

Venerdì 4 aprile 2025

NON SI VIVE DI SOLO EXPORT

di **Giovanni Costa**

Tanto tuonò che piove. E Trump ha deciso immettendo una dose di grande incertezza nel sistema imprenditoriale. Da anni segnaliamo la necessità per le nostre imprese di adottare un approccio all'internazionale che vada oltre il semplice export. Un approccio che includa strumenti più strutturati, come gli investimenti diretti esteri: stabilimenti produttivi e servizi di prossimità nei mercati chiave. Da anni sottolineiamo l'urgenza di una politica industriale e di una politica estera capaci di sostenere la crescita internazionale delle aziende italiane, affinché possano affrontare le nuove mappe geopolitiche e le loro turbolenze. Da anni evidenziamo il bisogno di servizi finanziari e di consulenza che aiutino le imprese a gestire i rischi e cogliere le opportunità della globalizzazione – troppo in fretta data per moribonda – aumentando la loro capacità di reagire e di ri-posizionarsi nelle catene internazionali di fornitura. Ora, di fronte ai dazi imposti da Trump, l'impreparazione con cui l'Italia affronta questa stangata è solo un sintomo dei ritardi accumulati. E forse nemmeno il peggiore, visto che siamo altrettanto esposti nei confronti della Cina, del Medio Oriente e di altre aree critiche del commercio mondiale.

Non si vive di solo export

SEGUE DALLA PRIMA

Se Trump celebra il suo «Liberation Day», noi potremmo trasformarlo in «Disclosure Day»: il giorno in cui scopriamo le nostre fragilità, ne prendiamo pragmaticamente atto e iniziamo a rispondere. Senza troppo contare su improbabili furbizie negoziali. Le variabili su cui agire sono note e facili da enumerare. Complicate da implementare.

Primo: la dimensione dell'impresa. Non si può competere su un mercato vasto con un fatturato

appena sufficiente a coprire il costo di qualche viaggio in business class per esplorarlo. Secondo: le partnership con operatori locali, che permettono di avvicinarsi ai nuovi mercati in modo graduale e strutturato. Terzo: la gestione del brand. Il solo «Made in Italy» non è più sufficiente. È troppo generico e non mette in risalto un prodotto attraverso le sue caratteristiche peculiari e i servizi che lo rendono unico, riconoscibile e non fungibile. L'«Italian sounding» (parmesan, prosek, calsecco e simili) può funzionare e trarre in inganno solo se non è disponibile l'orchestra con tutti gli strumenti previsti dallo spartito del marketing globale. Oltre alle dimensioni contano le competenze manageriali in grado di

realizzare le visioni e le intuizioni imprenditoriali. E non si dica che mancano queste competenze e le scuole in grado di formarle: le posizioni di prestigio e di peso che manager di scuola italiana ricoprono in grandi multinazionali sono la prova. Come lo è la facilità con cui molti nostri laureati trovano all'estero opportunità che le nostre imprese non riescono a offrire, non solo per una questione di stipendi, ma soprattutto per la possibilità di crescita professionale.

Tuttavia, è importante mantenere un atteggiamento equilibrato e non trascurare i mercati italiani ed europei rispetto ai quali disponiamo di punti di forza ormai consolidati. Se Trump punta sul «Make America Great Again»

(MAGA), noi potremmo rilanciare con un «Make Small Beautiful Again» (MASBA). Potrebbe emergere una versione tecnologicamente aggiornata del «piccolo è bello», lo slogan fallace che ha allevato le illusioni di molti imprenditori e molti politici (ma non le nostre). La piccola dimensione potrebbe recuperare spazi nel nuovo scenario coltivando nicchie di eccellenza in grado di convivere con le strategie sopra evocate. In particolare nei settori high-tech dove le start up per definizione nascono piccole e agili ma alimentano le politiche di «open innovation» delle aziende maggiori. Talvolta persino soppiantandole.

Giovanni Costa

© RIPRODUZIONE RISERVATA