



TO WATCH • Guerre e Supply chain



NUOVE FRONTIERE

OSSERVATORIO

REPUTATIONAL &
EMERGING
RISK

Gruppo Unipol



NUOVE FRONTIERE

Il panorama internazionale continua a subire significative evoluzioni, con cambiamenti che influenzano le dinamiche globali. Le tensioni tra le potenze mondiali, la crescente consapevolezza ambientale e la rapida avanzata delle tecnologie digitali sono solo alcune delle sfide e opportunità che caratterizzano questo contesto in continua trasformazione.

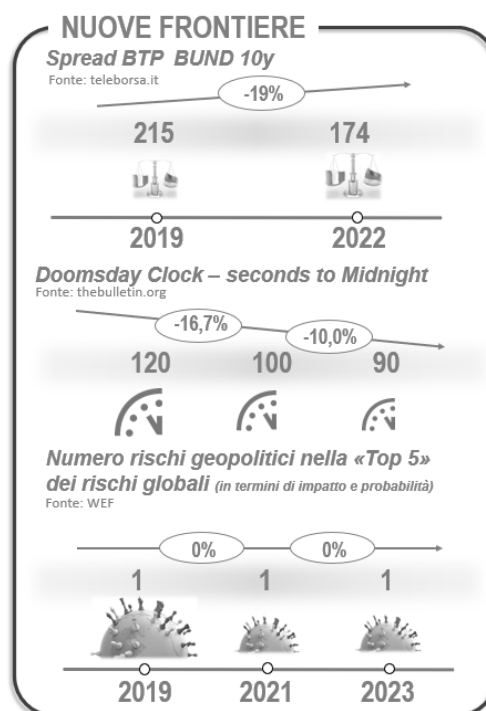
I Macro Trend in sintesi ▲

Mappa Interconnessioni ▲

La situazione geopolitica mondiale è sempre in evoluzione e i rischi concreti che si profilano all'orizzonte per i prossimi anni, in un'ottica di circa tre anni, dipendono da molteplici fattori, tra cui le dinamiche regionali, le tensioni tra le nazioni e le sfide globali. Le tensioni tra le principali potenze, come gli Stati Uniti, la Cina e la Russia, sono sempre un punto di preoccupazione. Le divergenze su questioni commerciali, di sicurezza e di influenza globale possono scatenare conflitti e comportare rischi economici e di sicurezza. A queste tensioni di carattere globale si affiancano tensioni regionali presenti in varie parti del mondo, come nel Mar Cinese Meridionale, in Ucraina, in Medio Oriente e in India-Pakistan, che possono sfociare in conflitti aperti, con conseguenze globali (come è successo realmente in Ucraina e più recentemente a Gaza). Il terrorismo, nonostante i successi contro gruppi terroristici come lo Stato Islamico, rimane una minaccia globale, e gruppi radicali potrebbero cercare nuovi modi per attuare attacchi su larga scala scatenando conflitti. Spesso tutto ciò viene alimentato dalla fragilità delle istituzioni politiche che in molte nazioni può portare a instabilità interna e conflitti civili. Questi sono scenari che implicano inevitabilmente migrazioni forzate: i conflitti, i cambiamenti climatici e le condizioni economiche precarie possono spingere molte persone a cercare rifugio in altre nazioni, creando sfide politiche ed economiche per i paesi di accoglienza. Le crisi umanitarie che scatenano migrazioni e flussi migratori massicci aumentano le tensioni tra paesi di origine e paesi ospitanti. I cambiamenti climatici stessi costituiscono una minaccia crescente per la stabilità globale. Eventi meteorologici estremi, siccità, innalzamento del livello del mare e migrazioni forzate possono destabilizzare le regioni e scatenare conflitti legati alle risorse. A questo quadro si deve aggiungere una persistente crisi legata alla competizione per le risorse naturali, come l'energia, l'acqua e i minerali, può generare tensioni tra i paesi. Resta ancora un grosso punto di domanda in merito all'evoluzione di Covid-19. La pandemia di COVID-19 ha messo in luce la vulnerabilità delle società globali a eventi sanitari gravi. Il rischio di future pandemie richiede una migliore preparazione e cooperazione internazionale, perché non sono assolutamente da escludere nuove forme virali, anche strettamente legate al riscaldamento globale che provoca lo scioglimento del permafrost e di tutto ciò che esso contiene. Virus compresi. Nel Report Top Risk 2024, Ian Bremmer evidenzia come il 2024 sia "il Voldemort degli anni", "con tre scontri che domineranno gli affari globali e che sono il risultato diretto del nostro "G-zero world", ovvero un mondo senza leadership globale: Russia contro Ucraina, Israele contro Hamas e Stati Uniti contro se stessi, con le elezioni che saranno di gran lunga le più importanti per la sicurezza, la stabilità e le prospettive economiche del mondo".

"La wild card è, più che mai, la tecnologia, in particolare l'intelligenza artificiale. La tecnologia si sta sviluppando molto più velocemente della capacità di governarla e un mondo tecnopolare per l'intelligenza artificiale significa che la risposta e la reazione alle crisi avverranno solo dopo che le cose si saranno rotte... speriamo che nel 2024 queste cose non siano così grandi."

Ian Bremmer, 2024



globali e che sono il risultato diretto del nostro "G-zero world", ovvero un mondo senza leadership globale: Russia contro Ucraina, Israele contro Hamas e Stati Uniti contro se stessi, con le elezioni che saranno di gran lunga le più importanti per la sicurezza, la stabilità e le prospettive economiche del mondo".

Per quanto riguarda la geopolitica oltre la Terra, la space economy e la corsa allo spazio continuano ad essere tematiche politiche e geopolitiche rilevanti. Negli ultimi anni, c'è stato un rinnovato interesse per l'esplorazione

spaziale, lo sfruttamento delle risorse spaziali e lo sviluppo dell'orbita terrestre bassa (LEO) come luogo di attività economica. Alcune delle principali questioni geopolitiche e politiche legate a questo settore sono la competizione fra nazioni, soprattutto Stati Uniti, la Cina e la Russia, ma anche India, la mancanza di norme e regolamentazioni internazionali chiare nello spazio che può portare a dispute e conflitti, lo sfruttamento delle risorse spaziali che con l'estrazione di risorse spaziali, come acqua ghiacciata sulla Luna o asteroidi ricchi di minerali, è una sfida politica e legale. Esistono diverse connessioni tra la supremazia nello spazio e la cybersicurezza, poiché entrambi sono elementi chiave nella competizione geopolitica e nella sicurezza nazionale. Le capacità spaziali, come l'osservazione della Terra e la comunicazione militare, sono di importanza critica per la sicurezza nazionale di molti paesi. Gli attacchi cibernetici contro questi sistemi potrebbero compromettere la capacità di una nazione di difendersi da minacce esterne. Si consideri il fatto anche che i servizi di intelligence e sicurezza di molte nazioni dipendono dai dati raccolti da satelliti spia e da altre risorse spaziali. La cybersicurezza è fondamentale per proteggere questi assetti da attacchi informatici che potrebbero compromettere le attività di intelligence. È importante notare che la situazione geopolitica è complessa e mutevole, e molti di questi fattori sono interconnessi. Gli eventi e le dinamiche possono cambiare rapidamente, quindi è fondamentale monitorare attentamente gli sviluppi internazionali e cercare soluzioni cooperative per affrontare le sfide globali, quali i cambiamenti climatici, la gestione delle risorse naturali, la gestione delle pandemie e, non da ultimo per importanza, il governo dell'intelligenza artificiale.



FOCUS ON...

► La sfida globale della governance dell'AI

Il primo accordo globale sui rischi dell'intelligenza artificiale

La Gran Bretagna ha pubblicato a fine ottobre 2023 la "Dichiarazione di Bletchley", concordata con paesi tra cui Stati Uniti e Cina, volta a rafforzare gli sforzi globali per cooperare sulla sicurezza dell'intelligenza artificiale (AI). La dichiarazione, di 28 paesi e dell'Unione Europea, è stata pubblicata il giorno di apertura dell'AI Safety Summit ospitato a Bletchley Park, nell'Inghilterra centrale. "La Dichiarazione soddisfa gli obiettivi chiave del vertice stabilendo un accordo e una responsabilità condivisi sui rischi, sulle opportunità e su un processo avanzato per la collaborazione internazionale sulla sicurezza e la ricerca sull'intelligenza artificiale di frontiera, in particolare attraverso una maggiore collaborazione scientifica", ha affermato la Gran Bretagna in una dichiarazione separata che accompagna la dichiarazione. Elon Musk ha descritto l'intelligenza artificiale come una minaccia per l'umanità. Musk ha co-fondato OpenAI, sviluppatore di ChatGPT, e ha lanciato una nuova



impresa chiamata xAI. Descrivendo l'intelligenza artificiale come "una delle più grandi minacce per l'umanità", Musk ha detto: "Voglio dire, per la prima volta, abbiamo una situazione in cui c'è qualcosa che sarà molto più intelligente dell'essere umano. Non siamo più forti o più veloci delle altre creature, ma siamo più intelligenti. Ed eccoci qui, per la prima volta nella storia umana, con qualcosa che sarà

molto più intelligente di noi." Nei commenti all'agenzia di stampa Press Association a margine del vertice, ha detto che "non è chiaro se possiamo controllare una cosa del genere", ma "possiamo aspirare a guidarla in una direzione che sia benefica per l'umanità". Mustafà Suleyman, il co-fondatore di DeepMind, una società britannica acquisita da Google e ora al centro degli sforzi di intelligenza artificiale della società di ricerca, ha affermato che nei prossimi cinque anni potrebbe essere necessario prendere in considerazione una pausa nello sviluppo della tecnologia. Parlando ai giornalisti durante il vertice, ha detto: "Non lo escludo. E penso che ad un certo punto, nei prossimi cinque anni circa, dovremo considerare questa questione molto seriamente". Tuttavia, Suleyman ha affermato che gli attuali modelli di intelligenza artificiale, come quello che alimenta ChatGPT, non rappresentano una seria minaccia. All'inizio di ogni sessione a porte chiuse, i funzionari britannici hanno mostrato ai partecipanti i loro esempi di come i potenti modelli di intelligenza artificiale potrebbero rendere più semplice per i malintenzionati causare danni in vari modi. Durante una sessione, Matt Clifford, responsabile dell'organizzazione del summit, ha mostrato ai delegati come modelli linguistici di grandi dimensioni potrebbero rendere più semplice per gli hacker lanciare attacchi di phishing. Nell'ambito del Report Eurasia Group's Top Risks for 2024, Ian Bremmer evidenzia come, nonostante gli ambiziosi risultati raggiunti tra cui anche l'approvazione dell'AI Act da parte dell'Unione Europea, si configurino tra i rischi prioritari per l'anno 2024 il rischio di importanti lacune nella governance dell'AI.

Macro trend in a glance • NUOVE FRONTIERE



I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Tensioni geopolitiche e conflitti
- Nazionalismo e guerra dei dazi
- Recessione e tensioni economiche/commerciali
- Cyberspazio
- Supremazia spaziale e gestione della orbita terrestre bassa (LEO)
- Potere dell'intelligenza artificiale



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
▪ Crescente instabilità anche di tipo geopolitico ▪ Crescente Interconnessione dei sistemi con conseguente possibile aumento del rischio contagio ▪ Rivalutazione dei rischi	▪ Ottica globale messa in discussione ▪ Globalismo regionale ▪ Aumento complessità e incertezza ▪ Impatto sui mercati finanziari ▪ Cambiamento dei consumi ▪ Limitazioni delle coperture
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
▪ Opportunità di crescita ▪ Opportunità di diversificazione dei rischi e ottimizzazione del capitale ▪ Sviluppo di percorsi di aggregazione e di partnership strategiche ▪ Possibilità di fornire alle imprese servizi di protezione e gestione del rischio su scala globale e di supportare le PMI nel processo di internazionalizzazione ▪ Aumento aspettative di protezione per rischi emergenti connessi a internazionalizzazione (es. rischi legati a supply chain o cyber risk)	▪ Crescente competizione nella vendita di beni e servizi, approvvigionamento di capitali finanziari, acquisizione e ritenzione del capitale umano, sviluppo delle catene di fornitura e relazioni di partnership, scelte tecnologiche e strategie commerciali ▪ Aumento della volatilità dei mercati finanziari e vulnerabilità al rischio contagio derivante da altri Paesi. ▪ Aumento della vulnerabilità a rischi derivanti da instabilità politica e sociale e disastri naturali inclusi quelli connessi al cambiamento climatico ▪ Necessità di nuovi skills per gestire multiculturalità e complessità ▪ Crescente importanza di una dimensione internazionale per sviluppare partnership con player globali ▪ Aumento vulnerabilità a cyber risk per risvolti di natura geopolitica e interconnessione su scala sempre più globale



Per **catena di approvvigionamento** si intende un sistema logistico complesso che coinvolge tutti gli step del processo di trasformazione di un prodotto da materia prima a prodotto finito e messo a disposizione del consumatore finale. Il governo di questo sistema implica un notevole impegno per le aziende, che devono considerare una molteplicità di fattori, quali il coordinamento dei diversi attori coinvolti, il bilanciamento tra costi e competitività del prodotto, nonché la gestione dei rischi connessi. L'obiettivo di una gestione ottimale della catena di approvvigionamento, infatti, è proprio quello di ridurre i costi, migliorare la competitività del prodotto sul mercato e garantirne la resilienza e sostenibilità.

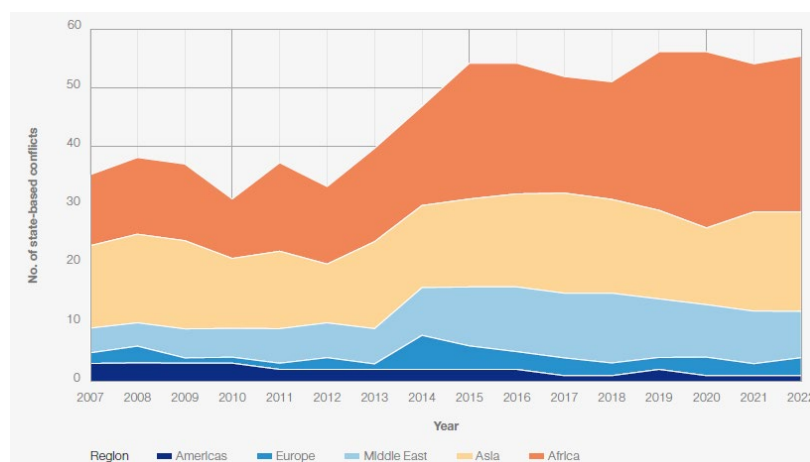
L'avvento della globalizzazione e la fine dell'assetto mondiale bipolare hanno creato le condizioni per lo sviluppo del commercio transnazionale, dando accesso a mercati fino a quel momento inesplorati e dunque a una maggiore offerta di beni e servizi. Per poter mantenere competitivi i propri prodotti e aumentare i profitti, le aziende hanno intrapreso strategie come *outsourcing* – delega di operazioni interne a terze parti- e *offshoring* – delocalizzazione degli impianti produttivi in paesi dove il costo della manodopera è basso-, dando spazio allo sviluppo di un modello basato su un marketplace globale fortemente interconnesso.

Tuttavia, questo nuovo modello ha introdotto ulteriori elementi di complessità alla supply chain quali il trasporto internazionale e conseguente gestione di pratiche doganali e aspetti normativi, sensibilità ai tassi di cambio tra le diverse valute, necessità di gestire le differenze linguistiche e culturali in fase di negoziazione, ma soprattutto maggiore esposizione a rischi di natura ESG oppure di instabilità geopolitica e conflitti presenti in altre parti del mondo. L'interdipendenza che caratterizza le economie moderne, infatti, fa sì che anche un conflitto limitato a una piccola regione del mondo possa avere effetti a cascata su tutta la catena di approvvigionamento a livello globale.

Basti pensare che per la costruzione di uno smartphone occorrono 62 elementi provenienti da 18 paesi diversi, che, iniziando dall'estrazione delle materie prime e passando per la produzione dei suoi componenti, confluiscono verso un unico luogo dove vengono assemblati, per poi essere rispediti verso le destinazioni finali. Un aspetto da considerare è che i materiali rari impiegati nella produzione degli apparecchi tecnologici come per esempio il litio, il silicio e il coltan spesso provengono da zone di conflitto. Nel caso del coltan, questo viene estratto per più dell'80% nella Repubblica Democratica del Congo dove una miniera su due è nelle mani di una milizia armata che schiavizza le popolazioni locali, permettendo l'estrazione a basso prezzo. Nonostante le legislazioni degli ultimi anni come la Conflict Minerals Regulation approvata dall'UE nel 2017 ed entrata in vigore nel 2021 che impone alle aziende importatrici di fare *due diligence* sulla provenienza dei minerali importati, secondo uno statement congiunto di 20 NGOs, a distanza di quasi tre anni dall'entrata in vigore il Regolamento non ha prodotto alcun impatto significativo. Questo perché, oltre a prevedere dei threshold troppo ampi sulle quantità importate soggette a obbligo di applicazione dei criteri di *due diligence*, il Regolamento non copre i metalli importati già sotto forma di semi-lavorati, che costituiscono la stragrande maggioranza delle importazioni. La centralità dei metalli rari nelle nuove tecnologie ha innescato una corsa alla ricerca e alle estrazioni che sta ridefinendo gli equilibri geopolitici mondiali. La Cina, infatti, controlla già più di due terzi delle

miniere di litio in Africa e Sudamerica, ottenendo una sempre maggiore influenza sulle catene di approvvigionamento globali che coinvolgono questa componente essenziale nella costruzione di batterie. In un mercato oligopolistico dominato da poche aziende il livello d'integrazione lungo la supply-chain è un fattore competitivo determinante.

Se invece parliamo di conflitti intesi come



Conflitti armati per regione 2007-2022 (Fonte: *World Economic Forum*)

violenza armata tra due o più gruppi (governativi o non governativi), ad oggi nel mondo ci sono circa 57 conflitti armati in corso, che possono avere cause come lotta per il possesso di risorse strategiche, desiderio di supremazia politica o ideologica, oppure per il monopolio del commercio di materiali o sostanze illegali.

Secondo l'UNFCCC anche il cambiamento climatico può contribuire, per vie indirette, all'esacerbarsi dei conflitti, da un lato causando maggiore competizione per le risorse sempre più scarse, dall'altro dando spazio a conflitti interni causati da condizioni sociali sempre più precarie dovute al degrado ambientale e non adeguatamente gestite dai governi colpiti, influenzando sempre di più i fenomeni migratori. In un briefing paper di ottobre 2023 il Parlamento Europeo afferma che dal 2008 oltre 376 milioni di persone sono migrate a causa di fenomeni naturali come alluvioni, tempeste o siccità.

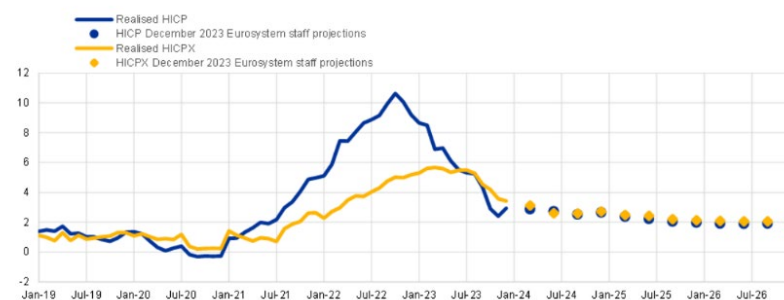
Al di là delle motivazioni che possono stare dietro allo scoppio di un conflitto, nel 21° secolo il concetto di guerra, definita da Clausewitz come "la continuazione della politica con altri mezzi" si può estendere ad un'accezione più ampia. Oggi la guerra si può manifestare per mezzo di campagne di disinformazione attraverso uso di bot o deepfake che creano immagini o contenuti distorti, cyber-attack (non a caso si parla di cyber war), furti di proprietà intellettuale e operazioni finanziarie, tutte forme di coercizione volte al perseguimento dell'obiettivo politico per cui si decide di combattere. Questi scontri possono anche andare al di là dei confini terrestri in quanto stiamo già assistendo a una nuova corsa allo spazio che ad oggi significa prestigio, vantaggio commerciale e strategico, data l'importanza dei satelliti nelle telecomunicazioni, osservazione della terra per obiettivi ambientali, meteorologici e militari, navigazione e osservazione astronomica.

Nell'ultimo report sui rischi globali da monitorare nel 2024, il World Economic Forum ha inserito i conflitti armati al 5° posto in termini di severità di impatto nel breve termine, con una crescita di ben 9 posizioni nel ranking rispetto al 2023, individuando tre hotspot da tenere sotto osservazione che, nel caso di un'escalation, possono coinvolgere le grandi potenze mondiali e sconvolgere l'equilibrio già precario delle supply-chain globali. A pagare il prezzo di questi sconvolgimenti non sono solamente i consumatori finali, ma l'intero sistema economico, scenario che abbiamo già visto con la crisi petrolifera del 1973, anch'essa sviluppata in seguito a un evento bellico, che ci ha dimostrato per la prima volta quanto le condizioni geopolitiche possano condizionare i prezzi dell'energia e di conseguenza di tutte le commodities, che ne richiedono l'utilizzo in fase di produzione e trasporto.

Il primo hotspot individuato dal WEF è il conflitto tra Russia e Ucraina, iniziato il 24 febbraio 2022 quando la Russia fece la propria mossa militare, causando uno shock massivo all'economia globale, in particolar modo nella zona Euro su beni come energia e food. Prima di questo evento l'Europa importava circa il 45% del proprio gas naturale dalla Russia (con distribuzioni diverse all'interno dei propri stati membri) e l'Ucraina rappresentava il maggior fornitore di grano, semi e fertilizzanti. A pochi mesi dall'inizio del conflitto i prezzi del gas erano incrementati del 120-130% e l'olio di semi di circa 47%, con un effetto "moltiplicatore" su tutti gli altri beni e servizi. A Dicembre 2022, infatti, in Italia l'indice nazionale dei prezzi al consumo era cresciuto dell'11,6% rispetto allo stesso periodo del 2021, segnando l'aumento più alto dal 1985. L'UE si è mossa sin da subito per sviluppare un piano contingente per far fronte alla crisi. Da un lato è stato attuato un piano per ridurre la domanda di gas naturale attraverso riduzione del consumo, passaggio a fonti alternative e riduzione del riscaldamento e del raffreddamento, mentre dall'altro si è cercato di diversificare le forniture di gas naturale.

Headline inflation, core inflation and Eurosystem staff projections

(annual percentage changes)



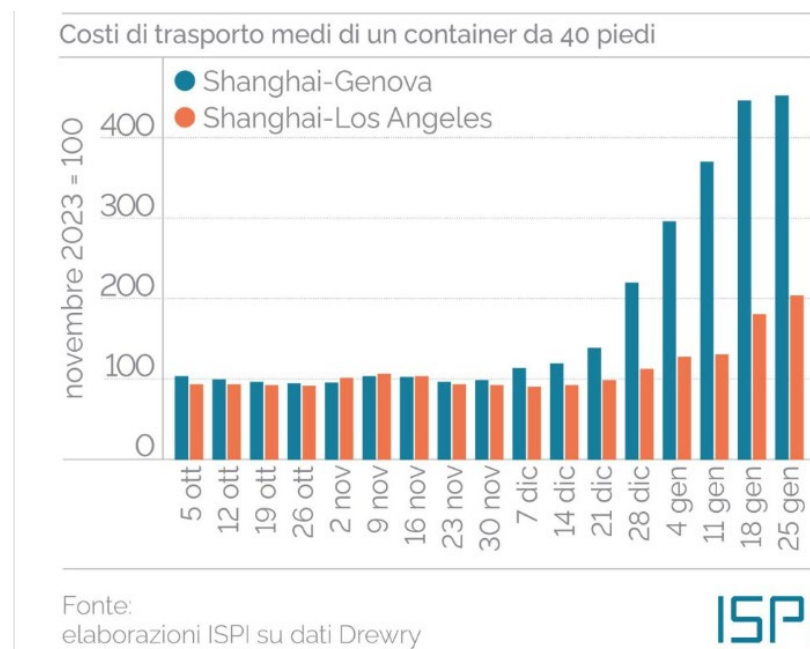
Source: Eurosystem staff macroeconomic projections exercise.

Notes: HICP refers to headline inflation and HICPX to HICP excluding food and energy. Realised HICP and HICPX are at a monthly frequency, and HICP and HICPX projections are at a quarterly frequency. The latest observations for realised HICP and HICPX are for December 2023.

A due anni dall'inizio del conflitto le forniture russe sono state sostituite e i prezzi delle materie prime si sono stabilizzati, anche se i prezzi dell'energia sono ancora più alti del 35% rispetto al periodo pre-conflitto. La Russia resta ancora in gran parte isolata dal sistema finanziario globale e molte sue attività estere sono congelate.

Questo conflitto ha impattato sull'industria europea su tre fronti: i) riduzione delle esportazioni, ii) riduzione dei profitti a causa dei costi maggiori dell'energia e iii) difficoltà a ottenere finanziamenti a causa dell'incremento del rischio percepito dalle banche. Le supply-chain, che risentivano ancora delle difficoltà dovute alla pandemia da COVID-19, sono state colpite soprattutto nel settore della manifattura di semiconduttori, essendo l'Ucraina responsabile per la fornitura di circa il 50% del neon, un ingrediente principale nella produzione dei microchip, a loro volta essenziali alla trasformazione digitale.

Il secondo hotspot è rappresentato dalla guerra israelo-palestinese, che dopo gli eventi del 7 ottobre 2023 ha raggiunto l'apice delle violenze ricorrenti dell'area che si protraggono sin dalla creazione dello stato d'Israele nel 1948. Questo conflitto è di dimensioni relativamente ridotte, considerando che la Striscia di Gaza si estende su una superficie di circa 360 km² paragonabile circa all'isola di Malta, ma che risulta essere tra le più popolate al mondo, con oltre 4000 abitanti per km². Israele è un importante provider per le aziende occidentali di beni e servizi nel settore chimico, farmaceutico e tecnologico ma non è stato il suo coinvolgimento diretto nel conflitto a compromettere significativamente le catene di approvvigionamento globali. Le ripercussioni sul commercio globale sono iniziate il 19 novembre 2023, quando un gruppo di ribelli yemeniti, gli Houthi, alleati di Hamas e dell'Iran hanno iniziato ad attaccare le navi cargo in rotta verso l'Europa, di passaggio nel Mar Rosso verso il Canale di Suez. Gli Houthi sostengono di attaccare solamente navi con connessioni israeliane, come forma di sostegno verso la Palestina e attacco indiretto a Israele, ma il pericolo percepito fa sì che le compagnie di trasporto marittimo decidano di utilizzare rotte alternative. Il canale di Suez rappresenta la rotta più breve tra il Sud-Est asiatico e l'Europa, facendo transitare circa il 12% del commercio mondiale e il 30% di traffico globale di container. Nel caso dell'Italia, il 40% dell'import-export passa per il Canale di Suez.



All'inizio del 2024 i maggiori trasportatori di container al mondo come la danese Maersk Line hanno annunciato che, alla luce delle difficoltà associate al transito via il Canale di Suez, dirotteranno le proprie navi passando per il Capo di Buona Speranza, con conseguenti aumenti di tempi di transito passando da 26 a circa 44 giorni a velocità commerciale e conseguenti aumenti di costi di

trasporto, che tra il 1° dicembre 2023 e il 25 gennaio 2024 erano più che quadruplicati, per poi tornare pian piano a scendere. Un aumento della velocità di crociera ridurrebbe i tempi di transito, ma aumenterebbe il consumo di carburante e di emissioni, mettendo le compagnie di trasporto di fronte a un altro, complesso, trade-off.

Gli attacchi non hanno provocato danni diretti alle imbarcazioni europee, ma i ritardi di consegna hanno creato molti disagi alle linee produttive di alcune filiere dipendenti da materie prime e componenti in arrivo via nave dal Sudest Asiatico, come l'automotive, moda e alcuni comparti dell'agroalimentare.

Il terzo hotspot individuato dal WEF è Taiwan, un'isola che, a seguito di una serie di travagliate vicende storiche che hanno origine con la caduta dell'Impero Cinese nel 1912, è caratterizzata da una forte spinta indipendentista nel confronti della Cina. Riconosciuta come stato autonomo da soli 13 paesi a livello internazionale, ha un'importanza strategica per gli equilibri internazionali tra USA e Cina. L'isola ospita il più grande manifattore di semiconduttori al mondo, la Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), che produce oltre il 60% del fabbisogno mondiale di queste componenti e circa il 90% dei più avanzati, essenziali nell'industria elettronica per la produzione di auto, smartphone, computer. La Cina rappresenta la base finale per l'assemblaggio dei prodotti tecnologici in quanto dispone di una grande capacità manifatturiera e un'infrastruttura logistica molto estesa, rendendo i due paesi molto connessi e interdipendenti.

Entrambe le potenze hanno interessi nell'isola: da un lato per la Cina Taiwan rappresenta il tassello mancante alla riunificazione, nonché un modo per controllare l'industria dei semiconduttori, dall'altro per gli Stati Uniti rappresenta non solo un modo per sostenere la democrazia taiwanese, considerata la più avanzata dell'Asia e opporsi al totalitarismo cinese, ma anche un modo per assicurarsi un'influenza militare e commerciale in quell'area del Pacifico. Un'escalation delle tensioni a Taiwan, definita dall'Economist "il posto più pericoloso al mondo" in quanto teatro più probabile di uno scontro tra grandi potenze mondiali, potrebbe sconvolgere la produzione e l'export di semiconduttori, con ripercussioni a cascata su tutto il sistema manifatturiero e le catene di approvvigionamento che supportano lo sviluppo tecnologico globale.

Gli eventi sopra descritti sono solo alcuni esempi delle ripercussioni che i conflitti geopolitici possono avere sulle supply-chain globali. Per il settore assicurativo questo significa maggiore incertezza e imprevedibilità, rendendo difficile la pianificazione a lungo termine. Questo si ripercuote sia direttamente sulle aziende assicuratrici in termini di interruzione della propria catena di approvvigionamento, ma può anche avere effetti negativi sulla business continuity delle aziende assicurate, con conseguenti aumenti delle richieste d'indennizzo. Inoltre, dato il ruolo importante delle imprese assicurative come investitori, esse possono risentire negativamente delle fluttuazioni delle quotazioni dei titoli dovute alle pressioni inflazionistiche generate dalle interruzioni delle catene di approvvigionamento. E' imperativo per il settore assicurativo rivalutare i propri modelli di risk assessment, aggiornare termini e condizioni di copertura adattandoli in ottica di considerazione e mitigazione di questi rischi, con un approccio *taylor-made* per le caratteristiche dell'azienda e del settore in cui opera. I clienti vorranno quantificare sempre di più la propria esposizione verso i rischi legati alla catena di approvvigionamento e questo implica l'identificazione dei fornitori chiave, valutazione delle dipendenze, delle alternative e del potenziale impatto di eventuali interruzioni del flow di merci. A quel punto le aziende assicuratrici saranno chiamate a supportare le aziende nell'implementazione di una strategia di mitigazione, che può consistere in azioni quali diversificazione di fornitori, partner logistici e geografie di provenienza delle proprie materie prime. Inoltre, l'utilizzo di tecnologie come *advanced analytics* può migliorare i modelli predittivi e anticipare le possibili minacce a cui sono esposte, ma anche prevedere l'oscillazione della domanda e calcolare i livelli ottimali di stock di magazzino, oltre a contribuire al presidio e al miglioramento delle performance ESG lungo la catena di approvvigionamento.



FOCUS ON...

► Il futuro delle supply chain

Da "catena" a "rete" di approvvigionamento



Link all'articolo ISPI "Da supply chain a supply network"

Secondo l'ISPI la forma dell'approvvigionamento sta cambiando e si parla sempre meno di "catena" e sempre più di "rete", fondata su collaborazione e coltivazione di relazioni basate su fiducia reciproca. Le aziende, infatti, sono sempre più propense a rinunciare a strategie basate su lavoro a basso costo delocalizzato nel Sud-Est asiatico, per lasciare sempre più spazio a pratiche come *reshoring*, *near-sourcing* e *nearshoring*, che consistono nel riportare la produzione e l'approvvigionamento nei mercati nazionali o in paesi geograficamente o culturalmente vicini. Esiste anche il termine *friendshoring*, che si riferisce alla rilocalizzazione in paesi considerati "amici" o alleati geopolitici. Questa forma di mitigazione dei rischi prevede che le aziende rinuncino al cosiddetto "low cost at all costs" per dare più priorità ad aspetti come la sostenibilità della propria catena del valore, affidabilità e flessibilità. L'esigenza di ripensare le catene di approvvigionamento in ottica di maggiore resilienza è emersa soprattutto quando, nel cercare di contenere la pandemia da COVID-19 i governi hanno dovuto imporre restrizioni al commercio globale, bloccando il processo produttivo di molte industrie manifatturiere, svelandone le vulnerabilità e facendo emergere la necessità di diversificare i propri fornitori e "accorciare" la propria filiera. Durante la crisi causata dal COVID-19 si parlava addirittura di uno shift sistemico da globalizzazione a regionalizzazione delle filiere. Secondo un'analisi fatta dal WEF nel luglio 2021 sui dati del commercio mondiale basandosi su indicatori come quota di commercio tra nazioni appartenenti allo stesso continente oppure aventi confini in comune, a partire da gennaio 2020 si è effettivamente verificata in Europa una crescita di scambi tra paesi che si trovano sullo stesso continente. Al momento queste tendenze non si sono ancora concretizzate su larga scala tale da indicare uno shift sistemico e l'incremento che vediamo è probabilmente frutto dell'adozione di strategie di diversificazione dei fornitori, il che è comunque indicativo del fatto che le aziende hanno interiorizzato la necessità di rendere la propria catena di fornitura più resiliente e sostenibile. Nonostante gli evidenti benefici in termini di sostenibilità, controllo e qualità, gli economisti concordano che uno shift di massa verso questo modello avrebbe impatti negativi sui paesi emergenti, arrestando il loro sviluppo e causandone l'impoverimento, con conseguenze sociali negative e maggiore instabilità a livello globale.

I driver del tema to watch • GUERRE E SUPPLY CHAIN



- Interdipendenza del commercio globale
- Instabilità geopolitica
- Escalation dei conflitti
- Scarsità delle risorse
- Diritti umani
- ESG compliance



GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

Sul Sistema	Sui Clienti
▪ Maggiore incertezza e imprevedibilità in fase di pianificazione economica ▪ Aumento del costo della vita ▪ Ripensamento del modello di gestione delle catene di approvvigionamento ▪ Rallentamento della globalizzazione e aumento del protezionismo	▪ Maggiore complessità in fase di valutazione del rischio ▪ Interruzione della produzione ▪ Aumento dei costi dei prodotti importati
 OPPORTUNITA'	 RISCHI
▪ Opportunità di rendere le catene di approvvigionamento più resilienti agli shock esterni ▪ Miglioramento delle performance ESG lungo la propria catena del valore ▪ Opportunità di introdurre innovazioni di processo	▪ Rischi di interruzione della supply chain e di pressioni inflazionistiche ▪ Aumento dell'instabilità finanziaria con impatti negativi sul valore degli investimenti ▪ Rallentamento della transizione energetica a causa degli impatti dei conflitti sulla disponibilità di minerali rari per lo sviluppo delle tecnologie necessarie ▪ Aumento delle interruzioni di funzionamento delle infrastrutture critiche (es. cyber attack, attacchi fisici) ▪ Incremento delle richieste di indennizzo associate a <i>business interruption</i>

Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

Liliana Cavatorta

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

Gianluca Rosso

Emerging and Reputational Risk

Davide Iacofano

Emerging and Reputational Risk

Elena Borovina

Emerging and Reputational Risk

Prof. Egeria Di Nallo

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



unipol.it

Unipol Gruppo S.p.A.
Sede Legale
Via Stalingrado, 45
40128 Bologna