

## Le catene (meno) globali del valore e il ruolo delle Pmi

Il commercio internazionale e il flusso ininterrotto di merci da un capo all'altro del mondo erano una realtà del processo di globalizzazione, spesso data ormai per scontata.

La pandemia di Covid-19, e più recentemente il blocco temporaneo del canale di Suez causato dalla nave Ever Given, hanno però indotto a una serie di inedite riflessioni su quanto questo modello di profonda interconnessione globale sia stato portato al suo estremo. In un contesto internazionale in subbuglio, scosso da crescenti tensioni commerciali tra Cina e Occidente, oltre che da difficoltà di approvvigionamento di mascherine e camici prima e vaccini poi – emblematiche dell'interdipendenza tra sistemi industriali e commerciali – l'Italia è chiamata a trovare un giusto equilibrio tra esigenze contrapposte. Le catene globali del valore da un lato hanno permesso di ridurre i costi di produzione di molti beni, con grandi vantaggi per i consumatori, e dall'altro hanno liberato risorse finanziarie e capitale umano affinché ci si potesse dedicare a produzioni a maggior valore aggiunto, che spesso vengono a loro volta esportate. Il *made in Italy* non avrebbe potuto avere così tanto successo se le nostre aziende non avessero avuto la possibilità di dedicarsi, investendo in innovazione.

L'export e l'internazionalizzazione sono pilastri strategici per l'Italia da sempre – contribuendo per circa il 30% del nostro Pil e sostenendo il nostro tessuto manifatturiero, composto per il 90% da Pmi – ai quali non possiamo rinunciare.

Tuttavia, negli Stati Uniti, non solo alleato storico ma anche mercato di riferimento per molte imprese nostrane, è in atto un cambio di priorità dal sostegno a consumatori ed esportatori alla protezione dei diritti e degli interessi dei lavoratori americani. La conseguenza sarà una progressiva riorganizzazione e un accorciamento delle loro catene globali del valore, che porterà ad un più elevato grado di autonomia produttiva, anche in chiave di sicurezza degli interessi strategici nazionali.

Contestualmente, per garantire una continuità produttiva, molte imprese stanno modificando le proprie politiche di approvvigionamento da *just-in-time*, che prevede l'arrivo dei componenti nel momento in cui entrano nella catena di produzione, a *just-in-case*, con un magazzino ben fornito. Questo tipo di scelta, possibile solo per certi generi merceologici, garantisce sicurezza delle forniture, ma prevede dei costi maggiori.

Per alcuni settori, come quello energetico, la necessità di sicurezza derivante da sistemi rindondanti con diversificazione dei fornitori e ampi depositi supera il costo che queste strutture di per sé comportano. L'Ever Given, ad esempio, ha momentaneamente bloccato l'approvvigionamento di idrocarburi per l'Europa da quella rotta, senza però intaccare la sicurezza energetica del continente. Per altre forniture, tuttavia, queste politiche così costose di stoccaggio non sono giustificabili.

Benchè sia importante essere consapevoli che ci sarà un certo grado di riorganizzazione intorno ad aree macro-regionali delle catene del valore, al tempo stesso la rinnovata esigenza di sicurezza non potrà che essere bilanciata correttamente con il bisogno di un Paese come l'Italia di continuare a esportare.

Sarà dunque importante rafforzare innanzitutto la proiezione internazionale delle imprese italiane sui mercati più vicini e strategici, a partire da quelli europei, del Mediterraneo allargato e da quello statunitense. Al tempo stesso, la vocazione globale dell'export italiano renderà cruciale continuare a presidiare anche i mercati di sbocco più lontani.

Certamente una sfida complessa e competitiva per le nostre aziende, in particolare per le piccole e medie imprese, che, pur rappresentando una vera eccellenza nel “fare impresa” con la loro sapienza artigianale, si ritrovano spesso poco attrezzate ad affrontare i mercati internazionali. Ed è in questo ambito che la rete di promozione integrata – costituita dal ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, nonché dagli altri attori del sistema Paese come Ice, Sace, Simest e dal Gruppo Cdp nel suo complesso – svolge un ruolo determinante, insieme ai più recenti e innovativi strumenti di sostegno finanziario messi a disposizione dal governo.

L'utilizzo di questi massicci aiuti economici – e di quelli in arrivo nei prossimi mesi – per indurre un necessario e rapido cambiamento dei modelli di business delle nostre imprese verso un nuovo paradigma di sviluppo sostenibile ispirato alla transizione energetica, ecologica e digitale, sarà la vera sfida da vincere per continuare a competere ad alto livello nel mondo.

Tensioni commerciali crescenti tra blocchi contrapposti (statunitense e cinese), avvento di una pandemia globale, interruzioni delle catene globali del valore e, da ultimo, il blocco temporaneo del canale di Suez per un

incagliamento. I fattori che mettono in dubbio il modello della globalizzazione sfrenata a cui si è assistito negli ultimi decenni, almeno a partire dai primi anni Novanta, si moltiplicano. Se già la “guerra fredda” commerciale tra Washington e Pechino aveva di fatto inaugurato una nuova era, in cui la Cina non era semplicemente la “fabbrica” del mondo, da cui importare beni a basso costo di cui beneficiavano i consumatori occidentali, bensì un rivale sistemico in grado di competere con gli Stati Uniti anche da un punto di vista tecnologico, geopolitico e militare, la pandemia di Covid-19 ha definitivamente messo una pietra tombale sulle idee di una globalizzazione sfrenata, che vedeva le catene del valore globali diffuse ovunque nel mondo.

Quando, a causa delle restrizioni legate alla pandemia, l'Occidente si è visto sfornito di beni divenuti improvvisamente essenziali (camici, mascherine, respiratori), è stato come se la consapevolezza di dover accorciare le catene di approvvigionamento si fosse fatta cristallina. Sino al 2019 se ne parlava, ma principalmente nei congressi, nelle tavole rotonde di economisti, intellettuali, analisti: all'improvviso, il virus ci ha posto di fronte alla necessità di produrre in luoghi geograficamente più vicini, di aumentare l'autonomia produttiva dei Paesi, e di difendere così anche l'interesse nazionale. E qui il caso della produzione dei vaccini è emblematico.

Negli Stati Uniti, inoltre, già con l'era Trump, era cresciuta la consapevolezza di dover rimpatriare molte produzioni finite soprattutto in Asia e nell'Europa dell'Est, a favore dell'occupazione dei lavoratori americani; preoccupazione ora diffusa anche in Europa. Si è dunque oggi chiamati ad una profonda riorganizzazione, che privilegia il *just-in-case*, prediligendo grandi scorte di forniture nei magazzini, per evitare costose inefficienze di produzione in caso di instabilità della catena di approvvigionamento (il blocco del canale di Suez è stato un altro shock delle catene produttive). Il punto però è come inserire le Pmi del nostro Paese in questo scenario in mutamento: le piccole e medie imprese sono la spina dorsale del sistema produttivo ed economico dell'Italia, dunque servono politiche di sostegno in grado di offrire un supporto alle Pmi italiane a forte vocazione esportatrice, all'interno di un contesto che cambia.

Il cambiamento dei modelli di business e un orientamento più verde e digitale rappresentano i nuovi pilastri dello sviluppo futuro, che devono essere supportati dalla poderosa macchina governativa guidata da Sace, Simest e gruppo Cdp, che devono farsi protagonisti un intervento

tempestivo, con azioni di medio-lungo periodo. Rimanere competitivi sui mercati esteri e inserirsi nella riorganizzazione delle catene del valore globali è più facile per una grande azienda, mentre per le piccole e medie la questione è più complessa: servono tutti gli strumenti che il sistema-Paese è in grado di mettere in campo, o l'Italia rimarrà drammaticamente indietro in questo grande assestamento che vede protagonista il commercio internazionale.