



NUOVI EQUILIBRI

Radici nel territorio, antenne sul mondo

di Marco Magnani, docente di International Economics e di Monetary & Financial Economics alla Luiss Guido Carli e Senior Fellow alla Harvard Kennedy School

LA RISPOSTA DELL'IMPRESA ALLE GRANDI SFIDE DI **GLOBALIZZAZIONE, RIVOLUZIONE DIGITALE E PANDEMIA**. CRESCE L'IMPORTANZA DEI FATTORI INTANGIBILI E SI RIVELA FONDAMENTALE LA PRESENZA DI AZIENDE LEADER CHE SAPPIANO AGIRE DA INTEGRATORI DI CONOSCENZA TRA "LOCALE" E "GLOBALE"

Globalizzazione, digitalizzazione e pandemia rappresentano enormi sfide per le imprese. Si tratta di veri e propri tsunami che da un lato possono travolgere certezze e posizioni acquisite nel tempo – con rischio particolarmente elevato per le aziende di piccole dimensioni –, ma dall'altro offrono nuove opportunità di crescita.

LE GRANDI SFIDE

Nell'ultimo quarto di secolo la globalizzazione di produzioni e mercati, combinata alla tecnologia, ha ridotto le distanze e abbattuto i confini, aumentando la concorrenza e mettendo in discussione ruoli, equilibri e strategie consolidate. Certo, la pandemia ha messo a nudo alcune fragilità della globalizzazione, come catene globali del valore troppo lunghe e troppo distanti dai mercati finali. Tuttavia, la stretta interdipendenza tra le economie del mondo è irreversibile e lo scenario competitivo sempre più internazionale. Alla sfida della globalizzazione si aggiunge quella della digitalizzazione, il cui trend di crescita è stato accelerato dall'attuale emergenza sanitaria. Le nuove tecnologie stanno

cambiando radicalmente il modo di consumare e produrre, nonché le relazioni tra imprese, dipendenti, fornitori e clienti. Infine, l'esplosione del Covid-19 rappresenta non solo una minaccia sanitaria ma sta anche producendo pesanti conseguenze economiche.

Davanti a tali sfide una reazione istintiva è l'arrocco, a protezione dello status quo. Il rifiuto del cambiamento dà l'illusione di poter sventare la minaccia. Ma tornare indietro non si può, arrestare globalizzazione e tecnologia nemmeno. L'unica strada percorribile è quella di anticipare, comprendere e cavalcare i cambiamenti, cercando di coglierne le potenziali opportunità. Come? Mantenendo radici profonde nel territorio e sviluppando antenne tese sul mondo. Le imprese vincenti sono quelle che sanno valorizzare i punti di forza "locali" e al contempo monitorare e recepire i mutamenti "globali". Quelle che sanno integrare le conoscenze, facendo da ponte tra il know how diffuso del proprio territorio e le esigenze mutevoli dei mercati internazionali. Non solo quindi agli tsunami si può resistere, ma la minaccia può diventare op-



Marco Magnani

LA GLOBALIZZAZIONE IMPONE UN **SALTO DI QUALITÀ**: TRASFORMARE IL DISTRETTO TRADIZIONALE IN UN VERO E PROPRIO HUB, UNO SNODO TRA ATTORI LOCALI E RESTO DEL MONDO

portunità. A due condizioni. Innanzitutto, il territorio deve cambiare pelle, modificando rispetto al passato ciò che offre all'impresa e aprendosi al mondo, per diventare una più attraente opportunità d'investimento. In secondo luogo, l'impresa deve investire nel territorio, nelle sue molteplici dimensioni.

TERRITORIO-HUB NELL'ECONOMIA GLOBALE

La prima condizione è che sia il territorio a cambiare. Prossimità geografica e disponibilità di risorse naturali non sono più elementi strategici indispensabili. La mera offerta d'infrastrutture fisiche e servizi – peraltro ancora inadeguata in molte zone d'Italia – non è più sufficiente. L'esperienza dei distretti territoriali italiani ha già dimostrato l'importanza di offrire alle imprese anche fattori intangibili, quali know how, competenze, relazioni. La globalizzazione impone un salto di qualità: trasformare il distretto tradizionale in un vero e proprio *hub*, uno snodo tra attori locali e resto del mondo. Ciò significa che il territorio, pur preservando la propria specificità, deve aprirsi all'esterno, creare condizioni d'insediamento favorevoli per imprese innovative e aiutare quelle locali a sviluppare relazioni: è l'intero distretto che deve internazionalizzarsi. La "rete chiusa" deve diventare "rete aperta", per attrarre e integrare conoscenze e competenze necessarie ad affrontare la sfida globale. Alla convivenza tra cooperazione e competizione, tipica del distretto tradizionale, si aggiunge quella tra dimensione locale e globale.

IMPRESE CORSARE E IMPRESE RADICATE

L'impresa, da parte sua – ed è la seconda condizione – deve investire nel territorio. Non tutte lo fanno. Alcune ne sfruttano le risorse e poi lo abbandonano. È il modello dell'impresa "corsara" che cambia di frequente il proprio territorio – delocalizza la produzione, sostituisce i collaboratori, alterna i fornitori – in base alla convenienza di breve termine.

Altre aziende, più "radicate", contribuiscono allo sviluppo del proprio territorio. Non solo perché creano valore, che si traduce in posti di lavoro e benessere diffuso, ma anche perché vi investono. Per esempio, rafforzano i rapporti con i dipendenti e le loro famiglie, rinsaldano quelli con fornitori, clienti e partner, sostengono scuole locali e formazione professionale. Oppure collaborano con centri di ricerca e università locali, rispettano l'ambiente, valorizzano il patrimonio storico-artistico-culturale.

Un modello storico di radicamento responsabile dell'impresa è Olivetti. In tutta Italia numerose sono le aziende – spesso familiari – che, nonostante le dimensioni limitate, sono inserite in importanti filiere internazionali ma mantengono un profondo radicamento locale.



CHI VINCE E CHI PERDE

A fronte di questi grandi cambiamenti le variabili che determinano successo o declino di un territorio sono diverse. Sono importanti posizionamento, capacità di innovazione, complessità delle produzioni, capacità di formare, attrarre e trattenere capitale umano. Ma è fondamentale la presenza di aziende leader che sappiano agire da integratori di conoscenza tra "locale" e "globale". Il *knowledge integrator* consente a tutta la realtà produttiva locale di dialogare con i mercati globali. Una sorta di "ponte" tra il distretto territoriale, che offre specializzazione produttiva e capacità d'innovazione, e la mutante domanda internazionale. A tal fine è necessario che le aziende abbiano radici profonde nel territorio, cioè conoscano bene competenze e conoscenze "tacite" che le piccole imprese del loro distretto possono offrire. Ma allo stesso tempo servono antenne ricettive nel mondo, per captarne i trend di mercato.

I tre tsunami di globalizzazione, digitalizzazione e pandemia rappresentano una seria sfida al tradizionale rapporto impresa-territorio. Per vincerla, sia impresa che territorio devono fare importanti aggiustamenti: la prima deve ampliare il concetto di territorio, investendo nelle sue diverse dimensioni, il secondo deve "aprirsi" e aiutare le imprese nella loro crescita. Con questi ingredienti, e nonostante i cambiamenti epocali, il rapporto tra impresa e territorio rimane uno dei cardini della competitività. **L**

L'autore è componente del Comitato Scientifico consultivo di Piccola Industria. Tra i saggi più recenti "Fatti non foste a viver come robot" (Utet, 2020) e "L'Onda perfetta. Cavalcare il cambiamento senza esserne travolti" (Luiss University Press, 2020)