Prefazione

di Carlo Robiglio*

Il termine geopolitica nel mondo dell'impresa rappresenta ancora un concetto poco conosciuto e valorizzato. Viceversa, per oltre un decennio, si è molto dibattuto in merito alla globalizzazione, spesso senza tenere in adeguata considerazione che per le imprese italiane, nella misura in cui si traduceva in necessità di internazionalizzarsi, la globalizzazione dei mercati si è manifestata da almeno quarant'anni. Le imprese nazionali – soprattutto le piccole e medie che costituiscono la quasi totalità del tessuto produttivo – oggi sono protagoniste e artefici della globalizzazione stessa.

Nei casi più virtuosi, tali realtà rappresentano eccellenze dell'*export* e, nonostante i livelli di crescita del PIL siano risibili, è anche grazie a loro se l'Italia mantiene una bilancia commerciale ottima. Del resto, «bello e ben fatto» non sono solo le caratteristiche del *Made in Italy*, ma anche le ragioni che rendono i prodotti italiani così apprezzati sui mercati internazionali. Nell'introdurre il tema della geopolitica, dunque, partirei da quello che potremmo definire il paradosso del sistema economico nazionale, ovvero che la piccola impresa ha reso grande l'economia.

In Italia, le piccole imprese hanno favorito la creazione di un'industria competitiva a livello internazionale, spingendo il settore manifatturiero in posizioni apicali sia in Europa sia nel mondo. Spesso, imprese micro e piccole i cui nomi e la cui esistenza risul-

* Presidente e CEO, Gruppo EBANO.

tano oscure anche a un addetto ai lavori rappresentano delle eccellenze assolute, realtà leader nella produzione di particolari componenti rivolti all'industria meccanica o di prodotti specifici destinati ad altri settori.

Come presidente della Piccola Industria di Confindustria, nel quadriennio 2017-2021, ricordo di aver visitato paesi sperduti tra le valli della Penisola, collegati talora in maniera precaria con le principali vie di comunicazione, nei quali tuttavia non mancavano strutture produttive delle più avanzate, allestite con tecnologie innovative e animate da personale giovane e qualificato. In quei casi, le produzioni erano a ciclo continuo, i livelli di efficienza tra i più elevati e la capacità di esportazione prossima all'ottanta per cento della produzione complessiva. Come imprenditore, insomma, ho percepito con orgoglio l'essere italiano e ho provato un forte senso di appartenenza.

Durante quel periodo – a dire il vero segnato anche dalla pandemia e dalla crisi della *global supply chain* che ne è conseguita – sovente mi sono chiesto come quei risultati fossero possibili. In che modo quelle aziende avessero trovato spirito, coraggio e capacità per affrontare l'impegno dell'esportazione insieme a ciò che essa comportava, viste le regole della competizione globale. La risposta – confermata dal confronto con gli stessi imprenditori di prima o seconda generazione al massimo – appariva chiara: internazionalizzarsi o morire. Per quelle imprese, approcciare i mercati esteri non aveva rappresentato una scelta – almeno non in prima battuta – bensì una necessità per sopravvivere ed eventualmente fare progredire il business.

La capacità di adattarsi e reagire ai limiti della domanda nazionale, proiettandosi sui mercati internazionali rappresenta un punto di forza della PMI italiana. Al tempo stesso, però, si tratta anche di uno tra i limiti più insidiosi che sconta il sistema produttivo nel quale siamo inseriti. Per questo motivo, infatti, ho parlato di un paradosso. Da anni, temi come la debolezza della struttura finanziaria di molte PMI e i limiti dei loro assetti organizzativi sono al centro del dibattito tra economisti e presso gli organismi di rappresentanza, primo dei quali Confindustria.

In una congiuntura in cui la capacità industriale mondiale sta crescendo e nuovi attori si affacciano sui mercati anche da regioni che

sino a pochi anni fa erano prive di imprese, mantenere competitività e dinamismo irrobustendo al tempo stesso le strutture organizzative costituisce una sfida. Parafrasando il titolo di uno dei capitoli del volume, si tratta di una prova che può essere affrontata esclusivamente imparando a guardare oltre l'impresa.

Volgersi ai mercati internazionali con attenzione costante e accresciuto interesse è fondamentale. Diversamente dal passato, anche recente, questo atteggiamento non si può infatti limitare alla necessità di sopravvivere o alla semplice opportunità di aumentare i volumi e i flussi di cassa. In questa fase, il commercio mondiale rappresenta la chiave per intervenire sulla crescita dimensionale e sulla capacità produttiva delle PMI le quali, ove riuscissero a pensare in grande e creare modelli di crescita tali da svincolare le aziende familiari dai passaggi generazionali, trasformeranno l'Italia in un contesto produttivo più solido, interconnesso e innovativo, spinto dalla visione di nuove generazioni di imprenditori e leader.

In tal senso, una tipicità ulteriore del nostro Paese risiede nel *sistema delle filiere*, il quale permette a realtà molto contenute sul piano delle dimensioni e dell'organizzazione di operare in maniera strutturata, coerente e sinergica, senza tuttavia rinunciare al dinamismo derivante dall'individualità e dall'autonomia della singola impresa. Questa geometria, la cui singolarità è di saper generare catene componibili di produzione, permette a imprese micro e piccole eccellenti di sviluppare sistemi e capacità di produzione altrimenti in capo solo alle multinazionali. D'altra parte, perché le filiere vadano avanti a generare vantaggio competitivo per le imprese e il sistema Paese, tale struttura andrà allineata, rivista e aggiornata secondo i trend dell'attuale globalizzazione – o come alcuni già sostengono deglobalizzazione. In tal senso, proprio la geopolitica potrebbe costituire la chiave di lettura adeguata, un metodo attraverso il quale rilanciare il concetto di piccola impresa in base agli standard delle economie del XXI secolo.

Le imprese di oggi sono alla costante e vitale ricerca di mercati nuovi, più ricchi e maggiormente diversificati. Individuarli e selezionarli è un processo che richiede ricerche e analisi prodromiche rispetto a un tipo di internazionalizzazione consapevole delle incertezze e delle complessità dell'attuale ambiente internazionale. In

molti casi, infatti, esse dipendano da dinamiche e scenari politici e sociali che originano dai singoli contesti nazionali. Quanto è accaduto con la pandemia ne è stata una prova cristallina. In seguito, il caso del conflitto in Ucraina – penso soprattutto al tema dei costi dell'energia – ha rafforzato tale tesi. E ora, seppur in fase di gestazione, quello della presidenza americana sembra destinato a diventare un ulteriore esempio di come dinamiche essenzialmente locali, in ragione delle iperconnessioni tipiche del XXI secolo, generino effetti sistemici profondi.

Operare o semplicemente esportare in un paese asiatico o in uno Stato dell'America meridionale ignorando o conoscendo solo in parte le dinamiche politiche e sociali che lo connotano è a mio avviso inconcepibile. Da quel contesto, infatti derivano condizionamenti profondi, i quali incidono sulle norme relative all'import di beni stranieri, sulla fiscalità, sulle dinamiche connesse al marketing e alle sue regole, per concludere con elementi culturali in senso stretto ed etici dai quali dipende in molti casi la percezione stessa del prodotto da parte dei consumatori finali. Questo volume, dunque, vede la luce in un momento quanto mai opportuno. Anzitutto, si tratta di un'opera che si pone dalla parte degli imprenditori, poiché attraverso strumenti lontani dal loro bagaglio cognitivo li supporta nello sviluppare le considerazioni necessarie a comprendere quanto i risultati delle loro aziende siano nella sostanza condizionati da una corretta analisi geopolitica.

Gettarsi in progetti pianificati sbrigativamente, soprattutto se in aree extraeuropee, senza aver formulato delle ipotesi strutturate sul contesto e averle verificate attraverso l'osservazione empirica, rischia infatti di rappresentare un pericoloso *vulnus* per qualsiasi tipo di impresa. In casi del genere, considerati i costi che già a monte presuppongo i piani di internazionalizzazione, eventuali errori di valutazione e più ancora l'assenza di correttivi possono costare carissimi. Per questo motivo, maggiore è la necessità o la tendenza da parte delle imprese a muoversi sui mercati internazionali, maggiore è l'utilità di uno scritto come questo che intenda mostrare le potenzialità analitiche di uno strumento come la geopolitica che per natura volge il proprio sguardo a quel tipo di contesti.

Sia chiaro, non intendo affermare che la geopolitica riguardi solo le imprese esportatrici e internazionalizzate. Anzi, nulla di più sbagliato a mio avviso. Al contrario, oggi più che in passato, ritengo che ciò che accade altrove nel mondo abbia sempre e comunque ricadute anche sui nostri sistemi economici. Pensiamo al tema della *green transition* e a come certe scelte abbiano concorso a generare effetti devastanti sul settore dell'automotive, per esempio. La corretta comprensione dello scenario geopolitico interessa tutte le imprese, grandi, medie e piccole, soprattutto perché oggi le aziende sono praticamente tutte interconnesse in sistemi filiera.

Dotarsi di specifici centri studi laddove le dimensioni aziendali lo permettano, avvalersi di consulenti che svolgono professionalmente questo tipo di attività per le imprese, oppure strutturarsi a livello di filiera in modo da minimizzare i costi di tale attività di analisi e massimizzarne i vantaggi sul piano della sistematicità, non costituiscono solo soluzioni parimenti valide e potenzialmente efficaci, ma vere e proprie scelte inevitabili – pena l'insuccesso. Equipaggiarsi con conoscenze adeguate e idonee competenze, soprattutto, diventa un asset imprescindibile per l'impresa italiana e il volume di Marco Valigi tenta in maniera puntuale e virtuosa di fornire indicazioni e spunti in tal senso.

Così come da tempo è stata sdoganata e introdotta in alcune imprese la figura del manager dell'innovazione, si dovrebbe porre l'attenzione sulla possibilità di supportare nella competizione globale le aziende italiane attraverso l'inserimento di manager con competenze geopolitiche. Il vincolo posto dalle dimensioni spesso troppo risicate delle imprese nazionali evidentemente limita questa prospettiva, così come incide anche l'aspetto culturale. Materie percepite come estranee al mondo aziendale sono tuttora guardate con scetticismo, quando invece potrebbero contribuire a portare idee e metodologie nuove quanto potenzialmente efficaci all'interno delle imprese stesse.

Un primo passo in tale direzione potrebbe essere compiuto favorendo il ricorso a *fractional manager* competenti rispetto al contesto delle PMI; mentre un secondo potrebbe consistere nello stimolare una cultura della competitività verso l'esterno e della coesione verso l'interno in modo, magari, da strutturare presso aziende della

medesima filiera una cultura condivisa dell'internazionalizzazione. Del resto, entrambe le misure, nel caso di imprese micro o piccole, favorirebbero non solo un uso efficiente della risorsa – in casi simili una figura dedicata completamente all'analisi del contesto internazionale non risponderebbe ai bisogni dell'azienda – ma anche la sostenibilità economica di quello che reputo un cambiamento sostanzivo nella cultura organizzativa.

Intervenire sui valori di riferimento e gli scopi di un'azienda, perché in questo alla fine consiste un cambiamento culturale, rappresenta un'operazione rischiosa e complessa, ma necessaria, soprattutto in tempi nei quali le incertezze dominano la scena – pensiamo solo al ribaltamento di scenario tra Europa e Stati Uniti da quando è stato rieletto Donald Trump. Per rivoluzionare un'impresa, piccola o grande che sia, tuttavia, servono idee nuove e spunti di riflessione i quali, a parer mio, in questo volume non mancano affatto e, anzi, rispondono proprio ai bisogni di imprenditori e uomini d'azienda inseriti nel presente e altrettanto vigorosamente proiettati verso il futuro.

I mercati mondiali, negli anni a venire di certo non diventeranno meno competitivi, ostici e congestionati. Anzi, queste caratteristiche con ragionevole certezza si faranno più marcate. Allora, visti i rischi che ogni giorno affrontiamo varcando le soglie dei nostri uffici o dei nostri siti produttivi, mi domando per quale ragione dovremmo rinunciare a uno strumento promettente come l'analisi geopolitica? Perché invece non tentare di incanalarne il potenziale, rendendola prima un asset nell'elaborare decisioni strategiche e poi un mezzo attraverso il quale generare valore? In ultima istanza sarebbe meno costoso e assai meno rischioso rispetto ad affrontare il contesto internazionale sulla base alle proprie impressioni o ai propri sentimenti.

Una corretta conoscenza degli scenari geopolitici, infatti, può sì aiutare le nostre imprese nel presente, ma ritengo potrà rivelarsi anche più efficace per prepararsi in vista del futuro, supportando amministratori e imprenditori nell'elaborare ipotesi e previsioni dalle quali dipenderanno gli investimenti e i profili di rischio delle aziende di cui sono alla guida. Quando rifletto sull'imprenditore italiano e sulla sua relazione con la geopolitica, mi sovviene l'imma-

gine e l'attitudine dell'agricoltore che cura al meglio la coltivazione dei propri campi, ma sottovaluta quanto sia importante proteggere il raccolto, in primo luogo dai mutamenti atmosferici, affinché possa essere collocato sul mercato, venduto e infine generare guadagno.

Questo volume non pretende di mettere in guardia dai possibili avvenimenti negativi che possono frapporsi tra la performance di leader e aziende e il risultato finale al quale mirano. Dalla lettura dell'opera di Marco Valigi, dunque, sono certo che i protagonisti del business usciranno equipaggiati di uno sguardo più lucido, consapevole e profondo verso il contesto che li circonda. Tale cambiamento di *mindset* nei leader non basterà a proteggere le loro imprese dai rovesci della sorte e dei mercati, ma contribuirà a farne aziende più mature, strutturate e con una visione più grande. A mio avviso, è molto.