

Osservatorio della Logistica

Gli scenari strategici della logistica globale: alcune ipotesi

Prof. Marco Mazzarino
Transport Research Laboratory
Università IUAV di Venezia

VII incontro dell'Osservatorio nazionale sul trasporto merci e la logistica
Roma, 23 marzo 2010

- I fase: identificazione di “fattori di successo” dei *logistics network design* su scala globale - modelli di successo (approccio “storico”)
- II fase: identificazione di scenari strategici e loro impatto sulle reti logistiche globali

- **Obiettivi:**
 - ragionamenti con un tavolo/focus groups di operatori leader su possibili evoluzioni strategiche future delle reti logistiche
 - visioni condivise sulle dinamiche future delle reti logistiche (scenari)



- **Metodologia:**

- sviluppo di metodologie internazionali innovative utilizzate sia a livello operativo (Shell, UPS, ecc.) che scientifico (MIT – es. studio Supply Chain 2020)
 - *Scenario Planning Approach* vs. tradizionali estrapolazione di trend – connotato innovativo
 - siamo adeguati a predire il futuro? “640 K would be enough memory for anyone” (Bill Gates)

- **Principali filiere rappresentate:**

- “bianco”
- motomotive
- elettronica di consumo
- tessile-abbigliamento (dealer e producer)
- occhialeria
- metallurgia
- luxury

Gli scenari strategici – metodologia di lavoro

Sviluppo metodologico:

- Individuazione di macro-fattori di cambiamento (*drivers*) per capire l'impatto sul futuro *logistics network design*:
 - energia e distribuzione risorse strategiche (sostenibilità)
 - mercati emergenti
 - *balance* del potere economico globale
 - trading blocks
 - crisi finanziaria ed economica
 - nuove tecnologie
 - demografia e flussi migratori
 - ruolo delle istituzioni, *regulation* e sostenibilità ambientale
- “combinazioni” di drivers per costruire un numero ristretto di “scenari” di reti logistiche globali

Risultati sul ruolo dei *major drivers*:

- Costo dell'energia: effetto di "accorciamento" delle catene logistiche e redistribuzione spaziale delle piattaforme produttive (correlazione tra bassi costi del trasporto e concentrazione spaziale della produzione, e viceversa – v. World Bank "World Development Report – *Reshaping Economic Geography 2009*") – sia su versante mare che terra
- Mercati emergenti:
 - Cina (paese *low cost producer vs. high-cost consumer*) – logistica produttiva vs. logistica distributiva
 - Brasile
 - India
 - Russia
 - Messico
 - Est Europa
 - Africa
- Balance del potere economico globale
 - ruolo dei "tre imperi" (USA, EU, Cina) con India, Russia, Iran e paesi produttori di fonti energetiche
- Trading blocks
 - possibile "regionalizzazione" del commercio mondiale, tuttavia fondata su logiche economico-logistiche e non "politiche"

- Ruolo della crisi finanziaria
 - duraturo (too much debt!) ma non strutturale (piuttosto l'eccesso di capacità produttiva...)
- Nuove tecnologie
 - IT "base" come "bene pubblico" (non vantaggio competitivo perché "ubiquitario" – "the world is flat") ma IT "di qualità" (legato alla capacità di gestire strategicamente i flussi informativi connessi alla logistica) come forte vantaggio competitivo
- Fattore demografico
 - invecchiamento popolazione nei paesi industrializzati e aumento assoluto della popolazione mondiale
 - flussi migratori come importante driver produttivo (modello FIAT?)
- Ruolo delle istituzioni, *regulation* e sostenibilità ambientale
 - Il "governo del territorio" – territorio come risorsa scarsa il cui consumo va minimizzato ed "ottimizzato" – rappresenterà sempre più una leva fondamentale di *policy* (politiche territoriali in un'ottica di sostenibilità ambientale)
 - Il problema dell'internalizzazione dei costi esterni per una *fair competition* nei servizi di trasporto in un'ottica sociale e di sostenibilità ambientale (es. upper-bound di 50\$/ton of carbon – fonte: Little, P.D., 2007)
 - i trend regolativi promuoveranno sviluppi logistici nei campi: *green product design, reverse logistics, total lifecycle assessment*, valutazione del *footprint* ambientale, selezione fornitori, scelte modali
 - "green logistics" percepita ancora come "corporate responsibility" più che come leva di mercato



Gli scenari strategici – alcune ipotesi

- La costruzione degli scenari strategici ha messo in luce alcuni punti chiave relativi all'evoluzione delle reti logistiche:
 - il modello globale di interscambio commerciale e logistico-produttivo basato sulla “fabbrica del mondo” (il network cinese) non esisterà più
 - si assisterà ad una redistribuzione spaziale delle piattaforme produttive e logistiche in funzione dei mercati (principio: correlazione tra la concentrazione spaziale della produzione e la diminuzione dei costi di trasporto - v. World Bank “World Development Report – *Reshaping Economic Geography 2009*”) – macro modello “diffuso”
 - le piattaforme produttive saranno “closer to home” (indagine da cui risulta che 11 su 20 CEOs di imprese di logistica avvertono un trend contrario “away from Asia back to US”; in Europa il 20% sta rivalorizzando l'Est Europa)
 - le principali “polarità”/network globali (gerarchizzate) risulteranno: Americhe, Cina, Europa, Russia, India

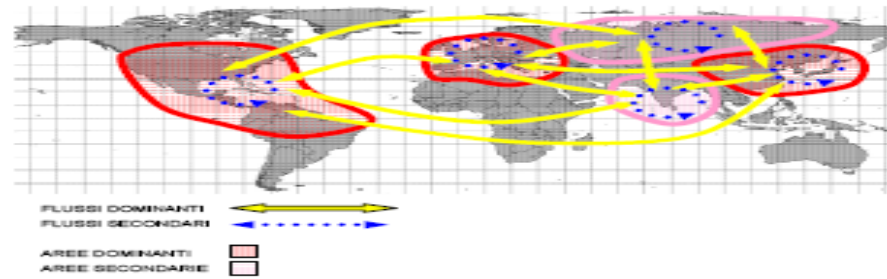


- Nell'ambito della "diffusione" spaziale delle piattaforme produttive e logistiche giocheranno due componenti di scenario:
 - Scenario LOCAL: basato sul principio "si produrrà e distribuirà dove c'è domanda" – tendenza ad una "regionalizzazione" delle economie e dei sistemi logistici
 - la produzione e la logistica si avvicineranno ai mercati finali (dinamica ri-localizzativa dei nodi produttivi e logistici)
 - dinamiche maggiori per BRIC, meno per US e EU
 - dinamica di sviluppo maggiore per i flussi interni ai macro-sistemi regionali rispetto a quelli di interscambio

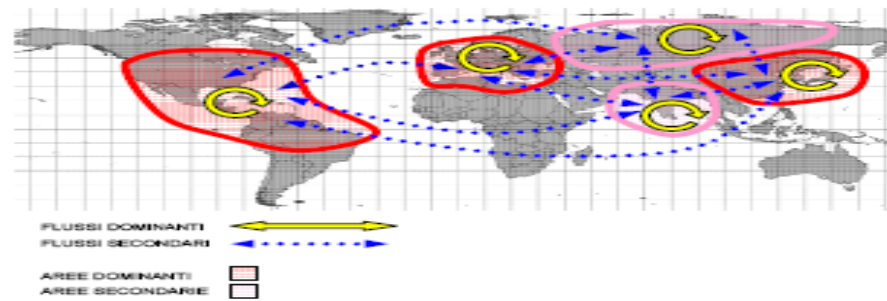
- Scenario GLOBAL: in un contesto di aumento generalizzato dei costi e di uno sviluppo economico globale più omogeneo, “si produrrà dove si è più efficienti/specializzati e si distribuiranno i prodotti a livello globale”
 - dinamica più accentuata dei flussi di interscambio tra macro-sistemi regionali rispetto a quelli interni
 - sviluppo di leadership globali, che tuttavia saranno legate ai vincoli sul livello di servizio ai mercati (reti logistiche “reattive”)
 - Infatti i “poli di eccellenza” dovranno comunque fare i conti con i vincoli (temporali) del livello di servizio sui mercati – mercati sempre più “esigenti” e *time-sensitive*, che richiedono sistemi logistici “reattivi” e una “vicinanza” con i *suppliers* (es. tendenze nell’apparell US di spostare le piastre produttive dall’Asia alle aree del Messico e dei Caraibi; modello Zara)

- Le due componenti di scenario potranno determinare una tendenza prevalente alla “regionalizzazione” dei sistemi, unitamente allo sviluppo di forti “specializzazioni” (o iper-specializzazioni) in specifici ambiti produttivi e logistici in cui sarà possibile competere a livello globale grazie ad uno sforzo importante sul versante dell’efficienza (leadership globali)

SCENARIO GLOBAL



SCENARIO LOCAL



Gli scenari strategici – risultati complessivi e ricadute nazionali

- Quale sarà l'impatto sulle reti logistiche di questi scenari generati dai macro-fattori? Quali saranno i possibili modelli (vincenti) e *key words* delle reti logistiche (modelli di offerta)? Quale sarà il profilo dell'operatore logistico "vincente" del futuro? Cosa deve fare il paese?

are you ready for 2020?



- I risultati conclusivi derivanti dagli scenari strategici in funzione delle ricadute sull'Italia possono essere così sintetizzati:
 - l'Europa si rafforzerà come "area produttiva" (essendo comunque già un mercato rilevante a livello globale, anche se in modo assolutamente relativo rispetto ad altre aree (mercati emergenti))
 - piattaforme produttive: MED (Maghreb) e Europa Orientale (fonte: Maersk)
 - tendenze strutturali già in atto:
 - Europa Orientale: Budapest, Timisoara, Polonia, Bucarest
 - Maghreb: Tunisia e Marocco (tessile-abbigliamento, agro-alimentare e calzature) e di Egitto, EAU/Arabia Saudita per l'agro-alimentare
 - si andrà verso una "regionalizzazione" dei flussi di fornitura (vs *long-distance suppliers*), con principali focus produttivi e logistici il Nord Africa e l'Europa Orientale, secondo le tendenze strutturali già in atto
 - si assisterà ad una forte dinamica delle direttrici marittime Nord-Sud (MED) e ad un rafforzamento delle direttrici europee orientali (riorganizzazione logistica UE), in proiezione CSI

- le direttrici “lunghe” Est-Ovest vedranno degli importanti processi di ristrutturazione dei servizi dal lato dell’offerta marittima – il MED acquisterà una funzione importante per lo sviluppo di servizi infra e diretti (anche con navi di medie dimensioni) a fronte di un ruolo di “intercettatore” di transiti maggiormente orientato all’efficienza dei servizi
- la competitività globale dell’Italia sarà legata alla capacità di spingere sulla “specializzazione” delle filiere di riferimento

- **Ulteriori “penalizzazioni” MED per i transiti su scenari a medio termine:**
 - Suez vs. circumnavigazione dell’Africa
 - rotta “siberiana” (es. navi tedesche sulla rotta Corea-Rotterdam via porti CSI – risparmio di 4.000 km rispetto al tratto MED)
 - rotta “artica” (interesse cinese: risparmio di più di 6.000 km sulla rotta Shanghai-Amburgo)
 - sviluppo della rotta “canadese” (Pacifico-Atlantico)
 - sviluppo ferrovie asiatiche (riduzione di una settimana transit-time Europa-Cina)
 - Panama: ritorno della Cina alla rotta pacifica verso porti atlantici
 - fenomeni di pirateria
- **In conclusione il paese si porrà con un ruolo di “hub produttivo-logistico” dei flussi di natura terrestre e marittima (europei/ globali a seconda degli scenari) “appoggiato” sulle piattaforme del MED e dell’Europa Orientale**