

La nuova mappa per le imprese

Pubblicato: Sabato 14 Marzo 2026



C'è una domanda che oggi attraversa molte scrivanie imprenditoriali, da una piccola azienda manifatturiera del Varesotto fino al vertice di una multinazionale italiana: **come si sopravvive, e magari si cresce, in un mondo che sembra restringersi?** Me la pone Daniela, ingegnera di Legnano, terra di cerniera tra il Varesotto e il Milanese, dove il tessuto produttivo è una rete fitta di strade, aziende, idee e cervelli in continuo movimento. Proviamo allora a fare un ragionamento che è insieme economico, geografico e soprattutto mentale.

La sensazione, negli ultimi anni, è stata proprio questa. Prima la Brexit. Poi la Russia diventata di fatto impraticabile per molte imprese europee. Poi l'Ucraina schiacciata dalla guerra. Poi il Medio Oriente entrato in una nuova spirale di instabilità. Poi il ritorno dei dazi e delle tensioni commerciali. Intanto, in Europa, l'energia è rimasta più cara che altrove: l'Agenzia internazionale dell'energia rileva che, per molti settori energivori, i prezzi dell'elettricità nell'Unione europea restano all'incirca **il doppio di quelli statunitensi** e circa **il 50% sopra quelli cinesi**.

La prima reazione di chi guida un'impresa è quasi sempre difensiva: meno investimenti, più efficienza. Si stanno chiudendo i mercati. Stiamo perdendo competitività. L'Europa costa troppo. I concorrenti asiatici corrono di più. È una reazione comprensibile. Ma se ci si ferma lì, si legge il presente solo come una sequenza di porte che si chiudono. Il punto, invece, è un altro: **forse non si sta chiudendo il mondo; sta cambiando forma.**

Questa è la prima svolta mentale. Per oltre vent'anni abbiamo ragionato come se esistesse un unico

grande mercato globale, sempre più integrato. Oggi quel modello si sta scomponendo. Non siamo davanti alla fine del commercio, ma a una sua trasformazione: più regionale, più politica, più selettiva, più fragile.

Per le imprese questo cambia tutto. La domanda non è più: **come vendo dappertutto?** Diventa: **in quali ecosistemi economici riesco a essere forte, credibile e difficile da sostituire?** Qui si apre il secondo passaggio logico. Molte imprese europee continuano a leggere il mondo con una mappa vecchia: Europa, Stati Uniti, Cina, qualche mercato satellite. Ma la crescita reale si sta ridistribuendo. L'India, per esempio, continua a correre. Il Fondo monetario internazionale ha certificato una crescita del **6,5% nel 2024/25**. Tradotto: parliamo di un Paese da quasi **1,5 miliardi di persone** che continua a crescere a velocità che l'Europa non vede da decenni.

Poi c'è il Sud-Est asiatico. Qui c'è uno di quei numeri che un imprenditore dovrebbe appuntarsi in testa: l'ASEAN vale circa 700 milioni di persone. È una popolazione più grande di quella dell'Unione europea e degli Stati Uniti messi insieme. Ma non è solo una questione demografica. Secondo la Banca Mondiale e diversi centri di ricerca economica, entro il prossimo decennio il Sud-Est asiatico potrebbe diventare una delle aree con la crescita più rapida della classe media globale. Questo significa consumi, infrastrutture, catene logistiche, domanda industriale.

È qui che chi guida un'impresa con un modello mentale di crescita compie una terza svolta. Smette di chiedersi soltanto **quali mercati ha perso** e comincia a chiedersi **dove si sta formando la nuova domanda mondiale**. Perché la domanda industriale non nasce nei grafici. Nasce da tre forze molto concrete: popolazione, urbanizzazione, crescita del reddito medio. Dove queste tre forze si sovrappongono, arrivano prima o poi investimenti, distribuzione moderna, alimentare trasformato, beverage, packaging, logistica, automazione. In questo senso, mercati come India, Vietnam, Indonesia, Arabia Saudita, Kenya, Etiopia o Tanzania non sono più margini esotici della mappa. Sono **laboratori della domanda futura**.

E qui bisogna sgomberare il campo da un equivoco che molte imprese europee continuano a commettere: ad esempio parlare di **Africa** come se fosse un unico mercato. Non è così. L'Africa è almeno varia quanto l'Europa, e probabilmente di più, per culture, lingue, tradizioni, modelli di consumo, sistemi normativi, velocità di sviluppo. Chi la conosce davvero sa che non esiste "l'Africa" in astratto: esistono molte Afriche. E sa anche un'altra cosa importante: spesso l'imprenditore locale batte il prodotto o il servizio importato non perché costi meno, ma perché è più vicino al contesto, più adatto ai bisogni reali, più leggibile culturalmente. Capire questa diversità non è un dettaglio antropologico: è una condizione di successo.



L'Africa, del resto, non è soltanto un tema geopolitico o umanitario. È anche uno dei grandi fenomeni economici del secolo. Le Nazioni Unite indicano che la popolazione urbana africana continuerà a

crescere fortemente nei prossimi decenni. Oggi poco più del 40% degli africani vive in città. Entro il 2050 si avvicinerà al 60%. Questo significa centinaia di milioni di nuovi consumatori urbani, con bisogni completamente diversi rispetto alle economie rurali: supermercati, prodotti e servizi industriali, infrastrutture di trasporto e comunicazione.

A questo punto però arriva la domanda che ogni impresa piccola o media conosce bene: ma io che cosa ci faccio con questa nuova mappa? Non posso aprire ovunque. Non posso inseguire tutti. Non posso trasformare la mia azienda in una multinazionale per decreto.

Ed è qui che il ragionamento diventa interessante, perché la risposta non è “andare ovunque”, ma **cambiare logica**. La vecchia logica era: produco qui, esporto là. La nuova logica, sempre più spesso, è: **mi posiziono dove ha senso essere presente e costruisco reti più corte, più locali, più resilienti**. Non significa che ogni impresa debba aprire una fabbrica in India o un ufficio a Nairobi. Significa che deve cominciare a pensarsi dentro **corridoi** e non solo dentro singoli Paesi.

Il corridoio è un concetto utile perché unisce mercati, logistica, investimenti, tecnologie e cultura industriale. Oggi i corridoi che contano di più non sono necessariamente quelli di cui parlano i telegiornali italiani. Sono, per esempio, l’Indo-Pacifico che collega India, Sud-Est asiatico e grandi rotte marittime; il Nord America del nearshoring fra Stati Uniti, Canada e Messico; la fascia India-Golfo-Europa; l’Africa orientale che cresce intorno a città, porti e infrastrutture. In un mondo così, non vince per forza chi mette più bandierine sulla mappa. Vince chi capisce **dove scorrono i flussi futuri**.

E non è solo teoria. Anche nel Varesotto ci sono imprese che stanno già ragionando con questa nuova mappa. **Lati**, azienda di Vedano Olona specializzata nei tecnopolimeri, **ha rafforzato la propria presenza in India** con la joint venture **LATI-LOXIM**, unendo presidio locale e valorizzazione del proprio cuore tecnologico italiano. VareseNews ha raccontato questo passaggio come una scelta strategica che segna non solo un’espansione geografica, ma anche un’evoluzione industriale. Ed è interessante notare che **l’export varesino verso l’India è cresciuto del 46%**, trainato proprio da **macchinari, prodotti chimici e materie plastiche**.

Per l’Europa, e per l’Italia dentro l’Europa, questo porta a un altro passaggio decisivo. Per anni abbiamo pensato la competitività soprattutto in termini di costo. Ma se guardiamo ai dati energetici, sul puro costo l’Europa parte svantaggiata. E allora la conclusione, per quanto dura, è anche liberante: **l’Europa non può vincere dappertutto sul prezzo. Deve vincere altrove**.

Dove? Nella complessità. Nell’affidabilità. Nell’ingegneria. Nella trasformazione di materia e conoscenza in sistemi ad alto valore. Non è un caso che, nonostante tutte le fragilità, la manifattura europea resti una macchina enorme. Secondo Eurostat, nel 2023 il manifatturiero dell’Unione europea contava circa **2,2 milioni di imprese** e oltre **30 milioni di addetti**.

Questo è forse il punto più sorprendente dell’intero ragionamento. La crisi non obbliga necessariamente l’impresa europea a rimpicciolirsi. La obbliga, semmai, a **ridefinire il proprio posto nel mondo**. Se sei una PMI, questo può significare abbandonare la fantasia di competere su tutto e investire invece in una nicchia dove sei poco sostituibile: un componente, una tecnologia, un software industriale, una lavorazione, un servizio di manutenzione specializzato, un pezzo di filiera in cui il cliente non compra solo prezzo ma competenza, garanzia, continuità.

Un esempio locale è lo **Studio Volpi di Carnago**, che da una provincia “non capitale” ha costruito un profilo internazionale (sedi a Chicago e Shanghai) lavorando su innovazione, design e sviluppo di soluzioni per aziende globali, senza inseguire la competizione su tutto ma puntando su una combinazione rara di competenze e continuità progettuale

Se sei una grande impresa o una multinazionale italiana, può voler dire un’altra cosa: trasformarti da semplice esportatore a **orchestratore di ecosistemi**. In pratica: centri di ingegneria dove hai talento,

supply chain diversificate dove ha senso, servizi vicino ai mercati, partnership locali dove la prossimità culturale o normativa conta più della distanza geografica.

In sintesi le domande che chi guida un'impresa è chiamato a porsi sono:

- dove si sposta la domanda del mondo?
- in quali corridoi economici devo imparare a stare, anche indirettamente?
- quali tecnologie mi rendono indispensabile?
- quale parte del mio valore deve restare europea e quale può diventare distribuita?



La risposta a queste domande produce una strategia più adulta. L'Europa, con i suoi limiti energetici, demografici e decisionali, non sparisce. Ma cambia funzione. **L'Europa farà meno volume relativo, ma può ancora fare molto valore.**

Per le imprese, questa è una notizia meno deprimente di quanto sembri. Perché sposta l'attenzione dalla nostalgia alla scelta. Non si tratta più di rimpiangere il mondo di prima, quello in cui sembrava che ogni frontiera si aprisse. Si tratta di capire **come prosperare in un mondo di frontiere mobili.**

E qui la crisi smette di essere solo una minaccia. Diventa un selettore. Le imprese che continueranno a ragionare con la mappa vecchia vedranno soprattutto i blocchi, i dazi, i costi, la perdita di centralità europea. Le imprese che cambieranno mappa vedranno anche altro: India come crescita strutturale, Sud-Est asiatico come hub manifatturiero e mercato da 700 milioni di persone, Africa orientale come domanda futura, Golfo come nodo logistico e industriale, Nord America come area di riassetto produttivo, Europa come cervello tecnologico.

Per questo la domanda iniziale dell'imprenditore: "che cosa devo fare per sopravvivere?", forse va corretta. La domanda giusta, oggi, è un'altra: **in quale parte del nuovo mondo voglio essere davvero necessario?** Perché la globalizzazione non è finita. Si è semplicemente frammentata. Non esiste più un solo grande mercato mondiale. Esistono molte geografie della crescita. L'imprenditore del prossimo decennio non sarà quello che prova a essere ovunque. Sarà quello che capisce **dove diventare indispensabile.**

Porta.

Sempre lei.

Sempre soglia.

La trovi ovunque

ti sia chiesto

di scegliere.

di Giuseppe Geneletti