

CASE-07 · SUPPLY CHAIN & RIENTRO PRODUTTIVO

Riportare in patria la produzione di un componente critico: 120 milioni

Riportare «in casa» un componente strategico per ridurre il rischio geopolitico, con incentivi pubblici a coprire parte del costo.

IL GIUDIZIO

sito unico → due fornitori

CONFIDENZA CALIBRATA

43%

SETTORE

Supply chain

68

Δ - CSI

Non elimini il rischio: lo **sposti**, da un fornitore unico a un altro.

IL GIUDIZIO

sito unico → due fornitori

CONFIDENZA

43%

IN UNA RIGA

Sicurezza **reale** invece di rischio spostato, con metà del capitale esposto.

§ IL PROTAGONISTA & IL CONTESTO

Il direttore delle operazioni globali, con il mandato del CDA di ridurre la dipendenza da un'unica area geopolitica e una finestra di incentivi pubblici aperta per altri diciotto mesi.

Un produttore industriale di medie dimensioni che dipende da un componente elettronico critico assemblato in un'unica regione asiatica. L'80% del fabbisogno annuo passa per un solo fornitore; il componente non è sostituibile nel breve termine senza riprogettare il prodotto finale. Gli incentivi coprono fino al 35% del capex di un nuovo impianto nazionale.

§ BACKGROUND

Le interruzioni della supply chain globale degli ultimi anni hanno reso visibile un rischio che i modelli di costo tradizionali ignoravano: la concentrazione geografica di un componente critico. Il reshoring è diventato una priorità politica in molti paesi industrializzati, con pacchetti di incentivi dedicati. Ma la letteratura sui grandi programmi di rientro produttivo mostra un pattern ricorrente: il nuovo impianto nazionale riduce il rischio geopolitico originario, ma introduce vulnerabilità locali — energia, manodopera specializzata, materia prima — spesso sottostimate in fase di valutazione. Il costo strutturale di produzione in patria resta superiore del 20-40% rispetto alle alternative asiatiche anche dopo gli incentivi, il che significa che la sostenibilità economica del progetto dipende interamente dalla durata del supporto pubblico.

§ SCENARIO CONTROINTUITIVO

Riportare in patria non elimina il rischio: lo **sposta**. La nuova fabbrica ha i suoi punti deboli — energia, acqua, un unico fornitore locale di materia prima: se uno salta, si ferma tutto. E gli incentivi sono temporanei: senza, il costo complessivo resta strutturalmente più alto. La vera sicurezza è avere **due fornitori in regioni diverse**, non un nuovo stabilimento unico.

ASSUNZIONI IMPLICITE

- ◆ Il maggior costo è compensato da sicurezza più incentivi.
- ◆ Nella nuova sede ci saranno le competenze e la manodopera.
- ◆ Il vantaggio «politico» vale per tutta la vita dell'impianto.

PROVE DI FALSIFICAZIONE

- ◆ Mappa dei nuovi punti che, se saltano, fermano tutto (energia, materiali, logistica).
- ◆ Senza incentivi, quanto costa davvero in più rispetto a oggi?
- ◆ Quanto tempo per andare a regime, e ci sono le competenze?

DOMANDE CHE ALZANO L'ONERE

- ◆ Quale rischio stai togliendo, e quale nuovo rischio stai aggiungendo?
- ◆ Se gli incentivi finiscono fra 5 anni, il conto regge ancora?

CONFIDENZA CALIBRATA & PROVENIENZA

che un unico nuovo sito batta la doppia fornitura

Provenienza: mappa dei rischi dei fornitori · analisi dei costi totali · durata degli incentivi · base red-team.

Costo unitario: reshoring completo vs doppia fornitura

DATI ILLUSTRATIVI

Reshoring completo (con incentivi)

€142

Doppia fornitura multi-regione

€118

Costo unitario stimato del componente nelle due strategie, includendo incentivi nella prima e diversificazione geografica nella seconda (dati illustrativi).

Fornitori unici per categoria critica

DATI ILLUSTRATIVI

1



ENERGIA

1

MATERIA
PRIMA

2

MANODOPERA
SPECIALIZZATA

3

LOGISTICA
USCENTE

Numero di fornitori unici per ciascuna categoria critica del nuovo impianto domestico (energia: rete locale; materia prima: fornitore regionale) — ogni categoria con un solo fornitore è un singolo punto di fallimento (dati illustrativi).

ESITO

Scelta una **doppia fornitura su più regioni** con un rientro parziale; investimento scaglionato e legato alla durata degli incentivi.

VALORE

Sicurezza **reale** invece di rischio spostato, con metà del capitale esposto.

NOTA METODOLOGICA — LEGGERE PRIMA

Casi compositi, nel metodo della Harvard Business Review: ricostruzioni basate su situazioni reali e ricorrenti in ciascun settore, fuse e anonimizzate per tutelare la riservatezza. Le dinamiche decisionali sono autentiche; nomi, cifre e dettagli sono modificati e non riferibili a un singolo cliente o caso. Le indicazioni di «provenienza» descrivono la tipologia di evidenza che il motore cita con tracciabilità in produzione. I valori Δ -CSI illustrano l'intensità della pressione esercitata dal contraddittorio sulle assunzioni.