



IL CAMBIAMENTO INTORNO A NOI, NELL'IMPRESA E DENTRO DI NOI

Incontri di Scambio di Esperienze

L'impatto dei cambiamenti geopolitici sull'orientamento strategico delle nostre imprese

29 MAGGIO 2019 - Sala Consiglio Università Bocconi

Intervento di Paolo Magri, docente di Relazioni Internazionali presso l'Università Bocconi, Vice Presidente Esecutivo e Direttore dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI)

Questa sera cercherò di guardare lontano usando immagini evocative per riflettere con voi su alcune delle notizie che leggiamo, ascoltiamo e viviamo, a volte con ansia e preoccupazione e, a volte, complicando l'analisi senza cogliere le dimensioni più profonde degli accadimenti.

Partiamo dal brusio, da quello che leggiamo, da quello che percepiamo, dal rumore che ci circonda ogni giorno. È un rumore abbastanza fastidioso e preoccupante, che porta all'ansia: Trump, Huawei, il populismo, il sovranismo, brexit, i protagonismi di Paesi che quarant'anni fa non sapevamo neanche collocare sulla cartina geografica, il Qatar, lo Yemen, Erdogan, i negoziati che saltano, i negoziati che iniziano e non finiscono mai.

Qual è il filo che ci aiuta a collegare questi fenomeni? Non dico a risolverli ma a metterli nella giusta prospettiva. È un concetto molto semplice e chiaro che ci porta ad un film che molti di voi avranno visto o che molti di voi conoscono: "C'era una volta il West".



Stiamo vivendo una fase il cui il West - noi, il nostro mondo, il mondo europeo-americano - non ha il peso che aveva prima. Questo mondo l'abbiamo plasmato noi del West attorno al modello economico del capitalismo, come ricetta chiara e condivisa, attorno al modello politico della democrazia. Addirittura esportavamo questo modello in altre parti del mondo, con una forma molto gerarchica e chiara: da una parte gli Stati Uniti, gli alleati europei, gli alleati degli Stati Uniti e degli europei, dall'altra parte un nemico esterno per cinquant'anni, l'Unione Sovietica che teneva assieme come collante questo West, con il suo modello economico, con il suo modello politico, con le sue gerarchie.

Molti ricordano con nostalgia quel mondo del West, dimenticando che in quel mondo non tutti erano d'accordo. C'era un modello alternativo, quello dell'Unione Sovietica, che faceva di tutto per distruggere il modello occidentale. E ci dimentichiamo anche quanto era costoso quel modello, costoso banalmente anche solo per quanto dovevamo investire militarmente. Questi due mondi erano due orchestre sinfoniche con due direttori d'orchestra, uno a Washington e uno a Mosca che "tenevano a bada" i loro musicisti, ognuno dei quali tendeva

a far prevalere il proprio strumento. Il compito del direttore d'orchestra è quello di trattenerne i singoli per arrivare all'armonia. Ogni tanto i due direttori rischiavano di bacchettarsi a vicenda, in Corea, a Cuba. Siamo arrivati a momenti in cui le bacchette potevano toccare l'altro. Fortunatamente erano bacchette nucleari, così grosse e costose che scoraggiavano il confronto diretto pericolosissimo!

Stiamo però attenti alle nostalgie perché quella bacchetta veniva usata dentro l'orchestra e quelli contro cui veniva usata non erano molto contenti (vedi Ungheria o Cecoslovacchia). Noi oggi pensiamo con nostalgia al passato, ci lamentiamo delle interferenze russe, ma le interferenze russe quarant'anni fa erano carrarmati che trovavi la mattina in strada. Chiedete anche a un cileno quanto era gradevole la bacchetta americana. Eleggevano Presidente della Repubblica Allende che però era socialista e nella guerra fredda un socialista non andava bene: lo uccidevano o lo mettevano in prigione per vent'anni. Ma era un ordine, era innegabilmente un ordine. Il fatto che ci fosse un'altra orchestra che suonasse un'altra musica era un fattore che accresceva l'ordine perché creava il nemico esterno che teneva insieme il tutto.

In quel mondo del vecchio West c'era un simbolo: il G7, poi allargato al G8. Un mondo piccolo, bianco, europeo e nordamericano, più il Giappone, un simbolo cristiano, salvo il Giappone, di un multilateralismo controllato.

Erano gli anni in cui Cuccia parlava delle azioni che pesano e non si contano, nel mondo della politica, ma c'erano alcuni voti che si pesavano e alcuni che si contavano. Il simbolo dei voti che si pesavano era il G7 che rappresentava la cupola che governava il mondo.

E questo mondo, come dicevo prima, esportava democrazia. L'Europa, che non aveva politica estera, si allargava, era un polo di attrazione ed esportava il suo modello. Cosa vuol dire che si allargava? Significa che portava dentro un sistema di mercato democratico i valori di dei paesi vicini.



Questo mondo ha avuto almeno tre "game changer" rilevanti, che in 15/20 anni ne hanno messo in discussione i pilastri. Il primo è la caduta del muro di Berlino, la caduta del nemico esterno. Con la caduta del muro viene meno il nemico esterno, il collante. Il secondo è l'attacco alle Torri Gemelle, un attacco alla potenza egemone di quel mondo, il poliziotto del mondo, la potenza con la supremazia economica militare e culturale.

Quello che, però, sgretola quel vecchio mondo, il vecchio West, è la risposta dell'America all'11 settembre: le due guerre costosissime e fallimentari. L'America inizia a indebitarsi e con queste guerre, con i morti che tornano a casa, con le bandiere sul feretro, esplose l'isolazionismo americano. Non è quello di Trump di oggi, è con Obama che inizia la non volontà dell'America di occuparsi del mondo. È troppo costoso finanziariamente, dopo guerre che sono costate migliaia di miliardi, ed è troppo costoso umanamente. Quindi il pilastro di quel mondo, la gerarchia con al centro gli Stati Uniti, incomincia a venir meno. Il terzo game changer è rappresentato dalla crisi del 2008. Una crisi diversa dalle altre, dalla crisi asiatica, russa o argentina. La crisi del 2008 è diversa perché parte dagli Stati Uniti, dal

cuore del capitalismo, per arrivare in Europa e poi tornare negli Stati Uniti. È una crisi che mette in ginocchio i Paesi del vecchio West nel momento in cui i Paesi del sud stanno partendo economicamente in modo molto positivo.

La Cina è ovviamente l'immagine più scontata, ma non è solo la Cina (nel 2008 la crescita cinese era già iniziata). Assistiamo ad una doppia dinamica: i paesi dell'Occidente che stentano a recuperare (l'esempio più clamoroso è la Grecia, ma anche il nostro paese) e altre nazioni (la Cina è la punta dell'iceberg, ma pensiamo anche all'Indonesia, al Vietnam, alla Thailandia, alla Turchia) che crescono dal 5 al 10% all'anno. E questo crea un loro rafforzamento.

E questo ci porta all'immagine evocativa del "benvenuti al sud" che in realtà è un "benvenuti al sudest". È naturalmente un'estremizzazione; non c'è stata una sostituzione dell'Occidente ma c'è un convivere di un West, un po' sul viale del tramonto, con qualche acciaccio, e un sud-est più protagonista che reclama spazi nuovi.

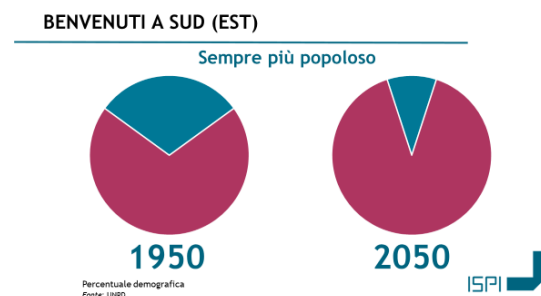


Il G20 è l'immagine plastica di questo nuovo mondo che ha sostituito il G7. Nessuno sostiene che il G20, o il G7 prima, hanno determinato e stanno determinando i destini del mondo. È però un simbolo di un tavolo che si è allargato da 7 a 20 inglobando Paesi come l'Arabia Saudita, la Russia, la Cina, la Turchia, con mondi, culture, religioni, cicli economici molto diversi da quelli delle economie mature.

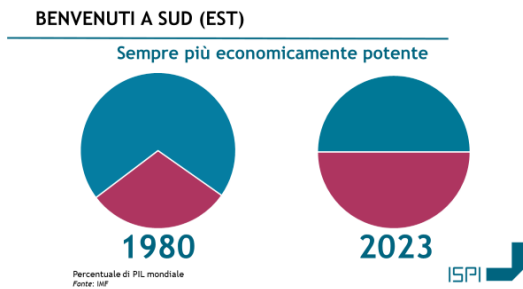
Pensate a quando si affrontano problemi globali quale è il peso e quale sarà il peso delle economie mature e quale quello delle economie emergenti. Colpisce il fatto che nella stanza dei bottoni del G20 non ci sono i Paesi Bassi, la Spagna e il Portogallo, cioè tre paesi colonizzatori del passato. Ci sono invece le loro tre colonie, l'Indonesia, l'Argentina e il Brasile.

Il protagonismo del sudest è innanzitutto demografico: il sudest del mondo è sempre stata la parte più popolosa del mondo, ma in cento anni il west è passato dal 30% al 15% in termini di popolazione mondiale. E c'è anche un problema in termini di dinamiche. La piramide demografica dell'Italia, del Giappone, dell'Ungheria è una torre che parte piccola in corrispondenza dei giovani, si allarga dai 50 ai 60 anni e si restringe poco dagli 80 ai 100 anni. Pensate a cosa significa ciò in termini di politica e di economia.

Un West sempre più vecchio e con meno popolazione e un sud sempre più grande e con popolazione giovanissima (alcuni paesi africani che hanno l'età mediana sotto la maggiore età nostra: 16-17 anni). Il caso più clamoroso da questo punto di vista è il rapporto tra



l'Europa e la Nigeria: un solo paese africano nel 2050 avrà più abitanti dell'intera Europa e con un'età media sotto i 25 anni.



Oltre ad essere sempre più popoloso, il sud-est sarà sempre più economicamente potente. Nel 1980 rappresentava il 33% della ricchezza prodotta globalmente, oggi siamo già al 50%. L'immagine simbolo di questi Paesi del sud-est del mondo è senza dubbio quella della Cina. Ricorderete la Cina della ciotola di riso, più ciotola che riso, e delle biciclette di qualche anno fa.

Poi la Cina, grande fabbrica del mondo, 25 anni fa, a cui ha fatto seguito la Cina dell'industrializzazione con tecnologie avanzate, diventata contemporaneamente fornitore e grande mercato del mondo.

La Cina, però, è un simbolo importante non solo per quanto detto finora. È un simbolo importante perché la crescita, l'avanzata cinese, mette in crisi le certezze del modello del vecchio West più di tutti gli altri Paesi perché continua ad essere una Cina non democratica, anzi diventa quasi una Cina imperiale, ma rompe una regola che abbiamo dato per scontata per decenni, ovvero che la democrazia fosse l'unica strada per la crescita economica. Per decenni dittatura voleva dire inflazione - pensate all'America Latina -, crisi, recessione. L'unica eccezione era il Cile, una dittatura con crescita e fortissima disuguaglianza. La Cina ha disuguaglianza, ma in questi decenni ha portato fuori dalla povertà duecento milioni di cinesi.

Una crepa importante del nostro West è che una delle regole base di quel modello, di quel mondo, "democrazia = crescita", entra in difficoltà.

La seconda crepa di quel mondo è che questa Cina che cresce guarda lontano e ha come nuovo simbolo la via della seta. In Italia siamo incartati su un chilometro e mezzo di Naviglio da scoprire a Milano, siamo incartati su due chilometri di tunnel della Tav.

La Cina progetta un piano infrastrutturale che coinvolge 54 Paesi del mondo, costruendo porti, strade, gasdotti che passano di paese in paese ma con un risultato finale che tutte le strade, come portavano un tempo a Roma, porteranno poi a Pechino.



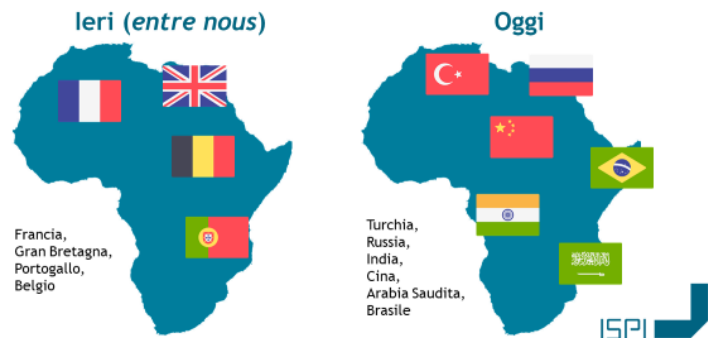
Noi del West abbiamo una politica con cicli elettorali che ormai durano mesi e leader politici con popolarità altrettanto breve (pensate alla stella di Marcon: vince le elezioni come il trasformatore dell'Europa e in pochi mesi va a una popolarità del 20/25%). Altri contesti non democratici hanno leader a vita che programmano la nuova "Via della seta". E la Cina mette in crisi questo mondo, il vecchio West. Anche il vecchio West aveva l'Unione Sovietica, ma l'Unione Sovietica competeva con l'America con i cannoni, non è mai stato un modello competitivo. La grande sfida al vecchio Occidente avviene sul piano tecnologico. La Cina, militarmente molto potente, politicamente sa anche programmare a lunghissimo periodo e, pur essendo una dittatura, grazie a ciò riesce a crescere.

Per un'idea della fine del vecchio West, guardiamo cosa sta succedendo in Africa. L'Africa è sempre stato il regno del nostro West: prima a livello coloniale, poi a livello di influenza post-coloniale.

Confrontate l’Africa di ieri - spartita tra Francia, Gran Bretagna, Germania, Portogallo e un po’ Belgio - e l’Africa oggi, dove fanno da padroni la Turchia, la Russia, l’India, la Cina, l’Arabia Saudita e il Brasile. E l’Africa in questo momento rappresenta un’enorme opportunità futura, perché è l’unico continente che ha ancora significativi margini di crescita e di miglioramento economico.

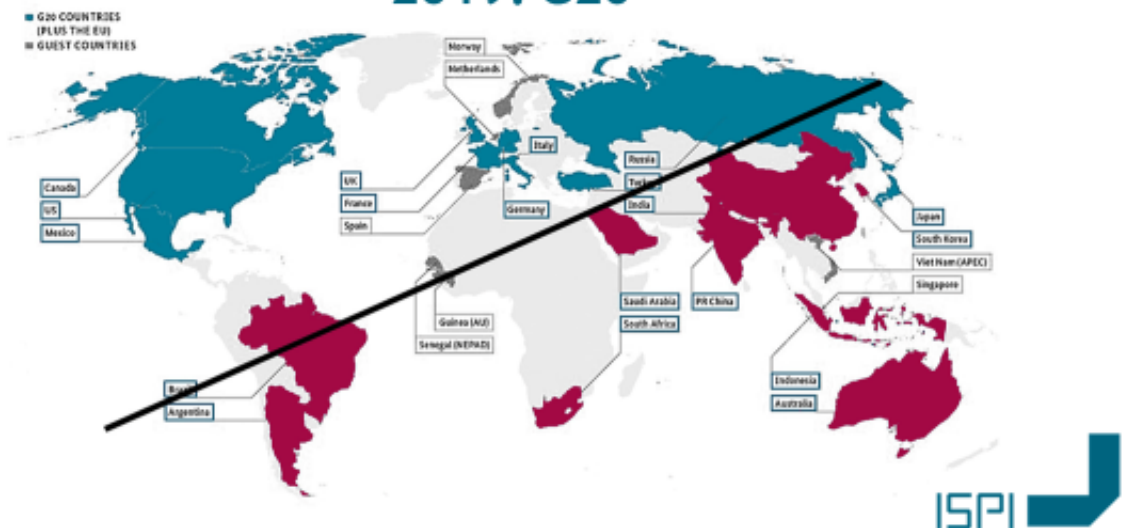
Il resto del mondo sta già raggiungendo, in forme diverse, delle fasi più avanzate di maturità. In Africa c’è ancora terreno vergine e lì si stanno giocando i giochi.

BENVENUTI A SUD (EST): AFRICA



BENVENUTI A SUD (EST): GOVERNANCE

2019: G20



Guardate la composizione del G20 rispetto a quella del G7/G8. Il G7 e G8 era il nord-ovest del mondo, il blu nella figura, l’allargamento al G20 è il rosso e sono tutti paesi del sud-est del mondo. Tanti e diversi, alcuni che in questi anni sono andati molto avanti, la Cina è l’esempio, alcuni che sono andati indietro o molto indietro.

Alcuni Paesi europei come la Grecia, il Portogallo, la Spagna, l’Italia, faticano a trovare accordi sul commercio e le relative regole del gioco. Tra questi Paesi ci sono potenze esplicitamente revisioniste che vogliono cambiare le regole. Anche la Cina e la Russia sono potenze revisioniste. Sul commercio e la globalizzazione siamo noi occidentali, Stati Uniti in testa, a dire che quelle regole non vanno bene. Il sud ci risponde che non vanno bene le regole nostre sui diritti umani, sulla democrazia. Questo avanti e indietro fatto di nostalgie di alcuni e paure di altri è proprio l’elemento che ci permette di collegare i fili delle crisi da cui eravamo partiti. È l’arretramento di alcuni Paesi di peso politico o economico che spiega le nostalgie, e le nostalgie si traducono in brexit, in Trump che dice “Make America Great Again”, in populismi o sovranismi di chi sogna di chiudere i commerci o i confini rispetto a questo mondo che va avanti.



Le nostalgie spiegano chiaramente Trump; se non riflettiamo su “C’era una volta il West” e “Benvenuti al sud”, non capiamo niente di Trump. Trump non è un fenomeno temporaneo, Trump riflette le paure e le nostalgie dell’elettorato americano che, democraticamente, lo ha votato e che continuerà probabilmente a votarlo perché sta promettendo “Make America Great Again” rispetto a questo mondo dove alcuni vanno avanti veloci competendo con l’America.

Ed è questo “C’era una volta il West” e “Benvenuti al sud” che spiega invece i protagonismi di chi è andato avanti, i protagonismi di Paesi come la Turchia, l’Egitto, la Russia. Rispetto alle due orchestre molto gerarchicamente organizzate che ho descritto prima, è un momento di “liberi tutti” in cui tutti rimettono in discussione le regole. È come se quei musicisti non avessero il direttore, non riconoscessero in nessuno il ruolo di direttore. E ciò porta confusione.

Qual è l’esempio più tipico di riunione inconcludente che tutti noi sperimentiamo? Non certo quello dei consigli di amministrazione, dove c’è una gerarchia chiara. È quella dei condomini. Le riunioni condominiali assomigliano molto a questo nostro mondo dove alcuni sono andati un po’ indietro, altri un po’ avanti, ma tutti vogliono comandare senza comandare realmente.

Sarò ironico... c’è un condominio, in particolare, che ci ricorda il mondo in questo momento. Si tratta di un palazzo di Roma dove i condòmini non si sono messi d’accordo su alcune cose. C’è stato qualche problema, visibile in questa immagine: la signora dell’ultimo piano voleva che il suo terrazzo fosse il migliore di Roma, molto verde, ma non con gelsomini come facciamo tutti noi, con delle sequoie. L’amministratore del condominio è andato dalla signora e le ha detto: se lei mette le sequoie qui crolla tutto. La signora ha risposto: non mi interessa, a me interessa che il mio terrazzo sia il più bello del mondo.

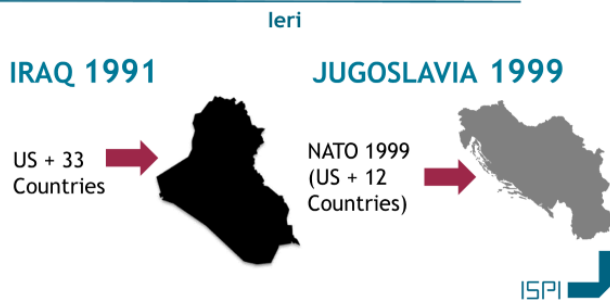


I signori del terzo piano avevano il soggiorno piccolo e volevano allargarlo. Al centro del palazzo c’era un pilastro. Loro lo hanno buttato giù per allargare il soggiorno. L’Amministratore del condominio li ha avvertiti ma loro gli hanno risposto che non erano interessati. Il risultato è che quel condominio, faticosamente costruito 70 anni prima, ha delle crepe ed è crollato in parte.

Senza esagerare in catastrofismo, noi siamo in una situazione analoga. Abbiamo un condominio del vecchio West costruito dopo la Seconda Guerra mondiale, dove c’erano due condòmini principali, gli Stati Uniti e l’Europa. Gli Stati Uniti di quel condominio stanno dicendo: “io non pago più le spese condominiali, a cominciare dalla Nato, perché devo pagare io per tutti?”. L’Europa, che aveva tanti millesimi, è alle prese con un divorzio interno e da 10 anni non va più alle riunioni condominiali. È impegnata ad andare dall’avvocato per divorziare. In quel condominio, mentre uno dice non pago più le spese e l’altro sta divorziando e non va alle riunioni, c’è un condòmino che si chiama Cina che, tranquillamente, sta creando una scala esterna. Dice che è costruita nell’interesse di tutti. Peccato, però, che le chiavi di questa scala le terrà la Cina! Un altro condòmino che si chiama Russia in una notte prende il posteggio di un altro - la Crimea - e ci mette la sua macchina. Gli altri borbottano, ma, di fatto, a distanza di 5 anni la macchina della Russia è

ancora posteggiata nel posto della Crimea. E in quel condominio ci sono anche i signori del sottoscala, il Qatar, la Turchia, che si iniziano a lamentare della brutta posizione. “Voglio un appartamento nel piano nobile!” reclamano con l'amministratore del condominio, il Segretario Generale dell'ONU. “My country first”, dicono tutti! E il condominio si sta sgretolando.

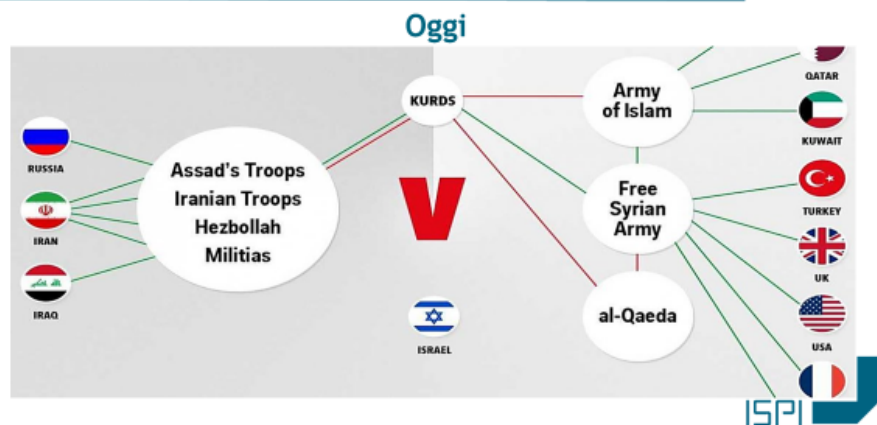
CONFLITTI: SEMPRE PIÙ “FRAMMENTATI”



Dove lo vediamo questo mondo sgretolato? Nelle crisi, nei conflitti. I conflitti ci sono sempre stati, ma i conflitti, in passato, avevano una soluzione, anche se non necessariamente positiva. Come erano i vecchi conflitti? Bush padre nel 1991 invade il Kuwait. L'America, con 33 alleati, bombarda Saddam Hussein ponendo così termine al conflitto. Anche in Ex Jugoslavia c'è voluto tempo, è stato doloroso, ma la Nato, con l'America e altri 12 Paesi, hanno scritto le parole “the end”.

Guardate i conflitti di oggi. Questa è la Siria. Potremmo stare un'ora e mezza su questa slide per capire i tre livelli della guerra siriana. E lo stesso vale per la Libia, lo Yemen, persino il Venezuela. Abbiamo crisi in cui si mescolano vari livelli, senza che nessuno abbia il potere risolutorio.

CONFLITTI: SEMPRE PIÙ “FRAMMENTATI”



In Siria i ribelli locali contro Assad, a livello regionale l'Araba Saudita contro l'Iran, la Turchia e i qatarioti, a livello globale la Russia contro gli Stati Uniti. E nessuno è risolutorio. Vale per la Libia, la Siria, lo Yemen, il Venezuela. Un mese fa il Venezuela era sull'orlo dell'esplosione: sembrava che Maduro cadesse e Guaidò subentrasse. La gente stava scappando, c'era un'emergenza umanitaria.

CONFLITTI: SEMPRE PIÙ “FROZEN”



Ora sentite più parlare del Venezuela? Non ne sentiamo più parlare perché il problema è stato risolto, lì come in Siria, Yemen e Libia o perché ci stiamo occupando di elezioni europee? Perché ci stiamo occupando di elezioni europee! I conflitti restano congelati, ma non si risolvono più o quasi.

E l'Europa? Questa straordinaria invenzione per rendere grandi dei Paesi piccoli, per rendere pacifici Paesi che erano stati in guerra, questa straordinaria invenzione è accartocciata da alcuni anni. Tornando alla metafora del condominio, negli ultimi 10 anni le istituzioni europee hanno fatto i portinai del condominio europeo perché sono stati alle prese per anni con qualcuno che doveva uscire, la Grecia, ma non voleva uscire, poi da 3 anni siamo alle prese con qualcuno che vuole uscire, la Gran Bretagna, ma non riesce ad uscire e siamo alle prese da 15 anni con qualcuno che vuole entrare, la Turchia, i Balcani, i migranti che cerchiamo in tutti i modi di tenere fuori. Con eleganza, con diplomazia, con i porti chiusi, in qualunque modo.

Questa Europa, straordinaria invenzione, è alle prese con gli "ins and outs" di questa realtà, guardandosi l'ombelico invece di guardare lontano. Ci guardiamo l'ombelico mentre attorno a noi il mondo è cambiato e noi siamo in mezzo a questa tensione. Mentre ci siamo esercitati nel lavoro di portierato non ci siamo accorti che siamo passati dall'età dell'adolescenza, quando tutto è possibile, all'età della maturità. Abbiamo vissuto in questo mondo come adolescenti per 50/60 anni: prendevamo la sicurezza Nato gratuita dall'America, la produzione e i mercati dalla Cina, l'energia dalla Russia e quando avevamo dei rifugiati che non sapevamo dove mettere, ne mandavamo 2 milioni in Turchia! Ci muovevamo di fiore in fiore con grande libertà su questa realtà.

2. EUROPA: IN MEZZO (AI GUAI)?

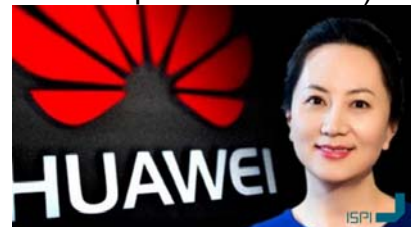


Ma questo quadro è cambiato, perché questi Paesi fra di loro sono in una tensione molto più forte. E noi siamo in mezzo! Tra la Russia e l'America, se riparte una corsa agli armamenti sui missili di media gittata. Noi siamo in mezzo alla tensione tra America e Cina sulla via della seta: abbiamo firmato un memorandum of understanding e gli americani ci hanno messo subito sulla lista nera.

La Germania è in mezzo alle tensioni fra Russia e Stati Uniti con il Nord Stream, il gasdotto del nord che l'Europa ha sempre detestato perché rende la Germania sempre più potente e scavalca l'Ucraina. Finché lo dicevamo noi europei, la Germania faceva orecchie da mercante. Adesso che gli americani pongono l'aut-aut, qualcosa cambierà?

Siamo in mezzo alle tensioni tra Stati Uniti e Iran. Abbiamo negoziato l'accordo con l'Iran dal quale speravamo di avere grandi vantaggi e abbiamo scoperto una realtà molto semplice: che pure con qualche acciaccio, l'America ha ancora un potere enorme, quello dei dazi e delle sanzioni (e lo stanno sperimentando anche i cinesi in questo momento).

L'America non usa più la forza militare, l'America ha la supremazia assoluta nel boicottare e sanzionare chi fa qualcosa che lei non vuole. Vuoi il mio mercato, vuoi la mia tecnologia o vuoi fare affari con l'Iran? E le aziende e i Paesi devono scegliere. E questo è il tema dell'Europa.



E queste elezioni europee? Abbiamo visto queste elezioni come una sfida tra populisti ed europeisti. Era una clamorosa bufala, lo sapevamo e lo sappiamo ora che abbiamo visto i risultati. I populisti hanno ottenuto, se li sommassero tutti, il 20% dei voti contro l'80% degli altri partiti. Ma per arrivare al 20% dei sovranisti bisogna sommare realtà che vanno dai Cinque Stelle a Farage, a Orbán, gruppi diversi che non sono minimamente coesi. Abbiamo parlato per due mesi di quello, quando il vero tema è: da queste elezioni, da questo Parlamento uscirà un'Europa in grado di alzare la testa, di guardare lontano, di prendere decisioni, di avere una politica assertiva e sovrana? Non in una spartizione fra i soliti noti.

Speriamo di cambiare anche la “scadenza” della nostra politica, che è come lo yogurt che scade se lo lascio fuori dal frigo!



Pensate a Macron, su cui abbiamo riposto enormi aspettative, perché in quel momento l’alternativa era Le Pen. Si parla del populismo italiano, ma populismo è rispondere alle piazze e allora pensate a Macron che, pur essendosi rimangiato tutte le sue riforme (lui ha risposto ai gilet gialli con 15 miliardi di concessioni), alle elezioni europee ottiene lo stesso risultato di Marine Le Pen.

E Theresa May? Studieremo nei prossimi decenni il Regno Unito e Theresa May come il più grande disastro politico di un Paese con una storica tradizione. Nessuno ci potrebbe credere! E Sanchez in Spagna? La Spagna prenderà in Europa il posto che avevamo noi. Quale è stato l’incontro di cui si parla il giorno dopo il voto? All’Eliseo si sono incontrati Sanchez e Macron. Sanchez che è un leader dimissionario e il Primo ministro incaricato di un Paese che ha votato tre volte in tre anni e mezzo. Lui che molto probabilmente farà un governo di minoranza. Quindi un leader debolissimo, anche lui.

E poi c’è il nostro premier. Quando guardo all’Italia e all’Europa mi viene in mente la metafora della classe. L’ Europa è fatta da 27 Paesi, 28 ma uno è sospeso. 27 Paesi cioè la dimensione di una classe. Tutti noi abbiamo fatto esperienza di classe e ognuno ha avuto il singolo antagonista, la voce fuori dal coro, quello che metteva in discussione le regole del gioco. Tutti ci ricordiamo che queste figure potevano avere alterne fortune: se erano antagonisti molto bravi che avevano fatto i compiti a casa venivano tollerati e ce li portavamo dalla prima alla quinta. Se non avevano fatto i compiti a casa e non studiavano li perdevamo il primo anno, perché nei gruppi l’antagonista, il challenger, viene messo in disparte.

Questa nostra Italia rischia questo perché è da diverso tempo che stiamo adottando questo atteggiamento. Non sto facendo un discorso politico perché è un atteggiamento che avevano anche i precedenti governi. Questo è il nostro tono: ci faremo sentire in Europa, cambieremo le regole! Ma se non hai fatto i compiti a casa (sappiamo tutti qual è il nostro compito: sistemare il debito pubblico) non vai lontano e rischi di rimanere isolato.

3. ITALIA: ISOLATI?



Queste elezioni hanno accresciuto l’anomalia e l’isolamento italiano. Queste elezioni hanno registrato l’avanzamento dei liberali e dei verdi, e questi due partiti politici in Italia neanche ci sono. Sono caduti, salvo in Spagna, i socialisti, mentre il Partito Democratico in Italia recupera. Non sfondano da nessuna parte i sovranisti, a parte Polonia, Ungheria e Italia, dove arrivano a risultati inimmaginabili.

ITALIA: ISOLATI?



Soffermatevi su questa mappa che mostra le “famiglie” partitiche che hanno vinto in Europa: c’è blu (i popolari), c’è un po’ di giallo (i liberali), c’è un po’ di rosso (i socialisti). E poi c’è una striscia grigia che parte dal Regno Unito (Farage) e scende in Francia (Marine Le Pen che è 0,9% sopra Macron). Ma in Francia il sistema

elettorale, quando si va alle presidenziali, è diverso.

Tra le nazioni "grigie" c'è una sola nazione che ha lo stesso sistema elettorale nelle europee e nelle politiche: l'Italia. Quindi in questa piantina, il grigio rimarrà solo in Italia.

Sapete che prima dei vertici europei ci sono incontri ristretti. Sappiamo che si vedono Merkel e Macron, ad esempio. Ma c'è qualcosa che non vediamo e che succede: le riunioni dei leader dei vari Paesi per gruppo partitico. Arrivano tutti a Bruxelles, i primi ministri si trovano in una sala, i popolari in un'altra e fanno l'agenda. Come quando facciamo i nostri Consigli di Amministrazione il gioco si fa per buona parte prima. Orbán andrà alla riunione dei popolari, molto probabilmente. Il leader italiano si troverà in una stanza, ma con chi?

L'altra anomalia italiana: l'affluenza al voto è aumentata in tutta Europa - persino in Slovenia che dal 13% è arrivata al 20% - tranne che in Italia. L'Italia è l'unico Paese dove è scesa.

ITALIA: ISOLATI?



E l'enfasi con cui tutta l'Europa sta parlando dell'onda populista? Guardate i numeri: complessivamente i 3 partiti populistici hanno accresciuto il loro peso di 16 seggi su 751. E noi stiamo parlando da tre mesi dell'onda populista! L'onda populista si è tradotta in 16 seggi in più, di questi 22 li ha portati in dote Salvini. Il che vuol dire che in tutti gli altri Paesi, salvo per 6 seggi, i sovranisti e i populistici hanno arretrato.

Di questo fronte il numero uno è Farage, ma presto lasceranno l'Europa. Il terzo partito dei sovranisti è quello dei polacchi e poi c'è quello di Salvini. Salvini sarà la voce dell'opposizione all'Europa nei prossimi anni, se la maggioranza si allarga. Nello stesso tempo sarà il rappresentante di un Paese che non è in pari con i compiti. E questo è un elemento di preoccupazione.

DOMANDA - Quali conseguenze per le nostre imprese e, in particolare, per quelle che hanno saputo cavalcare in un modo straordinario la globalizzazione traendone tutti vantaggi e si sono affermate come multinazionali tascabili di grande successo?

MAGRI - C'è indubbiamente un tema di rischi accresciuti. Il rischio è insito nell'attività d'impresa, i rischi politici e internazionali ci sono sempre stati. Fino a poco tempo fa, il rischio nell'attività internazionale aveva tre connotazioni.

Era lontano: se tu facevi affari con una nazione africana poteva cambiare il regime e, magari, nazionalizzavano.

Era contenuto grazie allo sforzo del condominio costruito dopo la Seconda Guerra Mondiale. Quando c'era una crisi, per esempio finanziaria, il condominio interveniva per evitare il contagio. E gli strumenti, non necessariamente per il Paese vittima della crisi, hanno funzionato. Se c'era qualcuno che suonava fuori dal coro, si creavano coalizioni per

COSA CAMBIA PER LE IMPRESE?

~~LONTANO~~

~~CONTENUTO~~

~~ISOLATO~~



cacciarlo, anche con modi non consoni. Il vecchio mondo non era perfetto, era fatto delle porcherie di cui tutti i mondi sono sempre stati fatti. Quindi parlo senza nostalgie e senza romanticismi. Però i rischi erano lontani, contenuti e isolati. C'era una crisi alla volta, la affrontavi. Se ci pensate, negli ultimi 10 anni sembra di essere in un videogioco: finisce il terrorismo, arrivano gli immigranti; finiscono gli immigranti, c'è la Siria; finisce la Siria, c'è la Libia, poi c'è il Venezuela. Il vero tema è che i rischi non sono più solo quelli politici dei Paesi emergenti, non sono più quelli militari di paesi lontani, sono di conflitti vicini e rischi politici legati a Paesi come i nostri. Per un'impresa, l'uscita della Grecia e i dazi sono esempi di rischi che sono vicini, non contenuti e non prevedibili. Per un'azienda che esporta la Brexit da un lato o Trump dall'altro fanno la differenza. Pensate ai dazi sulle automotive.

Aggiungo di più sul fatto che i rischi non sono contenuti: la vicenda Huawei blocca le catene di produzione internazionali nel rimbalzo. In un articolo di questa settimana, l'Economist paragonava questa situazione a quella generata dai *subprime* come rischi sommersi.

LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI



Come deve attrezzarsi un'azienda italiana? Per guardare i rischi prima era sufficiente il binocolo. Penso all'Italia quando ha fatto l'accordo con la Libia, 8 anni fa. Tutte le medie aziende italiane sono andate a vendere in Libia perché c'era questo accordo tra Gheddafi e Berlusconi. Ma bastava il binocolo per capire che si trattava comunque di un contesto rischioso. Non puoi fare un piano di lungo periodo con regimi oppressivi che hanno schiacciato la popolazione. Non servono grandi consulenti per capirlo!

Molte aziende hanno imparato a usare il binocolo, ma oltre al binocolo ora serve il microscopio e il radar. La Brexit non è stata determinata dal voto di Londra, ma dai voti delle campagne del Galles e per prevederlo serviva il microscopio. Pensate al voto italiano, alle differenze fra le città e le campagne, fra il nord e il sud. Pensate alla Francia, alla Grecia.

Le aziende grandi hanno affinato alcuni strumenti, ma è diventato molto difficile prevedere certi comportamenti (vedi i dazi americani). Nella follia dei dazi, nell'ultima settimana Trump ha fatto delle mosse che fanno capire che il vero obiettivo è la Cina e sta cercando di recuperare gli alleati, in chiave anticinese. Nell'ultima settimana Trump ha attaccato Huawei, il bersaglio numero 1, ma inspiegabilmente ha dimezzato i dazi sull'acciaio turco, passati dal 50 al 25%, ha tolto i dazi sull'acciaio canadese e messicano e ha rimandato la decisione sui dazi sulle auto che toccherebbero fortemente l'Europa. Se si collegano questi fili, esce un quadro in cui appare evidente che stia ricomponendo un quadro di alleanze dove il vero nemico è la Cina.

E le aziende come possono muoversi? Alcune hanno affinato gli strumenti, altre utilizzano gli strumenti che esistono come, ad esempio, un uso più intenso di istituzioni tipo SACE che accompagnano non solo finanziando ma anche comprendo il rischio. O tipo Ispi. Noi abbiamo un filone di attività per le imprese che non è mai stato così frequentato e seguito come negli ultimi anni, credo anche per questo senso di ansia e paura che le imprese sentono.

DOMANDA – Qual è o sarà la strategia che il nostro Paese adotterà nei confronti dell'Europa?

MAGRI – Io non credo che ci sia una strategia per farci uscire dall'Europa perché, se ci fosse, qualcuno dovrebbe anche pensare a come attuarla. Questo anche alla luce dell'esempio disastroso della Gran Bretagna. Quindi qual è la strategia? Se da questo gioco complesso delle nomine uscisse Angela Merkel come Presidente del Consiglio Europeo, si

tratterebbe di un segnale diverso. La Merkel farebbe il gioco dei tedeschi, ma in questo mondo di muscolosi avremmo una figura di peso.

Greta Thunberg è il simbolo del fallimento della nostra generazione: per prendere sul serio la tematica ambientale abbiamo bisogno di una ragazzina? Dice cose che diciamo da anni ma viene ascoltata da tutti! Si dice che il successo dei Verdi, secondo partito in Germania, è dovuto a questa Greta! Mi arrabbio perché vuol dire che noi abbiamo fallito. Ma se serve diventare Greta per portare temi all'ordine del giorno, diventate tutti Greta!

In questi mesi, abbiamo avuto l'agenda e il dibattito interno dominato da sciocchezze: negozi della cannabis, porti chiusi che sono aperti, sbarchi continui e non sbarca più nessuno. Dove è il mondo delle imprese nel dibattito? Dove è l'Italia che produce? Ci stiamo prendendo in giro parlando di temi di poco peso. Non sono così ingenuo da pensare che dobbiamo parlare del nuovo gioco di potenze, ma dobbiamo parlare delle vere difficoltà del Paese! Abbiamo un mondo che rema contro l'Europa, contro il nostro Paese, contro le nazioni esportatrici (e noi lo siamo) e noi discutiamo della vendita della cannabis!

Cioè, se serve diventare Greta per portare all'attenzione dell'Europa i veri temi, diventiamo tutti Greta. Però parliamo di cose vere. Facciamo venir fuori l'Italia vera.

DOMANDA - Due anni fa noi abbiamo aperto il mercato con l'Iran: grandi fatiche, grandi scommesse. Abbiamo ritrovato un mercato che avevamo perso anni prima. Quest'anno, però, abbiamo rinunciato a 2 milioni e mezzo di fatturato perché abbiamo dovuto lasciare. In tutto questo l'Europa è silente. Non c'è stata nessuna attività per difendere le imprese. Volevo anche sapere cosa pensa dell'India.

MAGRI – Riguardo all'Iran, l'Europa non è stata silente. L'Europa, straordinariamente coesa e attiva, è stata messa da parte. La questione dell'Iran era ed è il fiore all'occhiello dell'Alto Rappresentante per gli Affari Esteri Mogherini perché in quel negoziato l'Europa c'era anche con tre Paesi. L'Europa ha svolto un ruolo molto importante scommettendo, però, che non vicesse Trump. Quando ha vinto Trump, che preso da altre dinamiche ha cancellato l'accordo, l'Europa ha fatto di tutto per tenerlo in piedi. Secondo me ha peccato di ottimismo perché fin dall'inizio in tanti pensavamo che non ci sarebbe stata storia se gli americani avessero giocato la carta dei sistemi di pagamento e delle sanzioni.

Dobbiamo ammettere che era giusta la cautela delle istituzioni italiane che non sbloccavano i finanziamenti, considerando un livello di rischio Paese ancora alto per l'Iran. Le imprese italiane erano molto seccate per questo. I francesi, invece, hanno sbloccato i finanziamenti con estrema velocità. Quindi se lei piange per 2 milioni e mezzo, pensi al suo collega francese che, in una situazione simile, ha perso 25 milioni. Il suo pari in Francia, siccome ha ricevuto un po' di incentivi dallo Stato, sta piangendo molto di più.

L'Europa ha fatto molto su questo aspetto, ma purtroppo non c'è storia in presenza di un'America con un potere sanzionatorio così forte.

In merito all'India: l'India ha rinnovato il suo Presidente. Per gli indiani e per l'economia mondiale, speriamo che faccia un po' di più di quello che dice di voler fare. L'Italia sull'India non tocca palla. L'India già è lontana per noi culturalmente e come presenza, e la vicenda dei marò ci ha congelato per diversi anni. Il risultato è che la presenza italiana in India è molto arretrata. Non ci capiamo con l'India ed è un problema perché è un Paese con un enorme potenziale. Fra qualche tempo diremo sull'India quello che abbiamo detto sulla Cina, dicendo siamo arrivati 10 anni dopo, quando già i tedeschi...

DOMANDA - Siamo in questo condominio molto particolare, con un tasso di rischio molto più elevato rispetto al passato. Non pensa che le questioni ambientali e climatiche possano diventare un fattore sul quale lavorare per trovare un contesto dove il condominio si deve mettere d'accordo?

MAGRI - Sì, senz'altro. Su quel tema si può riconquistare un terreno d'incontro tra generazioni, su quel tema si può legare una questione che è sociale ed economica. Lavorare su questo tema vuol dire impostare una nuova economia incrociando anche la terza dimensione, quella della sicurezza e della politica estera.

INTERVENTO - Una piccola riflessione sul sistema industriale italiano e sulla creatività italiana. Sotto il profilo degli interventi ambientali l'Italia è un Paese estremamente competitivo perché, avendo poche materie prime, deve impegnarsi molto sul riciclo. Sono più di 43 milioni di tonnellate che l'industria italiana del riciclo ogni anno utilizza come materia prima seconda. In questo contesto abbiamo anche una fortissima capacità innovativa: è l'Italia che ha cominciato a muoversi e a sviluppare la bio-plastica. Questo mi porta a dire che il tema dell'ambiente è obiettivamente un elemento che possa rappresentare una opportunità estremamente interessante.

DOMANDA - La mia domanda è sulle politiche ambientali ed energetiche. Bene andare verso le tecnologie come stiamo facendo in Europa. Prendendo questa direzione, non corriamo però il rischio, come Europa, di sottovalutare la lunghezza del percorso? E l'energia? Non può diventare un ulteriore fattore di instabilità?

MAGRI - L'energia e l'ambiente possono essere un tema rilevante. Noi abbiamo difficoltà a valutare politiche di lungo termine e i relativi costi. Non dimentichiamoci che i gilet gialli sono nati in Francia a seguito di un primo timido tentativo di quel Paese di fare qualcosa in tema ambientale. L'inizio della protesta, non è questa ovviamente la spiegazione, è la piccola sovrattassa sul diesel introdotta con quella logica. E il Paese che distrugge le piazze di Parigi, e non solo, per 6 mesi poi alle elezioni premia i Verdi che diventano il terzo partito! Quindi su questi argomenti c'è un fortissimo romanticismo che non si accompagna alla conoscenza di cosa comporta. Però questo vale per tutte le politiche: parte dell'Italia è contenta di quota 100 e del reddito di cittadinanza, ma non è stato raccontato a tutte le persone quali sono i costi derivanti. È senza dubbio un tema che la politica ha, in generale, nel trasferire i disegni di lungo periodo e spiegare alla gente quali sono i costi.

Sul fatto che l'energia diventi un fattore di instabilità, tutto lo può diventare: l'acqua, prima ancora dell'energia; i cambiamenti climatici lo sono già. Anche su questo ci sono delle narrazioni un po' esagerate: c'è qualcuno che ci sta raccontando che la guerra in Siria è scoppiata per un problema ambientale. La guerra in Siria è scoppiata perché c'era una dittatura da 50 anni, ci sono stati dei ribelli, c'è stata una carestia che ha surriscaldato gli animi. C'è una narrazione che esaspera i conflitti di origine ambientale; lo sarà in futuro, ma non è un elemento determinante adesso. Ma in politica, comunque, tutto è possibile.

DOMANDA – Come vede l'evoluzione di “C'era una volta il West” e, in particolare, dell'Italia?

MAGRI - Il mondo della politica internazionale è come il mondo delle imprese concorrenti fra di loro. Quando c'è un competitor rilevante, appetibile, che ha qualche difficoltà, appena puoi gli salti addosso. Sull'Italia ci sono interessi specifici da parte di molti per calcare la mano. Sapendo ciò dovremmo stare molto attenti a non prestare il fianco a usi strumentali contro di noi.

In “C'era una volta il West”, il West erano gli Stati Uniti con l'Europa. Abbiamo cercato di andare avanti, ma dobbiamo riflettere anche guardandoci indietro per avere una prospettiva. Tre secoli fa c'era il sud perché fino alla Rivoluzione Industriale il baricentro economico del mondo erano la Cina e l'India. Fino alla prima guerra mondiale, il grande gioco di “C'era una volta il West” era tutto europeo, era un gioco fra spagnoli, i vari imperi che cambiavano

nome come il tedesco/austroungarico, la Francia e la Gran Bretagna. È con la prima guerra mondiale che si affaccia l'America che, dopo la seconda guerra mondiale, diventa superpotenza. Da grande gioco, siamo diventati l'alleato, il partner.

Guardandolo in proiezione, senza ansie e senza nostalgie, dobbiamo capire se noi stiamo uscendo ancora di più dal radar o se, grazie ad un colpo di reni, riusciremo a riemergere.

DOMANDA - Lei pensa che i prossimi 5 anni, con questa nuova legislatura, possano essere il momento in cui l'Europa mette mano anche al suo assetto costituzionale con una riforma che possa renderla più efficace nell'azione, o siamo lontani da tutto questo?

MAGRI – Penso che sia difficile che l'Europa metterà mano ad un nuovo Trattato. Credo che si prenderà atto di quello che già c'è e che si andrà avanti in ordine sparso. In un'Europa a più velocità, tutti quelli che vanno più lenti si oppongono perché vogliono stare tra i veloci. Nessuno accetterebbe di stare nel gruppo della "seconda velocità".

DOMANDA - La globalizzazione, così come l'abbiamo conosciuta, è stata molto importante per la nostra economia. La globalizzazione dell'economia, però, richiede più flessibilità. Come devono comportarsi le multinazionali che sono impegnate in tutto il mondo?

MAGRI – È probabile che la globalizzazione, così ottimisticamente raccontata, non ci sia più per varie ragioni (sanzioni per motivi politici - Iran, Russia - o dazi). Il risultato è lo stesso: tu vendevi da una parte e ora non puoi più vendere; tu volevi produrre da una parte e non puoi più! Devi essere ancora più flessibile.

Se c'è una competenza distintiva dell'imprenditore italiano è proprio la velocità e la capacità di adattamento a situazioni mutevoli. Quelle che abbiamo adottate per l'export dalla Russia, per intenderci. L'"agilità" nel senso buono del termine è sicuramente una dote più del sistema imprenditoriale italiano che non di altri sistemi imprenditoriali e in questa logica di globalizzazione a macchia di leopardo, forse noi possiamo avvantaggiarci più di altri.