha peggiorato la situazione: i margini di profitto delle aziende francesi sono stati i più colpiti, passando da un surplus operativo lordo del 33,3% nel quarto trimestre 2019 al 27,8% nel secondo trimestre 2020. Allo stesso tempo, a causa delle loro ridotte posizioni di cassa, le imprese francesi hanno fatto ampio uso di prestiti garantiti dallo Stato (circa 120 miliardi di euro di crediti). Di conseguenza, il rapporto debito/PIL delle società non finanziarie è salito drasticamente dal 73,4% nel quarto trimestre del 2019 all'84,7% nel secondo trimestre del 2020. In confronto, il rapporto debito/PIL delle società non finanziarie è salito al 44,1% in Germania, al 68,2% in Italia e al 69,1% in Spagna nello stesso periodo. Tali specificità potrebbero contribuire a spiegare perché le aziende francesi si preoccupano maggiormente del rischio di fallimento dei fornitori.

Dopo le imprese americane, le aziende francesi segnalano la maggiore probabilità di prendere in considerazione una riorganizzazione: tra il 13% e il 18% delle aziende francesi considera il reshoring nel medio-lungo termine, contro il 3-6% in Italia e il 6-10% in Germania. Tra quelle che considerano la delocalizzazione della produzione, il 28% dichiara di creare posti di lavoro in patria, la quota più alta tra tutti i Paesi (17% negli Stati Uniti, 15% nel Regno Unito, 10% in Germania e 16% in Italia). Anche le aziende francesi, insieme a quelle italiane, sembrano preoccuparsi più degli incentivi governativi per la mobilità in settori specifici rispetto a quelle statunitensi, britanniche e tedesche.

Alla domanda «su quale misura politica contribuirebbe ad aumentare la resilienza interna delle catene di fornitura», le aziende francesi che non stanno considerando di spostare la loro produzione non riescono a convergere verso un'unica soluzione: è interessante notare che gli incentivi fiscali, gli investimenti in R&S e una maggiore flessibilità del mercato del lavoro appaiono per il 41% degli intervistati. Il piano di stimolo francese dovrebbe contribuire ad affrontare alcune di queste preoccupazioni, in quanto stanziava 35 miliardi di euro per lo sviluppo di industrie innovative e il rafforzamento della competitività internazionale. Anche la riduzione delle imposte sulla produzione di 10 miliardi di euro nel 2021 e nel 2022 è un passo importante per migliorare l'attrattiva della Francia. Il pacchetto di stimolo stanziava inoltre 150 milioni di euro per progetti industriali guidati dai Comuni, 40 milioni di euro per rafforzare la resilienza delle catene del valore in settori

«strategici» e 40 milioni di euro per sostenere le industrie innovative e modernizzare le sue catene del valore. Tuttavia, in considerazione degli elevati costi unitari del lavoro in Francia, questi importi non dovrebbero innescare una drammatica inversione di tendenza nella produzione delle aziende e una massiccia riorganizzazione.

Gli altri Paesi interessanti secondo le aziende francesi sono il Belgio, la Cina, il Regno Unito, l'Australia e gli Stati Uniti (per trovare i fornitori), e il Belgio, la Cina e la Germania (per spostare i siti di produzione). Anche l'Algeria è citata dall'8% degli intervistati francesi, molto più di qualsiasi altro Paese.

Chi pagherà? Il 77% delle aziende francesi ritiene che i clienti siano disposti a pagare di più per i prodotti di produzione nazionale, una quota nettamente superiore a quella di Regno Unito, Germania e Italia (circa 2/3) ma inferiore a quella degli Stati Uniti. Questo risultato è confermato da un'indagine IFOP del 2018, che ha mostrato che 3/4 dei consumatori francesi sarebbero disposti a pagare di più per un prodotto «Made in France».

Italia: L'aumento dei costi di produzione è il fattore più importante e l'attrattività è la preoccupazione principale

Anche se l'aumento dei costi di produzione sembra essere il principale rischio della filiera per la maggior parte delle

aziende del nostro campione (il 33% delle aziende lo colloca tra i primi tre rischi), le aziende italiane sembrano essere le più preoccupate su questo tema, con il 40% degli intervistati che lo collocano tra i primi posti. Poiché le aziende italiane del nostro campione hanno riportato il 57% dei siti produttivi ubicati sul territorio nazionale, questo risultato potrebbe essere correlato alla percezione di un trend salariale di lungo periodo che cresce più rapidamente della produttività.

L'attrattività è la maggiore preoccupazione italiana: il 43% delle aziende italiane prenderebbe in considerazione la possibilità di spostare i propri siti produttivi nel medio termine a seguito del Covid-19, che è inferiore di quasi 10 punti percentuali rispetto alla media del 52% degli altri Paesi intervistati. Infatti, sul totale del campione complessivo, solo il 3-6% delle aziende sta considerando di procedere a una rilocalizzazione, che è significativamente inferiore alla media del 10-15% dell'intero campione. La Cina sembra essere un Paese più interessante per il trasferimento dei siti produttivi italiani, seguita dalla Francia. Ciò potrebbe essere correlato alla percezione di debolezze strutturali nei settori delle infrastrutture e dell'istruzione in Italia. In questo caso, tuttavia, è probabile che esistano notevoli differenze regionali. Ma potrebbero esistere anche preoccupazioni riguardo all'efficienza della Pubblica Amministrazione e del sistema politico. La fragilità del settore bancario può essere un altro motivo, soprattutto per le piccole imprese, per evitare di espandersi ulteriormente in Italia. Infine, anche



Credit: Unsplash

un'aliquota relativamente elevata dell'imposta sui redditi delle società (aliquota standard del 24%, incluse le tasse commerciali e territoriali del 27,9%) potrebbe essere parte della spiegazione. Nell'ambito dell'indagine sulle misure politiche per rendere più resistente la catena di approvvigionamento nazionale, il 44% delle imprese italiane che non sono disposte a spostare i siti produttivi sostiene in modo preponderante gli incentivi fiscali nazionali per rendere più attraente la produzione nazionale.

La Cina: Non è la fine del fornitore cinese

La Cina figura tra le prime tre per il 18% delle aziende intervistate che stanno considerando di cambiare fornitore. In primo luogo, ciò suggerisce una preferenza verso una «continuazione» delle attuali dinamiche della supply-chain: molte aziende hanno già fornitori in Cina e quindi rimane una scelta interessante. Un'altra spiegazione è che le aziende continuano a ricercare il rapporto costo-efficacia in tempi di grande incertezza e dopo uno shock senza precedenti; il «miglioramento dei margini» è citato come il motivo più popolare per cercare un nuovo fornitore. Ma questo significa anche che tali aziende sarebbero vulnerabili a uno shock di riflazione dalla Cina: infatti, il 33% delle aziende totali dichiara che il rischio che rappresenta la minaccia maggiore per le catene di fornitura è l'aumento dei costi, legato a problemi di qualità della produzione. Mentre è probabile che la tendenza cinese all'aumento del costo del lavoro continui a lungo termine, le autorità mirano a migliorare la produttività e la qualità delle basi produttive locali. Nell'ambito della strategia di doppia circolazione della Cina, il mantenimento delle quote di mercato delle esportazioni rimane uno degli obiettivi a lungo termine del Paese.

Quali Paesi trovano la Cina attraente quando cercano nuovi fornitori? Le aziende con sede in Germania, Italia e Regno Unito citano la Cina come prima scelta molto più delle aziende con sede in Francia. Ma il Regno Unito si distingue: il 30% delle

aziende britanniche che stanno considerando di cambiare fornitore menziona la Cina tra le prime tre, che è significativamente superiore a quella degli Stati Uniti (12%), della Francia (14%) e dell'Italia (18%). Se si escludono le aziende che hanno scelto la sede principale del loro Paese, la preferenza delle aziende britanniche per la Cina è ancora più evidente.

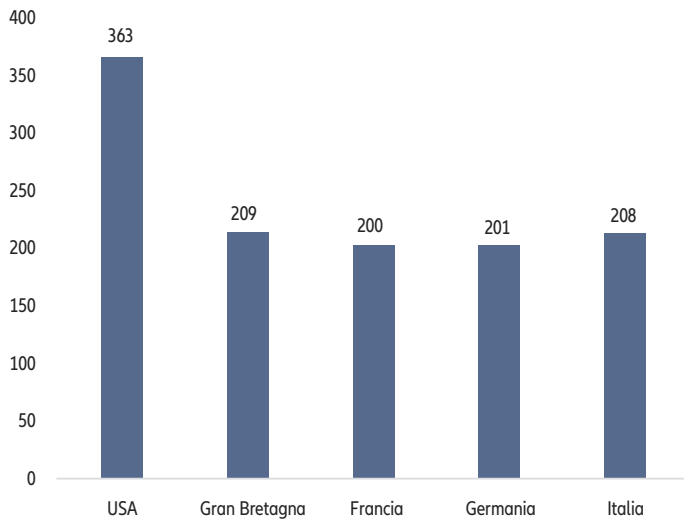
Quali settori trovano la Cina attraente quando si cercano nuovi fornitori? Le aziende del settore automobilistico citano la Cina molto più delle aziende del settore chimico, IT, tecnologico e delle telecomunicazioni.

Le aziende altamente digitalizzate sono molto più propense a cercare fornitori in Cina (come prima scelta) rispetto alle aziende che non sono relativamente digitalizzate. Ciò potrebbe essere inserito nel contesto della rapida digitalizzazione che la Cina sta sperimentando negli ultimi anni. Il nostro Enabling Digitalization Index proprietario ha collocato la Cina al 9° posto su 115 Paesi nel 2019, e al 3° posto nella regione Asia-Pacifico (dopo Singapore e Giappone).

La Cina come destinazione di trasferimento, a condizione che le catene di approvvigionamento siano stabili: le aziende che hanno visto poche interruzioni delle loro catene di approvvigionamento o «una discreta quantità» di interruzioni hanno più di tre volte la probabilità di considerare la Cina come destinazione di trasferimento rispetto a quelle che hanno subito un'interruzione grave o significativa. La Cina rimane un'importante base offshore per la produzione manifatturiera: il 21% delle aziende nella nostra indagine ha elencato la Cina tra i primi tre Paesi in cui si trovano i siti di produzione (escludendo il principale Paese di ubicazione). Le aziende globali potrebbero continuare a prendere in considerazione la possibilità di stabilire siti produttivi in Cina per soddisfare la grande e crescente domanda interna del Paese, poiché le Autorità continuano ad allentare le restrizioni normative per attrarre investimenti diretti esteri.

APPENDICE: DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

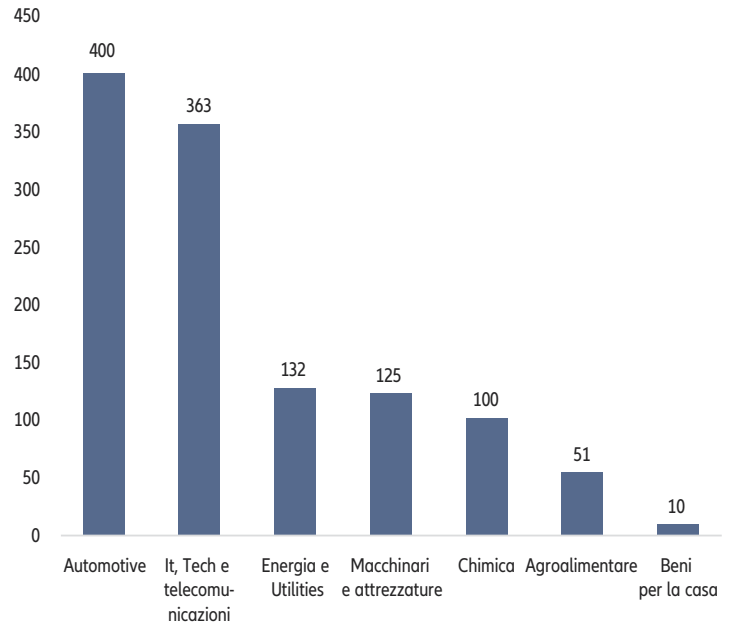
Distribuzione delle aziende per Paese della sede principale (totale = 1.181 intervistati)



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

L'indagine è stata condotta tra 1.181 aziende in cinque Paesi: Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Stati Uniti.

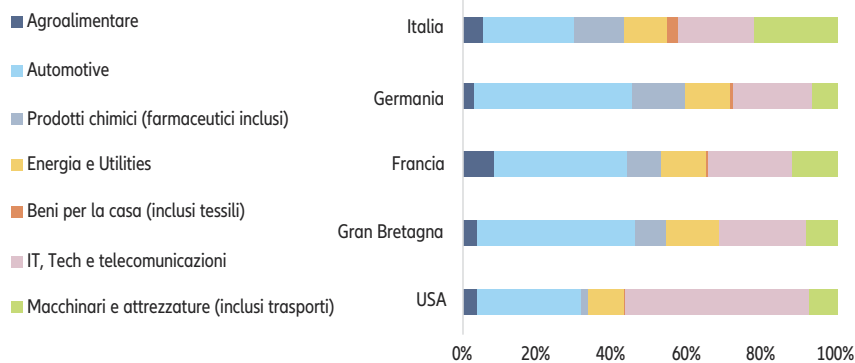
Distribuzione delle aziende per settore



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

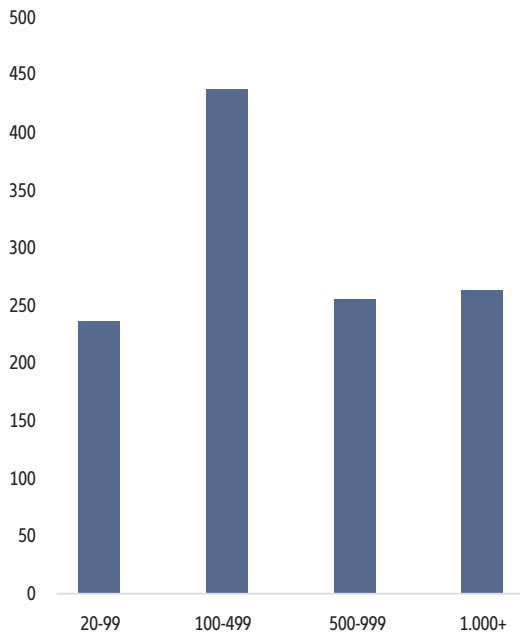
Ci siamo astenuti dall'interpretare i dati sugli elettrodomestici a causa della piccola rappresentanza nel campione.

Quota di aziende per settore, per ogni Paese della sede principale



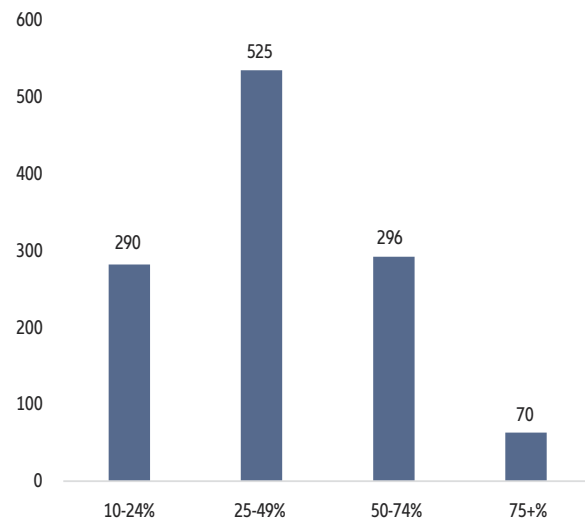
Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Distribuzione delle aziende per dimensioni



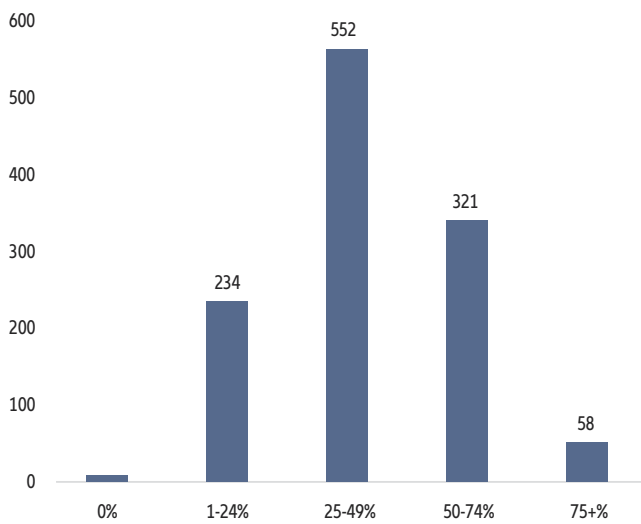
Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Distribuzione delle aziende per quota di fatturato internazionale



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

Distribuzione delle aziende per quota di fornitori internazionali



Fonte: Euler Hermes Global Supply Chain Survey

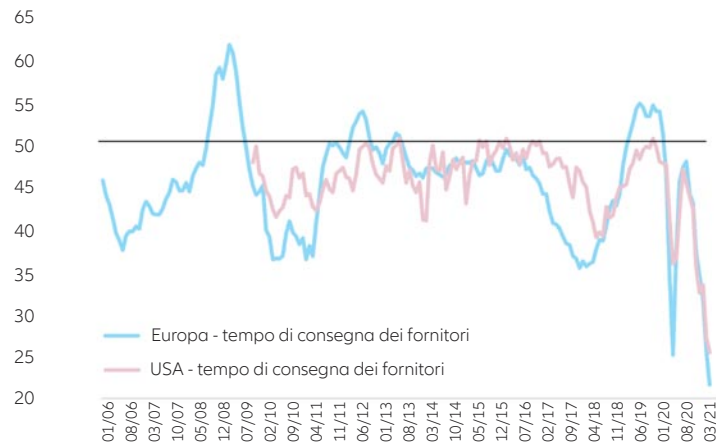
APPROFONDIMENTO: LA NAVE BLOCCATA NEL CANALE DI SUEZ NON È L'UNICA COSA CHE INTASA IL COMMERCIO GLOBALE

26 marzo 2021

Il 23 marzo 2021, una nave container lunga 400 metri si è incagliata nel canale di Suez in Egitto. Calcoliamo che ogni settimana di immobilizzazione potrebbe costare al commercio globale 6-10 miliardi di dollari. Il Canale di Suez è la porta d'ingresso per il movimento delle merci tra l'Europa e l'Asia, e ha accolto oltre 19.000 navi nel 2019, ovvero 1,25 miliardi di tonnellate di carico. Questo rappresenta circa il 13% del commercio mondiale, quindi è probabile che qualsiasi blocco abbia un impatto significativo. In particolare, questo incidente si tradurrà probabilmente in ritardi di spedizione di articoli di uso quotidiano per i consumatori di tutto il mondo. Secondo Lloyd's List, ogni giorno necessario per rimuovere l'ostruzione interromperà un ulteriore valore di 9 miliardi di dollari di merci. Calcoli approssimativi suggeriscono che il traffico verso ovest vale circa 5,1 miliardi di dollari al giorno, mentre quello verso est vale 4,5 miliardi di dollari. Eppure, ci sono dei meccanismi per far fronte alla situazione. Secondo le nostre stime, ogni settimana di chiusura dovrebbe costare da -0,2 punti a -0,4 punti della crescita commerciale annuale. Si noti che nelle nostre previsioni commerciali, assumiamo che la nave bloccherà il canale di Suez solo per una settimana.

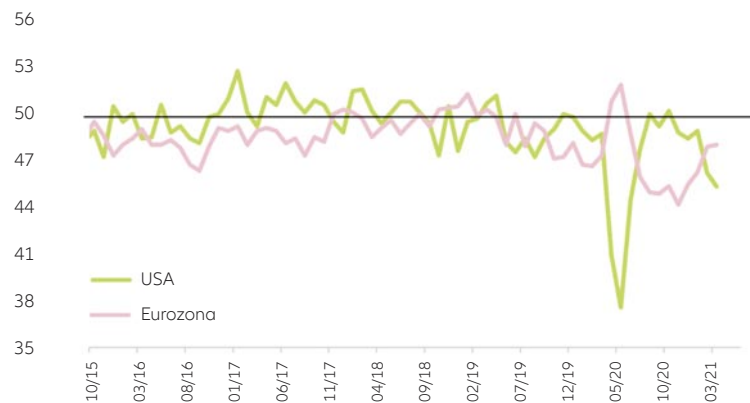
Il problema è che il blocco del canale di Suez è la goccia che fa traboccare il vaso del commercio globale. Le interruzioni della catena di approvvigionamento dall'inizio dell'anno (carenza di container, semiconduttori, ecc.) potrebbero costare alla crescita del commercio reale -1,4 punti o circa 230 miliardi di dollari di impatto diretto, oltre al blocco del canale di Suez. In primo luogo, i tempi di consegna dei fornitori si sono allungati dall'inizio dell'anno e sono ora più lunghi in Europa che durante il picco della pandemia Covid-19 nel 2020 (vedi Figura 1). Il crollo dell'indicatore, dal picco al livello minimo nel marzo 2021, è equivalente a quanto accaduto nel 2020 tra gennaio e aprile per l'Europa ed è quasi il doppio per gli Stati Uniti. L'allungamento dei tempi di consegna dei fornitori per gli Stati Uniti potrebbe essere spiegato dal rapido esaurimento delle scorte nel settore manifatturiero, in quanto le aziende anticipano una spinta della domanda causata dallo stimolo del presidente Biden (vedi Figura 2). In Europa, questo rapido deterioramento dei tempi di consegna nel febbraio scorso è stato raccontato nel nostro ultimo rapporto "Il bue cinese sta ridimensionando il mondo, un container alla volta?". Tutto sommato, il deterioramento dei tempi di consegna dei fornitori in Europa e negli Stati Uniti potrebbe sottrarre -1,4 punti percentuali di crescita al commercio globale reale nel 2021 e costare circa 230 miliardi di dollari in termini di valore, a parità di altre condizioni (Figura 3).

Figura 1: Tempi di consegna dei fornitori nel settore manifatturiero (più basso è l'indice, più lunghi sono i tempi di consegna)



Fonti: Markit, Euler Hermes, Allianz Research

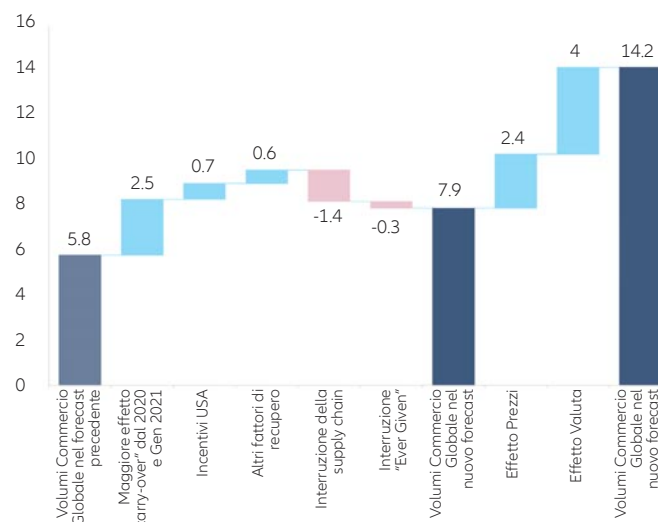
Figura 2: Scorte di prodotti finiti nel settore manifatturiero (sopra 50 = espansione)



Fonti: Markit, Euler Hermes, Allianz Research

Figura 3: Previsione di crescita del commercio globale 2021, % annua

Nota: assumiamo che la nave Ever Green bloccherà il canale di Suez solo per una settimana. Le interruzioni della catena di approvvigionamento dovrebbero pesare in particolare sulla nostra previsione del 2° trimestre 2021, che sarà solo leggermente positiva (e la più bassa del 2021) e a rischio di essere negativa se le interruzioni dovessero protrarsi.



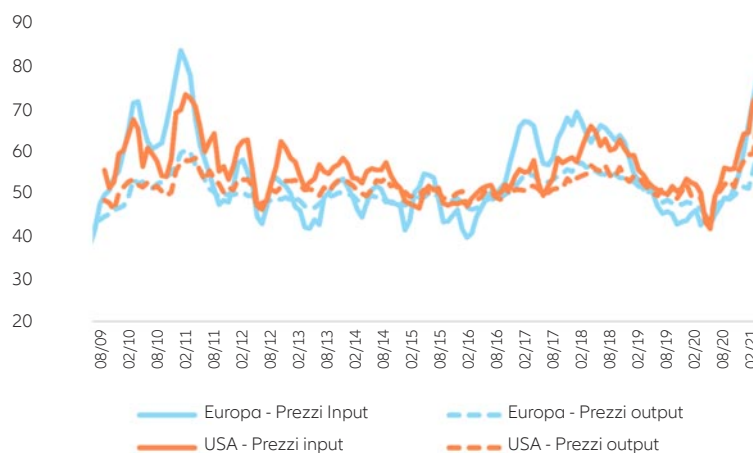
Fonti: IHS Data Insight, Euler Hermes, Allianz Research

Gli effetti secondari saranno molto più importanti poiché il principale canale d'impatto sono i prezzi. L'interruzione della catena di approvvigionamento sta danneggiando soprattutto i prezzi degli input europei. Osservando la relazione tra i tempi di consegna dei fornitori nel settore manifatturiero e i prezzi degli input, troviamo che su base annua, l'impatto è maggiore in Europa (coefficiente di $-1,38$, R^2 del 63%) e la sua trasmissione è relativamente veloce (un mese), mentre negli Stati Uniti la dipendenza è inferiore (coefficiente di $-0,95$, R^2 del 38%). Quindi, ci aspettiamo che i margini delle aziende europee siano colpiti più duramente rispetto agli Stati Uniti, dove il potere dei prezzi continua ad essere limitato, con un divario più alto tra i prezzi di input e output rispetto agli Stati Uniti (vedi Figura 4).

Infine, tenendo conto delle perturbazioni negative e dei driver positivi, prevediamo che il commercio globale crescerà

del +7,9% nel 2021. Tuttavia, escludendo gli effetti di base, la crescita del volume dovrebbe raggiungere solo il +5,4%. Le perturbazioni della catena di approvvigionamento dovrebbero pesare in particolare sulla nostra previsione del 2° trimestre 2021, che sarà solo leggermente positiva (e la più bassa del 2021) e a rischio di essere negativa in caso di perturbazioni persistenti. Un effetto di trascinamento significativo dovuto alla ripresa alla fine del 2020 e le forti cifre del commercio di merci di gennaio (in parte dovute alla Cina) sostengono le nostre previsioni per il 2021. In altre parole, se il commercio globale dovesse rimanere al livello di gennaio per il resto del 2021, la crescita annuale del 2021 supererebbe il +4% per beni e servizi (2,5 punti in più rispetto alla nostra precedente stima di *carry-over*). Invece del +7,9% di crescita reale, avremmo quindi avuto un +5,4% senza questo maggiore riporto (vedi Figura 3). Inoltre, il super-stimolo USA più forte del previsto dovrebbe aggiungere +0,7 punti alla crescita del commercio globale nel 2021.

Figura 4: Prezzi di input vs. output nel settore manifatturiero (sopra 50 = espansione)



Fonti: Markit, Euler Hermes, Allianz Research

Euler Hermes Italia

Via Raffaello Matarazzo, 19
00139 Roma

Piazza della Repubblica, 14
20121 Milano

Scopri come possiamo supportare la tua impresa con le
nostre soluzioni per la gestione dei crediti commerciali:
www.eulerhermes.it

Seguici su   

RIPRODUZIONE RISERVATA

Il presente documento riflette il parere del Servizio Studi di Euler Hermes Italia. Le informazioni, le analisi e le previsioni contenute nel presente documento si basano su ipotesi e punti di vista attuali del Servizio Studi e sono di natura prospettica. A questo proposito, Euler Hermes Italia non ha alcuna responsabilità per la utilizzazione del presente documento e declina, a tal fine, ogni responsabilità. Inoltre, queste analisi sono suscettibili di modifiche in qualsiasi momento.