

Francesca Silvia Rota

La resilienza delle imprese radicate

Il legame con il territorio
contro gli shock e l'incertezza dei mercati



**Innovation
Creativity Setting**



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Innovation Creativity Setting – InCreaSe

Direttori: Guido Lazzarini, Maria Giuseppina Lucia, Francesca Silvia Rota

Curatori relazioni internazionali: Giorgio Maria Bressa e Valentina Grosso Gonçalves

La collana è espressione dell'associazione culturale InCreaSe, gruppo di ricerc-azione costituito da professori universitari, ricercatori di Isfol e Istat, imprenditori, liberi professionisti, manager del pubblico, del privato e del terzo settore di diverse regioni d'Italia.

L'attività scientifica si articola in quattro sezioni di studio/ricerca:

- Intangible asset in azienda e territorio;
- SoIL-Sostenibilità, Innovazione, Legami;
- Dinamiche sociali;
- Salute e società.

L'ipotesi che orienta gli studi e le ricerche di InCreaSe è la convinzione che creatività e innovazione siano profondamente radicate nei contesti locali, portatori di specifiche identità storiche e culturali che interagiscono fra loro in modo diretto e trovano stimoli in varie forme a livello globale. InCreaSe mira a cogliere tali realtà e, a seconda delle specificità delle singole sezioni, le elabora con criteri scientifici per renderle elementi di nuova creatività e innovazione. A tal fine sono stati istituiti, a supporto della mission di InCreaSe, due comitati: l'uno scientifico, l'altro di indirizzo.

Ogni volume, saggio o articolo nasce da briefing di lavoro e, a ulteriore garanzia di scientificità, prima di essere avviato alla pubblicazione cartacea e/o on line, è revisionato da referee anonimi esperti nel campo tematico trattato.

Comitato scientifico

Intangible asset in azienda e territorio - Roberto Angotti, Isfol Roma; Giacomo Büchi, Univ. Torino; Cecilia Casalegno, Univ. Torino; Piero Giammarco, project manager; Fabrizio Mosca, Univ. Torino; Sonia Palumbo, PhD in Scienze organizzative direzionali; Anna Claudia Pellicelli, Univ. Torino; Giulio Perani, Istat Roma; Luca Simone Rizzo, PhD on Network Economy and KM; Francesca Silvia Rota, Politecnico Torino.

SoIL-Sostenibilità, Innovazione, Legami - Fabio Berti, Univ. Siena; Grinde Bjorn, Norwegian Institute Univ. Oslo; Maria Stella Chiaruttini, Ist. univ. europeo Fiesole; Olivier Crevoisier, Univ. Neuchâtel; Egidio Dansero, Univ. Torino; Stefano Duglio, Univ. Torino; Paola Lazzarini, PhD in Sociologia e metodologia della ricerca sociale; Dario Musolino, Univ. Milano-Bicocca; Claudio Pellegrini, Univ. Sapienza Roma; Paola Ravizza, giornalista; Francesco Scalfari, Polo univ. Asti; Annunziata Vita, Univ. Salerno.

Dinamiche sociali - Luigi Bollani, Univ. Torino; Anna Cugno, Univ. Torino; Antonella Delle Fave, Univ. Statale Milano; Giulio Gerbino, Univ. Palermo; Paolo Gubitta, Univ. Padova; Gennaro Iorio, Univ. Salerno; Giuseppe Moro, Univ. Bari; Nicolò Pisanu, Pass Roma; Mariagrazia Santagati, Univ. Cattolica Milano; Fausta Scardigno, Univ. Bari; Enrico Tacchi, Univ. Cattolica Milano; Francesco Villa, Univ. Cattolica Milano.

Salute e società - Giulia Bardaglio PhD in Scienze umane; Giorgio Maria Bressa, Pass Viterbo; Carla Facchini, Univ. Milano-Bicocca; Secondo Fassino, Univ. Torino; Chiara Garbarini, Univ. Torino; Valentina Grosso Gonçalves, psicologa; Alessandro Mastinu, Polo univ. Asti; Giovanni Mussella, Univ. Torino; Luciano Peirone, Univ. Chieti-Pescara; Tiziana Stobbione, Polo univ. Asti; Mara Tognetti, Univ. Milano-Bicocca; Franco Valfrè, Univ. Statale Milano.

Comitati di indirizzo

Maurizia Albanese; Elisa Allasia; Giorgio Alifredi; Barbara Baino; Mauro Bajardi; Anna Ballarini; Paola Barbarino; Stefania Bertorello; Damiana Boggio; Guido Bolatto; Gianfranco Bordone; Federico Bressa; Marco Bricco; Simona Brino; Cinzia Buat; Leonardo Caroni; Manuela Colombero; Laura Cominetti; Anna Corti; Mirella Cristiano; Katia Stefania Fabbro; Arturo Faggio; Grazia Fallarini; Barbara Fauda; Ivana Finiguerra; Paola Gennari Santori; Enrico Gennaro; Bruna Gerbaudo; Riccardo Ghidella; Maria Rosa Guerrini; Salvatore Improta; Francesco Lazzarini; Luciana Lazzarino; Carmela Lecci; Chiara Masia; Paola Montrucchio; Lorella Nizza; Enrico Orrù; Antonella Pella; Giulia Pentella; Enrica Pejrolo; Giovanni Periale; Gian Carlo Picco; Raoul Romoli Venturi; Carlo Ronca; Vilma Rossi; Cinzia Tortola.

Segreteria: segreteria.collana@increasegroup.org.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesca Silvia Rota

La resilienza delle imprese radicate

Il legame con il territorio
contro gli shock e l'incertezza dei mercati



**Innovation
Creativity Setting**

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato con il contributo di CNR IRCrES



Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione. Radicamento e resilienza: un nuovo paradigma per la geografia economica, di Maria Giuseppina Lucia	pag.	7
Presentazione, di Cecilia Casalegno	»	11
Introduzione	»	13
1. Il quadro economico mondiale alla prova della pandemia	»	19
1.1 La globalizzazione: sviluppi e prospettive	»	19
1.2 Un mondo a complessità crescente	»	22
1.3 Gli shock economici e la loro propagazione	»	25
1.4 L'impatto degli shock sulle imprese	»	32
2. La natura reticolare e multi-scalare delle imprese	»	39
2.1 Le catene globali della produzione e l' <i>impresa-nodo</i>	»	39
2.2 La parcellizzazione delle funzioni aziendali e l' <i>impresa-rete</i>	»	47
2.3 Il nesso impresa-territorio	»	51
2.4 L'impresa ha bisogno del territorio, il territorio ha bisogno dell'impresa: il caso degli intangibili dei distretti marshalliani	»	55
3. L'impresa resiliente, l'impresa sostenibile	»	65
3.1 Dalla competizione economica alla resilienza economica	»	65
3.2 Il concetto di resilienza in geografia	»	70
3.3 Le sfide della resilienza nelle organizzazioni e nelle imprese	»	75
3.4 L'impresa resiliente è l'impresa che si fa (più) sostenibile	»	81

3.4.1. Il ruolo delle imprese nelle politiche europee: presupposti teorici e implicazioni pratiche	pag.	81
3.4.2. Il focus sulla resilienza economica	»	86
3.4.3. Il focus sulla sostenibilità	»	89
3.4.4. Alcune riflessioni conclusive sulle politiche comunitarie	»	97
3.5 La genesi del concetto di sostenibilità applicato allo sviluppo	»	99
4. Il radicamento territoriale delle imprese	»	105
4.1 Dinamiche di rete e processi di territorializzazione	»	105
4.1.1. Dinamiche di rete	»	105
4.1.2. Processi di territorializzazione, deterritorializzazione, riterritorializzazione	»	109
4.2 Dalla localizzazione all'ancoraggio al radicamento	»	114
4.3 Alcune riflessioni critiche sul radicamento	»	120
5. L'impresa resiliente e radicata che diventa sostenibile di fronte agli shock	»	127
5.1 Fondamenti teorici e indicazioni di metodo per studiare le imprese resilienti e radicate	»	127
6. Casi di studio	»	133
6.1 Il caso Ferrero	»	133
6.1.1. Organizzazione aziendale e scelte localizzative	»	133
6.1.2. La presenza in Italia	»	135
6.1.3. La strategia aziendale	»	136
6.1.4. I legami locali di Ferrero ad Alba (CN)	»	138
6.1.5. Resilienza e transizione sostenibile	»	141
6.2 Il caso SKF	»	145
6.2.1. Organizzazione aziendale e scelte localizzative	»	145
6.2.2. La presenza in Italia	»	146
6.2.3. La strategia aziendale	»	147
6.2.4. I legami locali di SKF Industrie S.p.A. ad Airasca (TO)	»	148
6.2.5. Resilienza e transizione sostenibile	»	152
7. Conclusioni	»	155
Riferimenti bibliografici	»	161

Prefazione. Radicamento e resilienza: un nuovo paradigma per la geografia economica

di *Maria Giuseppina Lucia*

Università degli Studi di Torino, InCreaSe

L'attribuzione di valori culturali, sociali e tecnologici al territorio quale attore capace di produrre, elaborare e diffondere innovazioni e informazioni molto ha aggiunto a quanto in origine la geografia economica derivava dal puro e semplice riscontro delle relazioni tra le caratteristiche dell'ambiente fisico e le attività economiche. Alla disciplina sono state conferite valenze scientifiche che non sono soltanto quelle della descrizione a posteriori dell'influenza che i fenomeni economici esercitano sul territorio, bensì quelle della stretta interrelazione tra sistema economico e territorio. Ma per un lungo periodo di tempo le analisi geografiche sulle attività economiche hanno lasciato in una zona d'ombra l'interpretazione dei processi all'origine di ogni forma di organizzazione dello spazio geografico.

Nel diciannovesimo secolo, gli studi geografici dell'economia muovevano dal contesto politico, economico e culturale della transizione dal mercantilismo maturo alla prima rivoluzione industriale, basandosi su un metodo di inventario statistico delle dotazioni di un'area geografica, con evidenti (e spesso dichiarate) finalità utilitaristiche correlate alle strategie colonialiste dei paesi dominanti.

Soltanto nel primo decennio del novecento tale percorso di ricerca inizia ad esaurirsi e si avvia la formazione di una branca della disciplina geografica dotata di un suo statuto scientifico e caratteri di autonomia e rigore di metodo. Dalla mera quantificazione delle modalità di utilizzazione e circolazione delle materie prime e dei beni finiti, alla localizzazione delle attività produttive, nella contemporanea geografia economica sono ormai ampiamente consolidati teorie e strumenti di analisi che estendono il campo della ricerca dagli oggetti della produzione al complesso universo degli attori e dei processi che muovono e orientano il sistema economico in una logica mutevole nel tempo e nello spazio.

Rilevanti fattori di convergenza tra la geografia economica, la sociologia, l'economia e le scienze politiche hanno determinato quell'orientamento

indicato nella letteratura internazionale come *institutional turn* che in estrema sintesi si può indicare come una svolta epistemologica significativa che guarda all'attività economica come un agire sociale che opera in un determinato contesto spaziale, politico e culturale, elaborando apparati concettuali e metodologie per interpretare le complesse relazioni tra sviluppo e dotazioni materiali e immateriali del territorio a diverse scale geografiche. Ne consegue una visione reticolare dell'organizzazione dello spazio economico sia a livello planetario determinato dalle strategie di delocalizzazione delle grandi multinazionali, sia dalle imprese di piccole e medie dimensioni che configurano una rete a livello locale, nodo a sua volta di altre reti a scala più elevata.

A ben vedere per qualsiasi analisi pensata a misura della realtà la parola chiave è complessità. E il lavoro di Francesca Silvia Rota, in sintonia con gli approcci più avanzati della geografia economica, identifica i concetti più consoni a rappresentare il comportamento delle imprese in una fase storica di crisi economica e sanitaria come quella attuale.

L'autrice coglie con chiarezza i segnali di cambiamento che si stanno verificando nel processo di globalizzazione e tutte le problematiche legate alla sua irreversibilità. E in questo scenario *complesso* si costruisce un percorso di analisi di sicuro valore per l'avanzamento degli orizzonti della disciplina geografica.

Il lettore avrà modo di rilevare l'efficacia del concetto di radicamento per cogliere il reciproco vantaggio e in particolare le potenzialità del "nesso territorio/impresa" per gestire rischi e incertezze nei periodi di crisi sistemiche come quella attuale. Tra i tanti passaggi significativi si deve certamente segnalare l'obiettivo – anche se non esplicitato – di delineare un futuro scenario dell'organizzazione del sistema economico sulla base di fondamenti teorici la cui validità è verificata nell'analisi dei casi di studio che esaminano imprese già impegnate nella difficile direzione della transizione ecologica.

La transizione ecologica è intesa come orientamento verso l'affermazione di una economia green, che non mira solo al conseguimento di efficienza energetica e a un minore impatto ambientale, ma alla resilienza del sistema economico e sociale. Sul concetto di resilienza – ossia la capacità di un sistema territoriale di reagire agli input negativi, cogliendo le opportunità di orientarsi verso un nuovo modello di sviluppo – l'Autrice conduce un'analisi approfondita. La rappresentazione dell'interdipendenza dei concetti esaminati nella loro connotazione multidisciplinare e multi scalare, conduce all'elaborazione di un efficace supporto metodologico per verificare se un'impresa radicata, vale a dire un'impresa che ha costruito legami

virtuosi con il territorio, ha più possibilità di far fronte alle crisi e all'incertezza del mercato, ossia è più resiliente di altre.

La risposta si troverà agevolmente nel volume che, per la sensibilità ai temi concettuali e alla prassi empirica della disciplina, si colloca di diritto nell'ambito della più avanzata geografia economica.

Bibliografia essenziale

- Barnes T.J. (2001), *In the beginning was economic geography. A science studies approach to disciplinary history*, «Progress of Human Geography», 25(4), pp. 521-544. DOI: <https://doi.org/10.1191/030913201682688922>.
- Barnes T.J. (2009), "Economic Geography", in Kitchin R., Thrift N. (eds.), *International Encyclopedia of Human Geography*, Elsevier, Oxford (UK), vol. 3, pp. 315-327.
- Benko G. (2008), *La géographie économique. Un siècle d'histoire*, «Annales de Géographie», 6(664), pp. 23-49. DOI: <https://doi.org/10.3917/ag.664.0023>.
- Chisholm G.G. (1889), *Handbook of commercial geography*, Longmann, Green and Co., London-New York.
- Claval P. (1972), *La pensée géographique. Introduction à son histoire*, S.E.D.E.S., Paris.
- Demangeon A. (1913), *Les relations de la France du nord avec l'Amérique*, «Annales de Géographie», 22(123), pp. 227-244. DOI: <https://doi.org/10.3406/geo.1913.8302>.
- Martin R. (2000), "Institutional approaches in economic geography", in Sheppard E., Barnes T.J. (eds.), *A companion to economic geography*, Blackwell, Oxford, pp. 77-94.
- Tinacci Mossello M. (1987), *Geografia economica*, Il Mulino, Bologna.

Presentazione

di *Cecilia Casalegno*

Università degli Studi di Torino

Quando si parla di “resilienza” si fa riferimento a quella capacità, di fatto insita nel genere umano, di assorbire uno shock tanto da trasformare quella reazione chimica che ne consegue in forza propulsiva adatta ad una nuova rinascita. Quanto più sono conosciute a chi attraversa un momento di crisi le proprie radici, tanto più questo processo porterà a reazioni non solo in grado di superare il momento di crisi, ma tali da arrivare a una maggior consapevolezza di sé, del territorio in cui si è, della capacità che si ha di innovare e di rinnovarsi. Si parla di rinascita. Si parla di evoluzione. Si parla di ripensare alle proprie basi per proiettarsi verso un futuro migliore.

In linea di massima, i momenti di crisi si rivelano sempre essere delle buone opportunità per la costruzione di qualcosa di nuovo. Questo libro è, in tutto e per tutto, qualcosa di nuovo, qualcosa di cui in realtà si sentiva davvero il bisogno ed è nato proprio durante un momento di crisi. È nato come un atto di resilienza e ha l’obiettivo di raccontare questa resilienza, legandola in modo sapiente al concetto di radice. Si parla, infatti, di come le realtà organizzate che riescono a radicarsi sui territori dove operano siano, di fatto, maggiormente pronte a mettere in atto azioni resilienti durante o subito dopo un momento di crisi.

In particolare, l’autore, che da anni – e non è un caso – studia il concetto di resilienza, regala una sua analisi critica del concetto di radicamento, dopo aver spiegato le strategie in grado di aiutare la realtà organizzata a radicarsi su un certo territorio. Tale analisi porta alla consapevolezza che un radicamento “improvvisato”, non pianificato ancor prima della volontà dell’impresa di operare su questo o su quel territorio come cittadino del territorio stesso, non porti ai risultati sperati, essendo quindi inutile allo sviluppo della resilienza.

I casi di studio presentati nell’ultimo capitolo, infine, esemplificano come i veri driver capaci di proiettare l’impresa verso il futuro, pur attraverso momenti di crisi, siano intangibili e, allo stesso tempo, rappresentino oggi

le più concrete basi per azioni strategiche efficaci: si parla di senso di cittadinanza, sostenibilità ambientale e profonda volontà di creare relazioni di lungo periodo con i propri stakeholder.

Introduzione

Il presente testo è dedicato ad approfondire la natura complessa e interattiva delle relazioni che legano insieme imprese e territori e a studiarne le conseguenze con una attenzione specifica alla situazione del sistema economico mondiale al tempo del Covid-19.

A tal fine, il volume identifica nei concetti di resilienza e radicamento due significative nozioni della riflessione degli studi geografici, territorialisti e regionalisti, la cui centralità è oggi molto rafforzata dal clima di diffusa incertezza e turbolenza dei mercati, innescatosi con la crisi economico-finanziaria del 2008 e proseguito fino all'esplosione della pandemia.

Muovendo da una visione che identifica nelle imprese e nei territori le componenti di un binomio inscindibile (il *nesso impresa-territorio*), il volume propone uno schema concettuale per la lettura dei fenomeni economici che combina insieme le dimensioni della *resilienza* e del *radicamento*, mettendoli altresì in relazione con l'obiettivo della *sostenibilità* dello sviluppo.

Per trattare questi concetti il volume utilizza l'approccio territoriale come chiave di lettura e matrice di ragionamento.

Nella prospettiva delle scienze territoriali le imprese sono infatti concettualizzate come organizzazioni complesse, che attingono dall'ambiente esterno le risorse necessarie al proprio funzionamento e che nell'ambiente reimmettono beni, servizi e scarti. Attraverso questi processi esse stabiliscono con il contesto locale un sistema di relazioni biunivoche i cui effetti si colgono tanto a livello della singola organizzazione quanto a livello del sistema territoriale (Schoenberger, 1999). Ne consegue che le imprese non agiscono come delle monadi isolate, guidate da razionalità proprie indipendenti, ma attori relazionali che dal territorio sono condizionate nell'operato, nell'immagine e nelle opportunità di sviluppo. Parimenti, le caratteristiche, i comportamenti e i modelli di sviluppo che si concretizzano a livello di territorio risentono del numero e del tipo di imprese che operano al suo interno.

Considerando quindi le imprese e, per estensione, i sistemi produttivi come attori territoriali, la trattazione che segue mostra come nell'attuale contesto economico e politico, segnato da complessità e shock frequenti, le imprese che sanno sviluppare un sistema stabile e significativo di relazioni con il proprio contesto territoriale di appartenenza, saranno quelle più facilitate nello sviluppare proprietà di resilienza e sostenibilità. Si tratta di una chiave di lettura quanto mai attuale; perché oggi più che mai il rinnovamento a cui aziende e governi sono chiamati è quello dello sviluppo sostenibile.

Nel volume queste proprietà sono a loro volta presentate come un binomio fortemente interconnesso: tanto nella narrazione politica quanto in quella aziendale, l'impresa resiliente è sempre più quella che, posta di fronte a uno shock o una sollecitazione, è capace di uscirne più forte e rinnovata (Martin, 2012; Martin e Sunley, 2014).

L'impresa, con i suoi modelli organizzativi e funzionali, le sue strategie localizzative, le sue relazioni, le sue azioni ecc. costituisce il focus del volume. Le questioni affrontate, tuttavia, non riguardano solo il comportamento delle imprese, ma hanno una rilevanza ben maggiore, che coinvolge le caratteristiche auto-organizzative dei sistemi economici e territoriali e che porta a interrogarsi circa il futuro stesso dell'attuale modello di sviluppo socio-economico. In un momento in cui la crisi innescata dalla pandemia lascia prefigurare una profonda discontinuità nei modelli di produzione e consumo, il volume offre elementi teorici e alcuni casi pratici utili a capire come la relazione tra impresa e territorio possa incanalarsi verso forme positive di resilienza e sviluppo.

Tra gli approfondimenti proposti, il volume si sofferma in particolare sulla concettualizzazione dell'impresa come nodo di rete e, insieme, rete di nodi. La natura doppiamente reticolare delle imprese è infatti identificata quale elemento chiave per la comprensione del nesso impresa-territorio. Quindi, la trattazione si focalizza sui concetti di resilienza, radicamento e sostenibilità e sulle loro reciproche interazioni. Anche alla luce delle opportunità di ripensamento dei quadri interpretativi e organizzativi del sistema economico mondiale che seguiranno la crisi innescata dal Covid-19, il volume traccia un percorso di analisi teorica che assume come quadro di riferimento i processi di territorializzazione che si sviluppano tra l'impresa e il suo sistema locale di riferimento. In particolare, nello studiare l'evoluzione del nesso impresa-territorio, il volume distingue i tre diversi stadi - della localizzazione, dell'ancoraggio e del radicamento territoriale - entro cui tale processo può essere concettualizzato, e per ognuno di essi traccia caratteristiche e potenzialità in termini di resilienza e sostenibilità.

La letteratura assunta come riferimento nel volume è per la quota maggiore geografica e regionalista, ma molti sono anche i riferimenti che, puntualmente, rimandano alla produzione scientifica di altri ambiti disciplinari, quali quello sociologico, ecologico, economico, aziendale e delle scienze dell'organizzazione. Molti sono infatti gli aspetti che concorrono a sostanziare il nesso impresa-territorio. E, d'altro canto, nel momento in cui il volume si propone di verificare come il tema della sostenibilità dello sviluppo si applichi allo studio delle imprese e dei sistemi produttivi, non ci si può muovere se non attraverso un approccio di tipo multidisciplinare.

Gli esempi di imprese che stanno già investendo per riconfigurare i propri modelli organizzativi e processi nella direzione della sostenibilità sono sempre più frequenti (Bertoldi e Scalabrini, 2020). Tuttavia, la sensazione è che quelle in cui la riconversione è sostanziale e strutturale, non siano così numerose. E ancor meno siano quelle capaci di coordinare e portare a sintesi, entro un comune quadro di senso, azioni rivolte ai diversi obiettivi della sostenibilità (tipicamente ambientale piuttosto che sociale).

Edgar Morin, con una metafora di grande bellezza, in un *tweet* del 7 maggio 2020 (@edgarmorinparis, Twitter) afferma che dalle crisi sbocciano «centinaia di fiori». Questi fiori sono le mille e più idee e soluzioni sviluppate dai singoli cittadini e dalle loro comunità, dalle imprese e dagli enti pubblici, dalle organizzazioni di ogni tipo e genere. La sfida della crisi si gioca allora nella capacità di saper scegliere quali tra questi fiori sia meglio cogliere. «Chi farà il bouquet?» si domanda Morin. Ricomporre le intenzionalità e le energie dei singoli stakeholder entro una scelta condivisa di sostenibilità è probabilmente la sfida più difficile che si dovrà affrontare nella prospettiva del post-Covid.

Secondo la trattazione proposta nel volume, questo può realizzarsi attraverso il legame con territorio e nell'adesione a una visione dello sviluppo quale processo collettivo e di lungo periodo. Ciò significa che, anche per le imprese, la pianificazione delle strategie da attuare per uscire dalla crisi non potrà limitarsi a ragionamenti di tipo solo tecnologico. Attenzione dovrà essere data anche alle modificazioni sul piano sociale e organizzativo (per esempio: dagli investimenti in soluzioni di *e-commerce* e *smart working* a nuove forme di responsabilità aziendale e nuove pratiche collaborative).

In questo quadro, la riflessione sul concetto di radicamento territoriale nasce dall'osservazione di come, soprattutto in un contesto di crisi, imprese che si connotano per la stretta integrazione con contesti territoriali di appartenenza, abbiano beneficiato della rete delle loro relazioni locali per alimentare virtuosi comportamenti adattivi e evolutivi in senso sostenibile. Il vo-

lume propone così una interpretazione dell'impresa resiliente quale impresa che, sottoposta a uno shock o una perturbazione, si fa più sostenibile

Traendo ispirazione dagli studi di geografia economica e industriale condotti da Schoenberger (1999), il volume coniuga gli approcci relazionali di matrice geografica e territoriale con gli studi sulle reti industriali con il fine di consentire una migliore comprensione dell'influenza reciproca tra imprese e territori.

Il volume si rivolge a studenti, studiosi e semplici appassionati di analisi territoriali, che vogliano approfondire gli aspetti teorici e pratici del nesso che lega insieme imprese, territori e sviluppo. A questi lettori il volume offre una guida per una lettura territorializzata di quanto è oggi osservabile nelle dinamiche delle imprese e dei sistemi produttivi. Rispetto a questo obiettivo, la visione geografica ha il vantaggio di essere una disciplina di sintesi, che, mediando tra approcci e prospettive, offre una chiave di lettura del mondo multidimensionale e multiscale. L'approccio territoriale permette quindi di calare i concetti e i modelli elaborati in via teorica nel concreto delle situazioni osservabili.

La struttura dell'opera segue la seguente articolazione.

Nel capitolo 1 la complessificazione e integrazione su scala planetaria dei processi socioeconomici, ambientali e culturali che si accompagna alla globalizzazione è messa in relazione con la sempre maggiore frequenza con cui imprese e sistemi economici sono esposti a shock di portata sistemica. In questo contesto, la crisi determinata nel 2020 dalla pandemia da Covid-19 rappresenta l'ultimo e più recente caso di shock che si ripercuote sull'economia mondiale. Nel capitolo si osserva anche come gli effetti di queste crisi tendano a diffondersi in modi che sono sempre più veloci e spazialmente e settorialmente pervasivi, e conseguentemente sempre più difficili da gestire.

Nel capitolo 2 la riflessione si sposta sulla natura reticolare e multiscale delle imprese. Al centro dell'attenzione è il nesso tra l'impresa e il territorio (Schoenberger, 1999), analizzato da due prospettive complementari. La prima è la prospettiva dell'*impresa-nodo*, in base a cui l'impresa costituisce un punto di snodo all'interno di una trama sempre più globalizzata e complessa di relazioni (le catene globali del valore); la seconda è la prospettiva dell'*impresa-rete*, che mette in luce la natura eterogenea e spazialmente parcellizzata delle funzioni e delle unità in cui si struttura l'organizzazione aziendale. A conclusione del capitolo, l'esempio dei distretti manifatturieri marshalliani (Rota, 2012) mostra quali dotazioni, tangibili e intangibili, contribuiscono a legare insieme imprese e territori.

Nel capitolo 3 si analizza come la crescente instabilità dei mercati abbia favorito nuovi studi sull'impresa resiliente (Berkes e Folke, 1998; Colletis e Pecqueur, 1999; Franken *et al.*, 2014; Nair, 2015) e una rinnovata centralità della programmazione economica e industriale quale mezzo per la crescita (ripresa) e il rinnovamento. Questi elementi sono quindi messi in relazione con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile (cfr. tra gli altri Sachs e Sachs, 2021), di cui il capitolo ripercorre i principali capisaldi teorici e metodologici.

Il capitolo 4 introduce il concetto di radicamento quale stadio finale di un processo di territorializzazione che prevede tre livelli di integrazione tra l'impresa e il contesto locale: dalla semplice localizzazione all'ancoraggio e da questo al radicamento territoriale (Rota, 2012). La trattazione si concentra sulle dinamiche di rete tra impresa e territorio, distinguendo i casi in cui queste assumono una dimensione positiva e incrementale (*territorializzazione*) da quelli in cui il vantaggio localizzativo viene meno (del tutto o in parte) e le relazioni locali si sfaldano (*deteritorializzazione*) o si dirigono verso un diverso contesto localizzativo (*riterritorializzazione*).

Il capitolo 5 riprende sinteticamente le ipotesi e gli assunti proposti nel volume circa le relazioni che legano resilienza, radicamento e sostenibilità e introduce i due casi di studio selezionati per verificarne la validità con riferimento a situazioni aziendali concrete.

Nel capitolo 6 sono presentati i risultati dell'analisi condotta con riferimento ai casi aziendali di Ferrero e SKF. Il fine è mostrare come queste imprese, rappresentative di grandi gruppi multinazionali con una presenza di lungo periodo in Italia, abbiano sfruttato una positiva condizione di radicamento territoriale per rafforzarsi in resilienza e sostenibilità.

1. Il quadro economico mondiale alla prova della pandemia

1.1 La globalizzazione: sviluppi e prospettive

Mai come nel 2020 si è potuto constatare quanto estese e pervasive siano le interrelazioni che legano individui, organizzazioni e luoghi, anche molto distanti tra loro. Il rapido diffondersi da Wuhan, in Cina, a tutto il resto del pianeta della malattia innescata dal virus Sars-CoV-2 e la drastica riduzione della mobilità di individui e merci che ne è seguita ha reso del tutto evidente l'elevato livello di globalizzazione che connota le società contemporanee.

Quello in cui viviamo è un mondo in cui tutto è connesso e tutto viaggia velocemente: non solo persone, prodotti, servizi e idee, ma anche minacce, come nel caso dei virus, la cui trasmissione è facilitata dalla presenza di incontri frequenti tra gruppi diversi di individui. La pandemia ha così reso evidente come, in assenza di una concreta possibilità di coordinamento e gestione degli spostamenti delle persone, la cui responsabilità è frammentata su più paesi e centri decisionali, l'interconnessione tanto voluta dai governi e dagli attori economici, può rapidamente diventare un fattore di fragilità.

Nella teoria del caos introdotta da Edward N. Lorenz (1963) la metafora dell'«effetto farfalla» è utilizzata per descrivere la pervasività e complessità delle interdipendenze che si creano a scala planetaria. Con una brillante associazione di immagini, il battito d'ali di una farfalla nella foresta tropicale è messo in relazione con l'uragano che, in contemporanea, prende forma dall'altra parte del pianeta. Suggestendo l'esistenza di una relazione causale tra l'alito d'aria mosso dalla farfalla e i forti venti che montano sino a formare un uragano, Lorenz (1963) spiega come, per effetto della fitta rete interconnessioni in cui siamo tutti inseriti, un evento apparentemente insignificante e spazialmente “situato”, come il battito d'ali di un insetto, possa determinare delle ripercussioni di scala e portata esponenzialmente maggiori.

Una metafora che ben si adatta anche al caso della pandemia da Covid-19, la cui origine viene in genere ricondotta a un singolo caso, fortuito, di