



CHUBB®

## La minaccia dell'interruzione

I rischi della supply chain  
e tutto ciò che devi sapere

Prima parte

## Autori

---



**Sivakumaran Divakaran**

Head of Transportation  
Risk Management,  
Chubb Asia-Pacific



**Peter Kelderman**

Marine Risk Management Leader,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**

Regional VP Marine,  
Chubb Latin America



**John Venneman**

Marine Risk Management Specialist,  
Chubb North America



**Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)**

Economista internazionale  
e membro fondatore del  
Comitato per la politica monetaria  
della Banca d'Inghilterra

# Introduzione



Per decenni, le supply chain just-in-time (JIT) hanno rappresentato il modo più efficiente ed economico per fare arrivare le forniture ai produttori e i prodotti ai consumatori. Ma le supply chain globali stanno ora cedendo sotto il peso di eventi geopolitici, oltre che di disastri naturali o provocati dall'uomo: dalla pandemia di COVID-19 alla guerra tra Russia e Ucraina, dall'aumento dell'inflazione al rischio crescente di una recessione globale. Questa confluenza di fattori ha portato a un'interruzione senza precedenti dei modelli JIT, con un impatto

su larga scala sui numeri della forza lavoro marittima e degli autotrasportatori, sull'accesso all'energia e sulle forniture di gas. Inoltre, anche le barriere commerciali della Brexit hanno avuto ripercussioni sulle supply chain del Regno Unito e altri fattori locali, come gli scioperi dei lavoratori e la congestione dei porti, stanno giocando un ruolo nell'interruzione delle attività aziendali.

Nel primo report di questa serie suddivisa in due parti, esaminiamo tali cause ed effetti e cosa essi comportino per le aziende.



Prima parte



Interruzione della  
supply chain:

cosa significa  
per le aziende



Stiamo entrando in una nuova era, che riflette la deglobalizzazione dell'economia mondiale".

**Dame DeAnne Julius,**  
membro fondatore del Comitato  
per la politica monetaria  
della Banca d'Inghilterra

#### Effetti a catena

La carenza di materie prime e di merci e la relativa domanda latente sono state in gran parte determinate dalla pandemia, situazione aggravata poi dall'invasione dell'Ucraina da parte della Russia. Dall'elettronica all'industria automobilistica, diversi settori continuano a risentirne. Nel settore manifatturiero, ad esempio, le case automobilistiche continuano a soffrire della scarsità di componenti come i semiconduttori. Secondo l'Istituto di politica Chatham House, l'Ucraina è uno dei principali fornitori di gas neon, fondamentale per i laser utilizzati nella produzione di chip, e i problemi di approvvigionamento di neon e l'impennata dei prezzi hanno aggravato la situazione. Il tempo necessario per ricevere un'auto nuova si è allungato in alcuni casi da tre mesi a un anno, afferma Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader di Chubb in Europa.

Anche i prezzi dei container sono aumentati vertiginosamente. In passato, il costo dell'invio di un singolo container via mare dall'Asia all'Europa, ad esempio, era di circa 1.400\$, mentre ora può arrivare a 12.000\$, secondo Sivakumaran Divakaran, Head of Transportation Risk Management di Chubb nell'area Asia-Pacifico.

La guerra tra Russia e Ucraina ha ripercussioni anche sul trasporto aereo delle merci. Le compagnie aeree sono

state costrette a cambiare rotta per evitare lo spazio aereo russo. Con i viaggi più lunghi, gli aerei evitano di fermarsi a metà della rotta per fare rifornimento, preferendo ridurre il peso del carico per essere in grado di compiere voli diretti. Questa situazione ha influito sul costo del trasporto per via aerea: le tariffe sono aumentate di circa l'80% tra il 2020 e il 2022, secondo Kelderman, anche se si prevede che scendano di nuovo (di circa il 40%), sebbene non ai livelli pre-pandemici. Inoltre, poiché i voli passeggeri a livello mondiale non sono ancora tornati alla normalità, la capacità di trasporto merci della supply chain in "belly freight" (trasporto di merci su voli passeggeri) è ancora limitata.

Anche i ritardi nelle importazioni si ripercuotono sulle supply chain. Secondo John Venneman, Marine Risk Management Specialist di Chubb in Nord America, se prima molte aziende statunitensi stocavano i prodotti in Vietnam ed erano in grado di importarli entro 40 giorni, ora i tempi sono raddoppiati a 80 giorni. E aggiunge: "I ritardi sono causati dalle navi che non riescono ad attraccare, poi dalle ferrovie che non riescono a fare uscire i container dal porto e dagli autotrasportatori in loco che non riescono a portare i container alla destinazione finale". La carenza di navi e container è un altro fattore che contribuisce a questa crisi, afferma Kelderman.



Alcuni Paesi stanno sviluppando tecniche cibernetiche informatiche più sofisticate volte a provocare interruzioni di attività delle imprese"

**Dame DeAnne Julius,**  
membro fondatore del Comitato  
per la politica monetaria  
della Banca d'Inghilterra

Ma Kelderman avverte che, oltre ai costi immobiliari per l'affitto degli spazi all'interno dei magazzini in loco, a cui le aziende stanno facendo sempre più ricorso, esse devono affrontare ulteriori oneri finanziari: "Alcuni prodotti richiedono temperature o umidità specifiche e i costi crescenti del riscaldamento e dell'energia faranno lievitare i prezzi".

#### Deglobalizzazione

Con l'inflazione globale che colpisce duramente le aziende, gli economisti si chiedono se questo sia un fenomeno di breve durata. Dame DeAnne Julius, economista internazionale e membro fondatore del Comitato per la politica monetaria della Banca d'Inghilterra, ritiene che abbiamo raggiunto la fine di un'era di inflazione bassa e stabile. Stiamo entrando in una nuova era, che riflette la deglobalizzazione dell'economia mondiale", afferma. "Le grandi forze trainanti alla base della bassa inflazione che abbiamo avuto a partire dagli anni '90 sono state la globalizzazione, l'abbondanza di manodopera a basso costo e un contesto politico relativamente stabile".

"Questo sistema è ora giunto a fine ciclo. La forza lavoro in Cina sta diminuendo, i salari aumentano e anche lì c'è una certa

carenza di manodopera. Il meccanismo della bassa inflazione si è quindi invertito", osserva Julius. "L'invasione dell'Ucraina ha inoltre comportato un'improvvisa biforcazione del mondo economico, con la Russia e la Cina che si dichiarano migliori amici e con un nemico comune rappresentato dagli Stati Uniti e dall'Europa occidentale".

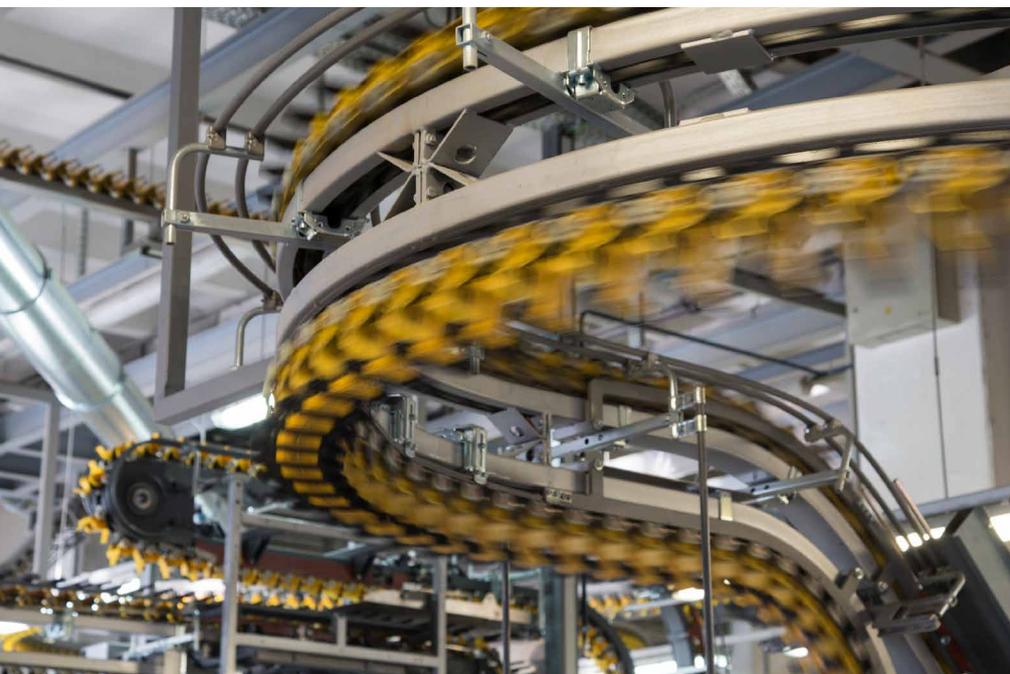
"Da un punto di vista economico, i due Paesi hanno competenze contrastanti ma complementari. La Russia ha il petrolio e le materie prime di cui la Cina ha bisogno, mentre la Cina ha l'esperienza manifatturiera e tecnologica che manca alla Russia. Quindi possiamo intravedere una sinergia abbastanza duratura tra questi due Paesi".

E aggiunge: "Allo stesso modo, in Occidente, stiamo assistendo a sempre più diffuse restrizioni sugli investimenti cinesi nelle nostre economie, e questo interferisce con l'integrazione della supply chain di cui la fase di globalizzazione ha effettivamente beneficiato".

Julius, la cui carriera include esperienze presso la Banca Mondiale, la posizione di Chief Economist in British Airways e Shell, e la partecipazione nei consigli di amministrazione di multinazionali, prevede un quadro di inflazione volatile influenzato da eventi sporadici, quali le sanzioni o la stretta sulle materie prime da parte di Iran e Russia. L'esperta esorta le aziende a pensare a lungo termine su dove investire per le loro catene produttive, aggiungendo: "Occorre davvero considerare la possibilità, forse la probabilità, di avere un'economia mondiale divisa in due blocchi, con il terzo mondo che cerca di bilanciare i propri interessi tra le due parti. Se ciò si verificherà, penso che ci saranno implicazioni reali per lo sviluppo delle supply chain".

#### Chiusure e blocchi

Anche le chiusure improvvise e le fluttuanti capacità portuali stanno creando instabilità nelle supply chain globali. La politica di tolleranza zero della Cina nei confronti del COVID-19 ha visto la chiusura su base settimanale dei porti nel corso del 2022, con l'accumulo dei carichi nei magazzini. Secondo Divakaran, inoltre, le navi vengono dirottate su rotte più

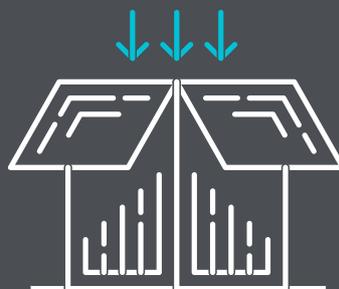




# +850%

Il prezzo di un singolo container marittimo è passato da circa 1.400\$ a 12.000\$

---



# 1,5 giorni

A causa del re-routing, le navi impiegano fino a 1,5 giorni in più sul totale del tempo di viaggio

---

# 66%

Gli attacchi cyber al codice informatico di un fornitore hanno rappresentato il 66% degli attacchi alla supply chain a livello globale

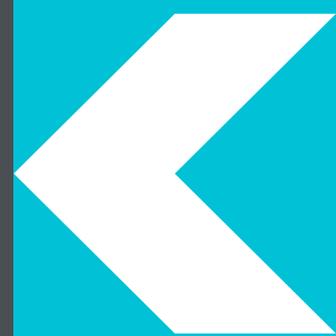
---



# 12 mesi

Il tempo necessario per ricevere un'auto nuova in alcuni casi è passato da tre mesi a un anno

---





Alcuni prodotti richiedono temperature o umidità specifiche per la conservazione e l'aumento dei costi del riscaldamento e dell'energia farà lievitare i prezzi"

Peter Kelderman,  
Marine Risk Management  
Leader, Chubb Europe

lunghe a causa delle zone di interdizione istituite dall'Esercito Popolare di Liberazione intorno alle acque di Taiwan. Il re-routing sta aggiungendo ai normali tempi di percorrenza da mezza giornata a una giornata e mezza.

"Ciò che mi preoccupa davvero è la possibilità che le navi non siano più in grado di navigare direttamente tra la Cina e Taiwan", aggiunge. "Questo accadeva qualche decennio fa, quando l'ultimo porto di scalo doveva essere un Paese terzo. Ciò potrebbe essere reintrodotta, di conseguenza i tempi di viaggio potrebbero essere molto più lunghi". Taiwan e la Cina sono entrambe grandi esportatori, quindi questo avrà un impatto notevole".

Julius, attualmente Distinguished Fellow in Global Economy and Finance presso l'istituto di politica Chatham House, ritiene che "non sia ancora riconosciuto o accettato" il fatto che stiamo entrando in un mondo in cui potrebbero esserci diverse barriere al flusso delle merci. L'esperta osserva che gli stretti di Singapore, il canale di Suez e ora Taiwan e la Cina sono colli di bottiglia che si danno ancora per scontati.

Negli Stati Uniti, le navi della costa occidentale rimangono bloccate nei porti di Los Angeles (LA) e Long Beach, afferma Venneman. Questi porti gestiscono quasi il 40% di tutti i container che entrano nel Paese. "Vengono dirottati sulla costa orientale", spiega. "Le aziende cercano di rincorrere la capacità ed emerge una generale mancanza di stabilità in questo senso". Con la conversione di alcuni porti della costa orientale in hub per container, ci saranno anche meno porti che accetteranno prodotti heavy-lift.

#### Carenza di manodopera

La carenza di manodopera è un problema importante a livello globale per il settore navale e per altri aspetti della supply chain, sia a causa di scioperi sia per altre cause, tra cui l'invecchiamento della popolazione e la mancanza di adeguate competenze. Nei porti, questo spesso significa meno lavoratori per scaricare le navi o per gestire il prelievo dei container, con il risultato che le navi rimangono alla deriva in mare senza spazio per l'ancoraggio. In Cina, le navi si sono messe in coda per entrare a Shanghai, mentre decine di grandi navi da carico dirette negli Stati Uniti viaggiano in "slow steaming" (navigazione a velocità ridotta) per consumare meno carburante. Le merci vengono invece dirottate verso trasporti terrestri, il che incide sui costi di trasporto a causa della necessità di un maggior numero di passaggi e di personale.

Secondo la International Chamber of Shipping, la Russia e l'Ucraina forniscono il 14,5% della forza lavoro marittima mondiale, e molti ucraini sono tornati in patria per combattere. Secondo la International Road Transport Union, anche sulle strade si registra una carenza cronica di autisti di camion, il che ostacola ulteriormente la circolazione delle merci. Si stima che circa 100.000 autotrasportatori siano assenti a causa della guerra, afferma Kelderman, e ciò sta avendo "un forte impatto su una situazione lavorativa già critica".

Nel Regno Unito, dove le dinamiche del post-Brexit stanno ancora causando l'accumularsi di autocarri che cercano di attraversare la Manica,

### Dame DeAnne Julius, economista internazionale e membro fondatore del Comitato per la politica monetaria della Banca d'Inghilterra, commenta:

"Il passaggio dal quantitative easing (QE) al quantitative tightening (QT) da parte delle principali banche centrali, insieme all'aumento dei tassi di interesse, sta comprimendo la disponibilità e il prezzo della liquidità per le aziende che hanno bisogno di capitale circolante per far funzionare correttamente le rispettive supply chain. Il finanziamento straordinario che la Banca d'Inghilterra ha dovuto rendere disponibile a fine settembre 2022 ha dimostrato quanto rapidamente un'interruzione in un mercato (i gilt a lungo termine) possa causare il panico in un altro (i fondi pensione basati sui derivati).

"E se i tassi di cambio variano in modo significativo, anche questo complica il pagamento del nolo per il trasporto di merci dal Paese A al Paese B, quando ci sono valute diverse. Stabilisci il prezzo, ottieni l'accordo. Ma nel tempo impiegato dalla merce per arrivare a B, i tassi di cambio sono variati e quindi hai perso o guadagnato denaro. Per gestire questo rischio è necessario che ci sia una notevole sofisticazione nel contenere gli effetti dei tassi di cambio in un periodo di variazione dei tassi di interesse e di turbolenza dei mercati finanziari. Attualmente, il dollaro insolitamente forte ha spinto lo yen, l'euro e la sterlina a nuovi minimi. Dal momento che molte materie prime scambiate sono valorizzate in dollari, anche questo aumenta i costi per gli importatori e contribuisce alla loro inflazione interna".



➤ Il 68%

delle piccole imprese  
in America Latina afferma  
che le interruzioni alla  
supply chain hanno avuto  
un impatto notevole



I reparti finanziari delle aziende dovranno affrontare molti problemi che non hanno mai affrontato prima".

**Dame DeAnne Julius,**  
membro fondatore del Comitato  
per la politica monetaria  
della Banca d'Inghilterra



le supply chain sono state interrotte anche dagli scioperi. Ad esempio, nell'agosto del 2022 i lavoratori del più grande porto container di Felixstowe hanno dato vita a una protesta di otto giorni per le richieste salariali, un altro effetto a catena della crescente crisi del costo della vita. In modo simile, il personale di un altro porto del Regno Unito, Liverpool, ha intrapreso uno sciopero di due settimane (terminato il 3 ottobre 2022). Pianificando inoltre altre azioni di sciopero successive.

La minaccia di uno sciopero nazionale da parte dei sindacati delle ferrovie negli Stati Uniti nel settembre 2022, legato alle disposizioni sulla qualità della vita contenute in un nuovo contratto, è stata scongiurata in extremis dopo il raggiungimento di un accordo provvisorio. Se lo sciopero fosse andato avanti, si prevedeva un costo economico di 2 miliardi di dollari al giorno, con il blocco di 7.000 treni.

Venneman avverte: "L'effetto di tutto questo sarebbe molto simile ai problemi portuali a cui abbiamo assistito. Dei treni fermi, alcuni sono utilizzati per trasportare verso l'entroterra i container scaricati dalle navi nei porti (un treno intermodale

medio trasporta 618 container). Tutto questo significativo flusso di merci si fermerebbe e attualmente non ci sono abbastanza autocarri o autisti per compensare la soppressione dei treni".

E aggiunge: "Se questo sciopero prolungato dovesse effettivamente verificarsi, potrebbe essere potenzialmente molto più dannoso dei problemi portuali".

Secondo Xavier Pazmino, Regional VP Marine di Chubb in America Latina, in America Latina, oltre ai problemi globali, si sta verificando un preoccupante crescendo di disordini sociali, con scioperi e proteste nonché frequenti saccheggi e danni a proprietà private. Tutto ciò sta interrompendo le attività produttive e la supply chain in generale, afferma. Secondo la NFIB Research Foundation: Small Business Economic Trends, il 68% delle piccole imprese dell'area ha dichiarato che a gennaio 2022 le interruzioni alla supply chain hanno avuto un impatto significativo sulla loro attività. Queste interruzioni senza precedenti sono particolarmente penalizzanti in un'area che esporta prevalentemente materie prime e prodotti finiti d'importazione.



Si stima l'assenza di 100.000 autotrasportatori a causa della guerra tra Russia e Ucraina e questo determina un forte impatto su una situazione lavorativa già critica".

**Peter Kelderman,**  
**Marine Risk Management**  
**Leader, Chubb Europe**

### Scenari futuri

Con i criminali informatici che conducono attacchi sempre più sofisticati, il crimine informatico sta emergendo come un potenziale fattore di destabilizzazione delle supply chain, indipendentemente da come esse siano strutturate. Gli asset dei fornitori che possono essere presi di mira includono configurazioni, dati, hardware, processi o persone. Le tecniche di attacco vanno dall'infezione da malware all'impersonificare il personale di un fornitore. L'anno scorso, la mappatura delle minacce effettuata dall'[Agenzia europea per la sicurezza informatica](#) ha rivelato che gli attacchi al codice informatico di un fornitore si stanno rivelando la principale area di rischio a livello globale, rappresentando il 66% degli attacchi alla supply chain.

Lo sfruttamento delle vulnerabilità informatiche si sta concentrando sempre più sul settore manifatturiero. Secondo [IBM](#), il settore manifatturiero ha sostituito quello dei servizi finanziari come settore più attaccato a livello mondiale nel 2021, con il 23% di tutti gli incidenti. Il ransomware è stato l'attacco numero uno e il 26% degli incidenti ha avuto come obiettivo l'Asia.

Nel Regno Unito, la maggior parte delle organizzazioni [intervistate dal governo](#) nel 2021 non ha esaminato formalmente i rischi di sicurezza informatica dei propri fornitori diretti e della supply chain più

ampia: solo il 12% lo ha fatto per i fornitori diretti e solo il 5% per la supply chain più ampia. Ciò è avvenuto nonostante quattro aziende su dieci abbiano segnalato violazioni o attacchi alla sicurezza informatica nei 12 mesi precedenti.

Oltre alla consapevolezza degli attacchi hacker in generale, le aziende dovrebbero prestare attenzione ai rischi aggiuntivi posti dalla dimensione geopolitica, avverte Julius: "Gli attori statali, in Russia e in Cina, così come in Corea del Nord, sono coinvolti in attacchi informatici e questo fenomeno è destinato probabilmente a crescere. Ora ci troviamo in una situazione in cui alcuni Paesi stanno sviluppando tecniche più sofisticate volte a mettere in difficoltà l'attività delle imprese".

E aggiunge: "Molte aziende si affidano alla tecnologia digitale per tracciare le spedizioni, e la misura in cui queste o i flussi finanziari possono essere interrotti fanno sì che la sicurezza informatica diventi un problema davvero importante quando sono gli Stati a essere coinvolti, e non solo i criminali".

Quindi, come possono muoversi le aziende in questo panorama in continua evoluzione, caratterizzato da instabilità geopolitica e inflazione altalenante? Nella seconda parte di questo report, esaminiamo ciò che le aziende possono fare per rafforzare la resilienza delle loro supply chain e mitigare i rischi.



CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

Chubb.com



Il presente documento è reso noto unicamente a fini informativi e non costituisce alcun tipo di consulenza o raccomandazione per individui o aziende relative ad alcun prodotto o servizio. Per maggiori dettagli sui termini e le caratteristiche del prodotto si prega pertanto di fare riferimento alle condizioni generali di assicurazione.

Chubb European Group SE, Sede legale: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Francia - Capitale sociale €896.176.662 i.v. - Rappresentanza generale per l'Italia: Via Fabio Filzi n. 29 - 20124 Milano - Tel. 02 27095.1 - Fax 02 27095.333 - P.I. e C.F. 04124720964 - R.E.A. n. 1728396 - Abilitata ad operare in Italia in regime di stabilimento con numero di iscrizione all'albo IVASS I.00156. L'attività in Italia è regolamentata dall'IVASS, con regimi normativi che potrebbero discostarsi da quelli francesi. Autorizzata con numero di registrazione 450 327 374 RCS Nanterre dall'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4, Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 RCS e soggetta alle norme del Codice delle Assicurazioni francese. info.italy@chubb.com - italy@pec.chubb.com - www.chubb.com/it

IT8392-WA 03/23