

# «PER RIPARTIRE IMPARIAMO DA API E TONNI»

IL PROFESSOR LATTANZI (IMT):  
«DOPO LA CRISI CORONAVIRUS  
SALVEREMO I DISTRETTI  
CAMBIAMO I MODELLI  
DI RELAZIONE TRA IMPRESE»

di **Silvia Ognibene**

III

## «PER SALVARE I DISTRETTI FACCIAMO COME TONNI E API»

Il professor Lattanzi insegna Business strategy e management all'Imt di Lucca: «La ripresa dopo la crisi del coronavirus dipenderà da come sapremo cambiare i nostri modelli di collaborazione»

di **Silvia Ognibene**

**Per sopravvivere è necessario cambiare il modello di relazione fra imprese che oggi è alla base delle filiere produttive**



**Il modello dominante-dominato va sostituito con un patto basato su prossimità territoriale, vicinanza strategica e contiguità di valori**

**S**i chiama swarm intelligence e, secondo Nicola Lattanzi, che insegna Business strategy e management per i sistemi complessi alla scuola IMT alti studi di Lucca, potrebbe essere la chiave per riorganizzare i distretti industriali della Toscana e metterli in grado di superare quella che si annuncia come la peggiore recessione dal dopoguerra.

**Professore, cos'è la swarm intelligence e come può essere applicata ai sistemi economici?**

«Swarm intelligence letteralmente significa intelligenza di sciame. È una forma di intelligenza tipica dei sistemi auto-organizzati, nei quali un'azione complessa deriva da un'intelligenza collettiva. In natura accade nei banchi di pesci, negli sciame di api, nelle mandrie di mammiferi. Quando stanno per essere attaccati dagli squali, i tonni si compattano e iniziano a nuotare tutti insieme disegnando un vortice verso il fondo dell'oceano. Il risultato è che lo squalo non riesce a

prenderne nemmeno uno, perché rimane disorientato. L'intelligenza di gruppo è oggetto di interesse da parte di informatici, economisti e



sociologi. Ed è tipica anche dei sistemi economici che la nostra società ha creato, pensando di poterli governare: invece oggi scopriamo che rispondono a regole ancora in buona parte ignote e non governabili. Stavamo già studiando i dodici distretti industriali della Toscana usando la lente della swarm intelligence, prima che scoppiasse l'epidemia globale di coronavirus».

#### **Cosa c'entra il coronavirus con i distretti toscani e il volo delle api?**

«C'entra e molto, perché questo virus ci dirà qualcosa per dopo. Adesso è anche il momento di pensare a come ci rimetteremo in piedi e a quali lezioni trarre da questa situazione. Alcuni esempi sono già sotto i nostri occhi. La prima dichiarazione della neo presidente della Bce Christine Lagarde (la prima, improvvisa uscita, nella quale dichiarò «noi non siamo qui per contenere gli spread», ndr) ha avuto l'effetto di colpire un sistema che ha reagito secondo i meccanismi della swarm intelligence, isolando l'elemento che lo aveva attaccato. L'azione è stata dirompente sull'euro, perché anche nel sistema monetario tutto è interdipendente; la reazione lo è stata altrettanto. Per capire come funziona questo tipo di meccanismo la Toscana è il terreno ideale: è la regione più nota al mondo, con 4 milioni di abitanti, 12 distretti industriali che contribuiscono per il 40% a quel 7% di Pil nazionale generato sul nostro territorio, tutti fortemente proiettati sui mercati internazionali attraverso l'export. Stiamo facendo degli

esperimenti per capire in che modo questi sciami produttivi si modificano in ragione degli attacchi esterni. Lo stavamo già facendo prima dell'epidemia di Covid 19 e adesso approfondiremo questo tipo di studi perché è chiaro che questo virus ha molto da insegnarci».

#### **Quali elementi state analizzando nella vostra ricerca?**

«Le aziende riescono a creare un sistema di relazioni interne che diventano elemento di competizione e di risposta. Guardiamo a tre pilastri fondamentali: cosa faccio, ovvero il core business; con quali regole del gioco, cioè la governance e la struttura organizzativa dell'impresa; con quali risorse finanziarie. Sappiamo che avremo davanti settimane e mesi difficilissimi. Avremo il problema di ripartire: con questi studi stiamo cercando di rispondere alla domanda "come dobbiamo ripartire?". È una domanda cruciale, perché dovremo farci trovare pronti: chi non riparte muore e non si potrà ripartire come se nulla fosse accaduto».

#### **Quali sono i primi risultati dei vostri studi?**

«Nelle difficoltà, le qualità fanno la differenza: noi abbiamo le qualità, il nostro Made in Italy le possiede, abbiamo capacità imprenditoriali d'eccellenza riconosciute in tutto il mondo, ma le nostre imprese sono caratterizzate da una proiezione internazionale poggiata su piccole dimensioni e strutture molto fragili. Gli elementi deboli sono la frammentazione e gli scarsi

mezzi finanziari: di fronte ad un impatto come quello che si attende dall'attuale pandemia, queste aziende rischiano di essere espulse dal sistema».

#### **In che modo le filiere produttive dei distretti toscani devono cambiare per non essere spazzate via dalla crisi economica dovuta all'epidemia?**

«Per sopravvivere è necessario cambiare il modello di relazione fra imprese che oggi è alla base delle filiere produttive dei distretti toscani: non è un problema di dimensioni, va bene che le aziende grandi restino grandi e quelle piccole restino piccole, ma devono cambiare i rapporti fra i diversi soggetti della catena. Oggi il rapporto è quello fra dominante e dominato, basta pensare a come funziona il meccanismo tra le griffe del lusso e i loro fornitori nel settore della pelletteria: questo modello va sostituito con uno nuovo, con un patto basato su prossimità territoriale, vicinanza strategica e contiguità di valori. Sono tre pilastri che impattano sul core business, sulla governance e sulla finanza. Per una regione come la Toscana è una prospettiva da prendere in considerazione per prepararsi alla ripartenza ed evitare il collasso del sistema: sia chiaro che non è un'idea buonista, perché di buonismo economico si muore, ma una rivisitazione dell'organizzazione. I prossimi mesi saranno di lacrime e sangue. Ma adesso abbiamo anche la possibilità di usare questo choc per ripartire con un modello più solido».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### **Cos'è la «Swarm intelligence»?**

Letteralmente significa intelligenza di sciame. È una forma di intelligenza tipica dei sistemi auto-organizzati, nei quali un'azione complessa deriva da un'**intelligenza collettiva**. In natura accade nei banchi di pesci, negli sciami di api, nelle mandrie di mammiferi