



---

In copertina

---

# A corto di merci

**Peter Goodman e Keith Bradsher,  
The New York Times, Stati Uniti**

---

La pandemia ha messo in crisi la rete  
della distribuzione globale, facendo crescere  
i prezzi e i tempi di consegna dei prodotti.  
Una situazione a cui bisognerà abituarsi

---

**C**ome la maggior parte delle persone nei paesi ricchi, Kirsten Gjesdal aveva sempre dato per scontato di poter ordinare qualsiasi cosa e di vedersela consegnare senza dover pensare alle fabbriche, alle navi portacontainer o ai camion. Oggi non è più così. Nel suo negozio di articoli per la cucina a Brookings in South Dakota, negli Stati Uniti, Gjesdal ha smesso di esporre i sottopiatti perché si è stancata di dire ai clienti che non sa quando ne arriveranno altri. Quando ha ordinato un coperchio per una pentola, glielo hanno consegnato solo otto mesi dopo. Ormai si è abituata all'idea di pagare un sovrapprezzo per coprire costi di spedizione sempre più alti, e ha già fatto gli ordini per una serie di articoli natalizi come ghirlande e teglie da forno. "C'è da impazzire", dice. "Di sicuro non stiamo tornando alla normalità".

Le difficoltà del negozio di Gjesdal testimoniano la portata e la persistenza del caos che sta investendo l'economia globale. Ritardi, carenze di prodotti e costi in crescita continuano a tormentare le aziende. I consumatori, da parte loro, stanno vivendo un'esperienza pressoché inedita: nei negozi non ci sono le merci e non si sa quando arriveranno.

A causa della scarsità di microprocessori ad agosto la Toyota ha annunciato che taglierà la sua produzione globale di auto del 40 per cento. In tutto il mondo le fabbriche stanno riducendo l'attività anche se la domanda è alta, perché non riescono a procurarsi componenti in metallo, plastica e materiali grezzi. Le imprese edili pagano di più la vernice, il legname e le altre materie prime, e devono aspettare settimane (a volte mesi) prima di ricevere quello di cui hanno bisogno. Il National health service, il servizio sanitario britannico, ha comunicato che dovrà posticipare alcune analisi del sangue perché mancano le attrezzature necessarie. Uno studio della Confederation of british industry ha evidenziato la peggior carenza di componenti dal 1977.

Il grande blocco della filiera della distribuzione è un elemento centrale della straordinaria incertezza che continua a minacciare le prospettive economiche del mondo. Se la penuria dovesse continuare fino al prossimo anno, potremmo veder aumentare i prezzi di una serie di prodotti. Le banche centrali, dagli Stati Uniti all'Australia, discutono se sia il caso di preoccuparsi per l'inflazione ma devono anche porsi una domanda a cui nessuno sa ri-

spondere: le carenze e i ritardi sono solo incidenti di percorso che stanno accompagnando la ripresa dell'attività economica o sono qualcosa di più insidioso che potrebbe durare per tutto il 2022? "Siamo in una fase di grande incertezza", dice Adam S. Posen, ex membro del comitato di politica monetaria della Banca d'Inghilterra e oggi presidente del Peterson institute for international economics a Washington. Per un ritorno alla normalità potrebbe volerci "un altro anno, forse due", aggiunge.

A marzo del 2021, di fronte all'aumento dei prezzi di spedizione in tutto il mondo e alla scarsità di alcune merci, tutti pensavano che il problema fosse legato a un eccesso di ordini causato da un aggiustamento straordinario della domanda. Negli Stati Uniti e in altri paesi ricchi, infatti, i consumatori avevano approfittato del lockdown per mettersi in casa console per videogiochi e cyclette, inondando di ordini il settore delle spedizioni ed esaurendo le scorte di molti componenti. Dopo qualche mese, si pensava, le fabbriche si sarebbero messe al passo con la domanda e le navi avrebbero smaltito gli ordini inevasi. Non è andata così.

Proprio come la crisi sanitaria si è dimostrata ostinata e imprevedibile, l'instabilità del commercio internazionale è durata più di quanto ci si aspettasse, perché le carenze e i ritardi di alcuni prodotti hanno reso impossibile fabbricarne altri. In più, negli ultimi anni molte aziende hanno tagliato le scorte, adottando un approccio "snello" alla produzione per ridurre i costi e massimizzare i profitti. Inevitabilmente, questo ha lasciato un margine di errore molto ridotto.

La nave portacontainer rimasta incaagliata nel canale di Suez a marzo, bloccan-

do per una settimana il traffico su una via di comunicazione vitale tra l'Europa e l'Asia, ha aggravato il caos nei mari. A tutto questo si sono aggiunte le chiusure temporanee di diversi porti strategici in Cina a causa del covid-19.

Il mondo ha imparato una dura lezione: le nostre economie interconnesse sono separate da lunghe distanze, e ritardi e carenze in un luogo hanno effetti a cascata in tutti gli altri. Un container che non può essere scaricato a Los Angeles perché i portuali sono in quarantena è un container che non può essere caricato di soia in Iowa, lasciando all'asciutto i compratori in Indonesia e provocando una potenziale carenza di mangimi per animali nel sudest asiatico. Un picco inaspettato degli ordini di televisori in Canada o in Giappone aggrava la mancanza di microprocessori, costringendo le fabbriche di auto a rallentare le linee di produzione, dalla Corea del Sud alla Germania fino al Brasile. "Non si vede ancora la fine", dice Alan Holland, amministratore delegato della Keevlar, un'azienda irlandese che sviluppa software per gestire le reti di distribuzione. "Dobbiamo abituarci all'idea che ci sarà una lunga fase di disagi".

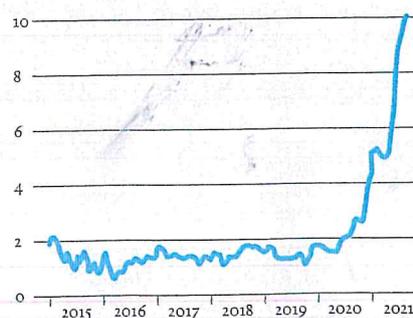
### Reazione a catena

Nelle West Midlands dell'Inghilterra Tony Hague si è stancato di provare a prevedere quando questo caos finirà. La sua impresa, la PP Control & Automation, progetta e costruisce sistemi per le aziende che producono macchinari usati in diversi settori, dalla trasformazione alimentare all'energia. La domanda per i prodotti dell'azienda è in crescita, e i 240 dipendenti stanno lavorando a pieno regime. Eppure, anche lui deve fare i conti con la carenza di materiale. Un cliente che costruisce macchine per sigillare alimenti imballati è rimasto bloccato perché la PP Control & Automation non riesce a fornirgli alcuni componenti necessari. Il suo fornitore giapponese un tempo impiegava dalle quattro alle sei settimane per consegnare alcune apparecchiature fondamentali, oggi ci vogliono sei mesi. La fabbrica giapponese, a sua volta, ha difficoltà a procurarsi componenti elettrici, che per la maggior parte sono fabbricati in Asia e contengono microprocessori. La disperata ricerca di microprocessori da parte dei produttori di auto ha reso molto difficile procurarsi queste componenti. "La situazione sta peggiorando", dice Hague. "Ancora non abbiamo toccato il fondo". Per l'economia mondiale, la fonte principale

## Da sapere

### Brusca impennata

Costo di un container da 40 piedi (12,2 metri), migliaia di dollari. Fonte: The Economist



Brookings, Stati Uniti, 25 agosto 2021. Kirsten Gjesdal nel suo negozio

TIM GRUBER (THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO)



Miami, Stati Uniti, 25 agosto 2021. Eric Poses con le copie del suo gioco

SCOTT MCINTYRE (THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO)



dei problemi è il trasporto marittimo. Quando durante il *lockdown* gli statunitensi hanno riempito i garage di tapis roulant e le cucine di mixer, hanno creato domanda aggiuntiva per una serie di beni prodotti in Cina. Nel frattempo, però, milioni di container - i mattoni su cui si fonda tutto l'edificio del trasporto marittimo - erano in giro per il pianeta a consegnare mascherine e altri dispositivi di protezione individuale.

A questo si sono aggiunti i ritardi nello scarico delle merci nei porti statunitensi, perché i lavoratori erano confinati in casa per rallentare la diffusione della pandemia. E, alla fine di marzo, c'è stato il pasticcio del canale di Suez, dove transita circa il 12 per cento del commercio mondiale. Con centinaia di navi bloccate, il caos è durato mesi.

A maggio il governo cinese ha chiuso un enorme porto vicino a Shenzhen - una delle principali città industriali del paese - a causa di un piccolo focolaio di una variante del sars-cov-2. Il porto è rimasto fermo per settimane. A metà agosto è stato chiuso un terminal di container vicino alla città di Ningbo, dopo che un dipendente era risultato positivo. Ningbo è il terzo porto container più grande del mondo, e la sua chiusura rischiava di provocare effetti a catena in tutto il mondo, mettendo in pericolo le forniture ai negozi statunitensi per il *black friday* (l'inizio del periodo di compere natalizie) e il giorno del ringraziamento. In seguito il terminal di Ningbo ha riaperto, ma la decisione cinese di fermare le attività per un singolo caso di covid-19 ha fatto temere che Pechino chiudesse altri porti.

A Miami Beach, in Florida, negli Stati Uniti, l'inventore di giochi da tavolo Eric Poses ha messo in commercio *The worst-case scenario card game* (Il gioco del peggiore dei casi), un nome che sembra pensato apposta per la pandemia e che riflette in pieno la sua esperienza con i fornitori cinesi che fabbricano e spediscono i suoi prodotti. Prima del covid-19, per far spedire un container di giochi da Shanghai al suo magazzino nel Michigan, Poses pagava tra i seimila e i settemila dollari. La prossima consegna costerà almeno 26mila dollari. E la sua ditta di spedizioni l'ha già avvisato che il prezzo molto probabilmente salirà a 35mila dollari visti i problemi con le ferrovie e il trasporto su gomma negli Stati Uniti.

### Costi bassi

Il commercio internazionale si basa da anni sui costi convenienti e sull'affidabilità del trasporto marittimo, che ha permesso alle aziende manifatturiere di spostare la produzione in giro per il mondo alla ricerca di manodopera e materiali a basso costo. Tra gli esempi di questa evoluzione c'è la Columbia Sportswear di Portland, in Oregon, che realizza abbigliamento per il tempo libero. L'impresa si affida alle fabbriche asiatiche per produrre i suoi articoli e ha sempre potuto contare sulla rete del trasporto marittimo per consegnarli. "È un po' come quando ti svegli la mattina: accendi la luce e dai per scontato che la luce si accenda", dice Timothy Boyle, l'amministratore delegato della Columbia. Dall'inizio della pandemia, il costo di far arrivare le merci dall'Asia agli Stati Uniti è decuplicato, e l'azienda potrebbe essere costretta e rivedere il suo modello.

Secondo alcuni esperti, il problema della scarsità dei prodotti è acuito dalle reazioni dei consumatori. A causa della pandemia, l'umanità oggi conosce la paura di restare senza carta igienica, e quest'esperienza può spingere i consumatori e le imprese a ordinare di più e con maggiore anticipo rispetto al passato. Normalmente, il picco della domanda per le spedizioni attraverso il Pacifico comincia alla fine dell'estate e termina con l'inverno. Nel 2020 il picco non è mai finito, e con l'avvicinarsi del Natale aumenterà la pressione su fabbriche, magazzini, navi e camion. "È un circolo vizioso in cui il nostro istinto naturale reagisce e aggrava il problema", dice Willy C. Shih, esperto di commercio internazionale della Harvard business school. "Non credo che vedremo un miglioramento fino al 2022". ♦ fas

Shanghai, Cina, 17 giugno 2021



KEITH BRADSHAW (THE NEW YORK TIMES/CONTRASTO)

## I più svantaggiati sono i lavoratori

Amanda Mull, *The Atlantic*, Stati Uniti

Quando si parla di rete mondiale delle forniture bisogna pensare a chi la fa funzionare. Si tratta di persone che lavorano in condizioni precarie e rischiano la salute, se non la vita

**L'**imprevedibile variante delta ha modificato le previsioni sulla traiettoria della pandemia al punto che oggi è difficile stabilire cosa aspettarsi e se ha ancora senso aspettarsi qualcosa. Quanto tempo passerà prima di poter comprare un divano e riceverlo secondo i tempi previsti? La nostra vita quotidiana, infatti, dipende fortemente dal moto perpetuo della filiera in cui i generi alimentari, i medicinali, i mobili e gli indumenti si contendono le stesse risorse logistiche.

La situazione a questo punto avrebbe dovuto essere migliore. Magari non perfetta (neanche una fine trionfale della pandemia impedirebbe al cambiamento climatico o all'instabilità politica di alterare la logistica globale), ma comunque migliore. E invece la variante delta ha innescato nuove restrizioni in paesi che combattono per arginare il virus, aumentando

l'incertezza e la paura negli Stati Uniti. Il gioco del gatto e del topo a cui i produttori e i trasportatori partecipano da un anno e mezzo è diventato ancora più complicato. Alcuni editori hanno dovuto rinviare la pubblicazione di nuovi libri perché la polpa per produrre la carta è stata monopolizzata dall'insaziabile appetito per il cartone delle aziende di commercio online.

Questi problemi sconcertano gli statunitensi, che negli ultimi mesi hanno visto la loro vita riavvicinarsi alla normalità: alcuni sono tornati in ufficio, hanno ripreso ad accompagnare i figli a scuola, mangiano al ristorante e vanno in vacanza senza preoccuparsi. Gli americani di solito sono indifferenti al gigantesco apparato dietro i prodotti che usano nella vita quotidiana. Durante la pandemia sono stati trattati come se fossero separati dal resto del mondo e dalle sue difficoltà, ma gli scaffali improvvisamente vuoti, l'aumento dei prezzi e le lunghe code sono l'ennesima prova di quanto questa convinzione fosse ingenua.

I paesi che cercano di soddisfare la domanda dei mercati ricchi, come quello statunitense, stanno anche cercando di scongiurare eventi catastrofici per la salute della loro popolazione. In Vietnam e Malesia, dove si fabbrica un terzo delle

scarpe importate negli Stati Uniti e da dove arrivano alcuni componenti dei processori, è stato necessario ridurre la produzione e la forza lavoro nei porti per controllare la pericolosa variante delta del virus. In Vietnam le persone che hanno concluso il ciclo vaccinale sono meno del 10 per cento, mentre la Malaysia sta cominciando solo ora a riprendersi da un picco di contagi della variante delta nonostante un buon tasso di vaccinazione.

Se osserviamo attentamente i problemi che emergono in qualsiasi fase della filiera, arriviamo inevitabilmente alla stessa conclusione: le persone che si occupano concretamente di fabbricare e trasportare i beni non riescono a tenere il ritmo. Le navi portacontainer aspettano al largo, a volte per mesi, perché i porti non riescono a scaricarle più rapidamente visto che mancano scaricatori, magazzinieri, ispettori doganali e operai specializzati. Gli autotrasportatori erano molto richiesti già prima della pandemia, e ora semplicemente non bastano per svolgere il lavoro necessario. Il problema è talmente serio che alcune agenzie statunitensi hanno cominciato a reclutare gli autotrasportatori all'estero, e diversi esperti temono che il recente annuncio dell'obbligo vaccinale per le grandi aziende possa limitarne ulteriormente il numero. Molte associazioni e società di trasporti ritengono che il numero di autisti vaccinati sia molto basso, scrive FreightWaves, un sito che si occupa del settore delle spedizioni. Le piccole ditte di trasporto su strada prevedono di ricevere la candidatura di molti autisti che vorranno abbandonare le grandi aziende una volta entrato in vigore l'obbligo vaccinale. Anche nel migliore scenario possibile, questo fenomeno sconvolgerebbe i trasporti per mesi.

### L'industria della carne

Per quanto riguarda altri impieghi nella catena delle forniture, i motivi delle carenze di lavoratori sono lampanti. Il confezionamento dei prodotti alimentari negli Stati Uniti dipende in modo sproporzionato dai lavoratori poveri in arrivo da altri paesi o già immigrati, cioè quelli colpiti in modo più catastrofico dal virus. Le aziende che confezionano la carne, per esempio, non riescono a trovare dipendenti, e questo potrebbe avere effetti sulla merce disponibile al supermercato. Il lavoro in questo settore era già faticoso e pericoloso prima della pandemia, ma con l'arrivo del virus in alcuni impianti sono

CONTINUA A PAGINA 52 »

# Serve un cambio di mentalità

Gillian Tett, Financial Times, Regno Unito

Il sistema globale delle forniture punta solo sull'efficienza. Va cambiato in modo che sia pronto ad assorbire gli imprevisti

**A**ll'inizio dell'estate mi è successa una cosa che metterebbe in agitazione ogni scrittrice: il giorno in cui è uscito il mio libro c'è stato un intoppo nella catena di rifornimento di Amazon, e migliaia di copie sono scomparse. A quel punto è partita una corsa per capire in quale punto del ciber spazio fossero finite o, più precisamente, in quale magazzino fossero ferme. Intanto sembrava che il libro non fosse mai stato pubblicato.

Per fortuna in un paio di giorni il problema si è risolto. L'episodio, però, rappresenta bene una questione molto più ampia: ci siamo abituati a contare su reti di distribuzione ultracomplesse che non capiamo e di cui tendiamo a dare per scontato il funzionamento.

Nell'ultimo anno molte di queste reti si sono bloccate temporaneamente o si sono interrotte, e continuano ad avere problemi anche oggi.

A volte le conseguenze sono trascurabili: io, per esempio, tempo fa ho ordinato una lavastoviglie e, nonostante il sito dicesse che me l'avrebbero consegnata in una settimana, sono passati dei mesi. Altri intoppi sono decisamente più gravi: la Goldman Sachs stima che quest'anno la carenza di microprocessori colpirà 169 settori, riducendo la crescita degli Stati Uniti dell'1 per cento. Il British Medical Journal ha denunciato che nel settore sanitario il blocco avrà effetti non solo sui dispositivi di protezione individuale ma potrebbe addirittura "mettere a rischio la salute dei pazienti".

Il fatto che questi intoppi continuino a verificarsi è sorprendente. Da mesi gli economisti ripetono che con la partenza dei piani vaccinali la doman-

da di beni e servizi sarebbe esplosa. In più, i colossi tecnologici ormai ci conoscono fino nei più intimi dettagli, e conoscono ancora meglio le nostre abitudini d'acquisto. Eppure, uno shock improvviso e localizzato, come il blocco temporaneo del canale di Suez, provoca spasmi lungo tutta la catena di distribuzione. E la pandemia e la successiva ripartenza hanno contribuito a mandare in crisi il sistema.

Perché è successo? In parte la risposta è ovvia: la pandemia ha fatto chiudere le fabbriche. Il punto, però, è anche un altro: i produttori e i rivenditori al dettaglio occidentali si sono così abituati a rincorrere l'efficienza e la riduzione dei costi che hanno tagliato al minimo le scorte di magazzino, limitando la capacità del sistema di assorbire gli scossoni.

O, come osserva l'esperta di catene di approvvigionamento Nada Sanders, "di fronte a consumatori che chiedono prodotti sempre più economici e consegne sempre più rapide, le reti di distribuzione non hanno più margini di manovra".

## Rischio di perdite

C'è poi un ulteriore problema: un sistema di gestione del rischio che può sembrare sensato per singole realtà può essere deleterio per il sistema nel suo complesso. Ne abbiamo avuto un esempio durante la crisi del 2008, quando molte banche decisero di assicurarsi contro il rischio di perdite sui loro complicati prodotti finanziari. Era una scelta logica a livello individuale; il guaio, però, è che molti di questi istituti scelsero di usare gli stessi strumenti concentrando, e quindi amplificando, i rischi.

Qualcosa di simile sta succedendo oggi con le catene di distribuzione: le singole aziende le hanno apparentemente ottimizzate per le loro specifiche esigenze. Ma siccome hanno seguito quasi tutte la stessa strategia,

l'attività si concentra in nodi che possono saltare o cedere. Sembra logico che la produzione di microprocessori si concentri a Taiwan, che può sviluppare economie di scala e competenze diffuse a vantaggio dei clienti. Ma è pericoloso per il sistema in generale.

La rigidità di pensiero aggrava il problema. Prendiamo l'industria casearia britannica, analizzata da Richard Bruce, economista dell'università di Sheffield, in Inghilterra. Il settore è organizzato in tre diverse reti di distribuzione: quella per le strutture ricettive, quella del latte e quella dei prodotti lavorati. Anche se con lo scoppio della pandemia c'era un fortissimo bisogno di coordinamento, all'inizio ci sono state delle difficoltà, perché le normative antitrust impedivano alle aziende coinvolte nelle diverse reti di condividere i dati.

La buona notizia, dice Bruce, è che nel 2020 è stato creato un organismo semistatale che imporrà un metodo più coordinato.

Ma, soprattutto, i problemi legati al covid-19 hanno convinto "molte aziende e pubbliche amministrazioni a ripensare le loro reti di distribuzione", non solo nel settore caseario.

Le società di consulenza, per esempio, cominciano a promuovere il concetto di "resilienza" in caso di shock, oltre a quello di "efficienza".

La filosofia del *just in case* (pianificare le scorte per essere pronti alle emergenze) sta sostituendo il mantra del *just in time* (produrre solo in presenza di una domanda). Nel frattempo, gli Stati Uniti e l'Unione europea stanno cercando di creare database più centralizzati delle reti di forniture, in particolare per alcune tipologie di merci come le attrezzature mediche. E innovazioni digitali come la tecnologia *blockchain* potrebbero favorire un maggior coordinamento.

La cattiva notizia è che non è mai facile instillare un cambio di mentalità, tanto meno in un mondo in cui i dirigenti aziendali spesso hanno i paracocchi e i costi e le conseguenze dell'eccessiva "efficienza" delle forniture non sono immediatamente visibili ai consumatori e agli investitori. Questo, ironia della sorte, è il tema centrale del mio libro (temporaneamente scomparso. Gli dei della letteratura evidentemente si divertono con le nostre sfortune. ♦ *fas*)

Los Angeles, Stati Uniti, 20 settembre 2021



MARIO TAMIA (GETTY IMAGES)

scoppiati focolai così violenti da aver provocato da soli un'impennata dei contagi. Migliaia di persone sono state infettate, e centinaia di lavoratori hanno perso la vita. I numeri, tra l'altro, non includono le persone infettate o morte perché vivevano con i dipendenti degli impianti per la lavorazione della carne.

In uno stabilimento dell'Iowa, negli Stati Uniti, la Tyson Foods ha licenziato sette dirigenti accusati di aver scommesso sul numero di impiegati che sarebbero stati contagiati dal covid-19. Oggi l'industria statunitense della carne ha improvvisamente scoperto che rispetto al periodo precedente al covid-19 mancano le perso-

ne disposte a lavorare negli stabilimenti, e il motivo è che molte sono morte o hanno problemi di salute invalidanti a causa del virus, e le altre non hanno voglia di andare incontro allo stesso destino.

Quando vi innervosite perché non c'è scelta al supermercato o scoprite che il vostro ordine online è in ritardo per inconvenienti durante il trasporto, è facile immaginare i problemi nella "rete di distribuzione" - magazzini vuoti, fabbriche chiuse, navi bloccate e camion fermi - come problemi che riguardano macchinari industriali complessi del tutto scollegati dalla nostra quotidianità. È per questo che gli effetti di certi problemi sembrano

casuali. Ma questo modo di vedere deriva anche dalla volontà delle aziende di far sì che i consumatori non pensino mai a ciò che sta dietro la produzione. I venditori vogliono che fare acquisti sia percepito come un'attività divertente, un sollievo. Non un problema.

In tutto il mondo la manodopera è il fantasma nell'ingranaggio. La catena delle forniture è composta da uomini e donne che usano i macchinari, scaricano i bancali, raccolgono i pomodori o guidano i camion. A volte sono persone che esistono nelle bolle delle fabbriche situate all'estero, gente che mangia e dorme nello stesso luogo in cui lavora, in modo che le aziende

# Brutte notizie per Natale

Gerald Hosp, Neue Zürcher Zeitung, Svizzera

I problemi nella distribuzione di prodotti e materie prime hanno già messo in difficoltà la fornitura delle merci ordinate dalle aziende in vista delle festività di fine anno

**I**n un racconto per bambini dello scrittore statunitense Dr. Seuss, *Il Grinch*, una creatura dal pelo verde ruba il Natale. All'interno delle filiere globali potrebbe essere all'opera una sorta di Grinch? Sembra proprio di sì. Da mesi ormai in tutto il mondo i produttori di computer, frigoriferi, mobili e automobili devono fare i conti con la scarsità di materiali e gli intoppi nella logistica. Gli effetti sono i tagli alla produzione e il maggior ricorso alla cassa integrazione per i lavoratori, soprattutto nel settore automobilistico.

La situazione è tesa negli oceani, nei porti di trasbordo dei container, negli aeroporti e sul mercato del lavoro, con possibili conseguenze sul giro d'affari previsto per le festività di fine anno.

In genere le merci destinate al Natale approdano sugli scaffali al massimo a novembre. Per questo dovrebbero già essere in viaggio per i mari del mondo, visto che circa l'80 per cento del commercio globale si svolge via mare. Secondo Vincent Stamer, esperto di commercio dell'Istituto di economia internazionale di Kiel, in Germania, gli ingorghi di navi portacontainer davanti ai porti cinesi e il basso volume di merci trasportate nel mar Rosso ad agosto aumenteranno le probabilità d'intoppi nelle attività di vendita legate al Natale.

Per il mar Rosso passa la rotta commerciale più importante tra l'Asia e l'Europa. "Le feste di fine anno non saranno rovinare, ma è possibile che il regalo che abbiamo ordinato non arrivi prima dell'anno nuovo. Per di più, potrebbe verificarsi un rincaro dei prezzi", osserva Stamer.

E forse l'incubo non si concluderà neppure con l'inizio dell'anno nuovo. Nel

settore della logistica tutti sono convinti che le difficoltà nel traffico via mare potrebbero durare fino alla metà del 2022, quando la situazione dovrebbe alleggerirsi con l'arrivo delle navi cargo commissionate prima della pandemia. Di recente ha preso il mare la Ever Ace, della compagnia di navigazione taiwanese Evergreen, la nave portacontainer più grande del mondo.

Un ulteriore collo di bottiglia si è formato per la scarsità dei container, che oggi si trovano nei posti in cui non ce n'è bisogno. Anche in questo caso però la soluzione potrebbe essere vicina: la Triton International, azienda che controlla il 40 per cento del mercato mondiale del noleggio di container, si propone di ampliare la sua disponibilità di unità di trasporto del 14 per cento.

## Colli di bottiglia

Il problema maggiore al momento sono gli ingorghi nei terminal dei container. Il 10 settembre nei porti di Los Angeles e Long Beach, sulla costa ovest degli Stati Uniti, si sono formate file di cinquanta navi in attesa, un record. A livello globale, le capacità limitate dei porti e le restrizioni dovute al covid-19 impediscono alle navi di fare le operazioni di carico e scarico al solito ritmo. In alcuni paesi, per esempio, non è consentita una sovrapposizione dei turni di lavoro dei portuali.

Anche gli aeroporti e il trasporto aereo delle merci subiscono l'inasprimento delle misure per contenere il covid-19. Il volume del trasporto aereo già soffre la riduzione dei voli intercontinentali di linea, che si attesta ben al di sotto del livello precedente alla pandemia. Tra gli operatori della logistica c'è chi ritiene addirittura che una normalizzazione del settore aereo si avrà solo nel 2024.

È evidente che gli sviluppi futuri dipenderanno dall'andamento della pandemia. Per ora il commercio mondiale si è ripreso dal crollo subito l'anno scorso, riassetandosi sui livelli precedenti alla crisi. È soprattutto durante l'autunno del 2020 che si sono moltiplicati i problemi di approvvigionamento, a causa dei picchi

possano continuare a produrre scarpe da ginnastica durante un focolaio della variante delta. La pandemia ha inceppato la filiera perché rappresenta una minaccia esistenziale per la vita delle persone che ci lavorano. Il fatto che oggi gli statunitensi possano vaccinarsi in sicurezza non significa che le persone all'altro capo del mondo possano produrre per loro costumi da bagno in altrettanta sicurezza. La normalità percepita dai consumatori era creata da questo lavoro nascosto. Ed è sempre stata minacciata da condizioni di lavoro pericolose. Ora nessuno può pensare che la distribuzione torni a scorrere senza intoppi se tutti non saranno protetti. ♦ as

imprevisti della domanda di beni di consumo. Nei paesi che hanno introdotto misure di contrasto alla pandemia il comportamento dei consumatori è cambiato drasticamente: in Europa e negli Stati Uniti, invece di spendere in ristoranti, cinema e viaggi, le persone hanno comprato dispositivi elettronici e prodotti destinati al consumo domestico, spesso provenienti dall'Asia. Ora la scarsità di materiali e i problemi logistici potrebbero rallentare la ripresa economica e alimentare l'inflazione.

Le difficoltà della distribuzione diminuiranno quando i consumi si saranno normalizzati e i magazzini aziendali saranno di nuovo pieni. Questo tuttavia implica un rallentamento, anche parziale, dell'attività economica. Alla luce delle condizioni in cui versano attualmente le filiere nella distribuzione, per ora la situazione sembra piuttosto destinata a peggiorare, perché singoli eventi, come la chiusura di un porto, continuano a produrre effetti notevoli.

### Effetto frusta

Alcuni segnali, però, suggeriscono che un punto di svolta non è lontano: il 10 settembre la Cma Cgm, una grande compagnia di navigazione francese, ha deciso di congelare le tariffe di noleggio fino a febbraio del 2022. La concorrente tedesca Hapag-Lloyd lo ha già fatto. Anche se i prezzi restano piuttosto alti, può essere il segnale di un allentamento della situazione. Gli economisti della società di ricerche Capital Economics osservano anche che alcuni dati, come quelli relativi alle esportazioni asiatiche di dispositivi elettronici e di mobili, sono in fase di stagnazione, un'ulteriore prova dei problemi nelle filiere. Allo stesso tempo, però, in Asia calano anche alcuni prezzi, per esempio quelli delle materie prime, mentre diminuiscono i tempi di consegna di alcuni prodotti.

Le gravi difficoltà delle forniture possono essere ricondotte anche al cosiddetto effetto frusta, che si verifica quando minime variazioni nelle ordinazioni di un bene di consumo producono effetti notevoli sulla produzione, lo stoccaggio e l'impiego di materie prime.

Secondo Erik Hofmann, direttore dell'istituto di *supply chain management* dell'università di San Gallo, in Svizzera, il fenomeno è stato osservato e analizzato per la prima volta negli anni novanta dalla Procter & Gamble, in particolare nel

mercato dei pannolini. All'epoca la multinazionale statunitense notò con stupore notevoli oscillazioni nella filiera di questo prodotto, per il quale di solito è abbastanza facile prevedere la domanda. Un aumento della domanda, dovuto per esempio a una campagna di sconti promozionali, provocava un aumento della produzione e di conseguenza ordini sempre maggiori di cellulosa. L'effetto si verificava anche se c'erano timori di difficoltà nell'approvvigionamento, che scatenavano una corsa all'acquisto e quindi ordinazioni eccessive.



Durante la pandemia l'effetto frusta non ha riguardato un singolo prodotto, ma si è verificato praticamente in tutti i settori, che oltretutto s'influenzano a vicenda. Hofmann paragona questa dinamica al lancio di un sasso in un recipiente pieno d'acqua: dal sasso partono onde circolari che dal bordo del recipiente si rifrangono appianandosi o prendendo forza al punto di straripare. Insomma, non si può escludere che l'effetto frusta si trasmetta da un settore industriale all'altro.

Secondo un sondaggio del Credit Suisse, la metà delle aziende svizzere ha adeguato le filiere, rifornendosi con più frequenza nella stessa Svizzera o comunque in Europa. E la Commerzbank sostiene che nei paesi occidentali il 30 per cento delle aziende sta pensando di ritrasferire la produzione in un paese vicino ai mercati di riferimento.

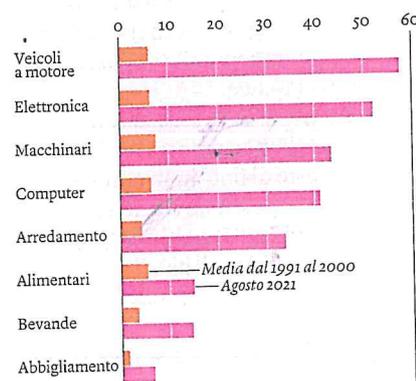
Questi, tuttavia, sono progetti di medio e lungo periodo, e per ora la maggior parte delle aziende è ancora alle prese con un problema complicato. ♦ sk

## Da sapere

### Rifornimenti scarsi

Aziende dell'Unione europea alla prese con la carenza di materiali, per settore, % del totale

Fonte: Financial Times



## Regno Unito

### È finita la benzina

Nella speranza di risolvere la grave carenza di carburante nel Regno Unito, il 27 settembre il governo britannico ha deciso di concedere dei visti temporanei - fino alla fine dell'anno - a cinquemila autisti di camion stranieri, scrive il *Guardian*. Le lunghe file alle stazioni di rifornimento hanno messo in difficoltà anche il sistema sanitario: molti medici, infermieri e autoambulanze, non sono più in grado di circolare. Secondo la Petrol retailers association, sono a corto di benzina due terzi delle quasi 5.500 stazioni di rifornimento che aderiscono all'associazione (nel Regno Unito ci sono in tutto più di ottomila distributori), mentre gli altri punti vendita stanno per finirla. Il motivo principale della crisi è che non ci sono abbastanza autisti per trasportare i rifornimenti, spiega il quotidiano. Molti lavoratori del settore hanno lasciato il Regno Unito dopo l'entrata in vigore della Brexit, il 1 gennaio 2021. Negli ultimi due anni il paese ha perso circa 72mila autisti. Oltre a concedere i visti, Londra ha deciso di inviare quasi un milione di lettere ad autisti di camion per incoraggiarli a tornare nel settore, e prevede di pagare a quattromila persone dei corsi di formazione per guidare i tir. Le misure del governo non sono sufficienti, sia perché i visti proposti sono pochi sia perché la loro validità è talmente ridotta che quasi nessun lavoratore è disposto ad accettare di trasferirsi nel Regno Unito per un periodo così breve. Come ha spiegato Marco Di Gioia, segretario generale dell'European road haulers association, che raggruppa più di 200mila ditte di trasporti, la mancanza di autisti riguarda l'intera Europa. Anche se, ha sottolineato Di Gioia, oggi l'Unione europea offre condizioni di lavoro e di salario migliori rispetto al Regno Unito. I paesi dell'Unione, inoltre, hanno stanziato miliardi di euro in forme di sostegno alle ditte di trasporto.

Il governo britannico, infine, ha offerto altri 5.500 visti a immigrati disposti a lavorare nel settore della lavorazione della carne. Le difficoltà nei trasporti, infatti, stanno rallentando le forniture in tutti i settori, soprattutto quelle destinate ai supermercati. ♦