

PRIMO PIANO

NUOVI EQUILIBRI INTERNAZIONALI

Unione europea-India, intesa politica che rivela un'ottica post americana

L'accordo recentemente ratificato apre scenari che vanno oltre la dipendenza dagli Usa

STRATEGIE

ANTONIO FIORI

■ La ratifica dell'accordo tra Unione europea e India rappresenta uno dei passaggi più rilevanti della politica economica internazionale degli ultimi decenni. La sua importanza non risiede soltanto nell'ampiezza dello spazio commerciale che viene creato - un mercato integrato che coinvolge quasi due miliardi di persone e oltre un quinto del Pil mondiale - ma soprattutto nel significato politico e strategico che questa intesa assume in un sistema internazionale sempre più instabile e competitivo. In un'epoca segnata dalla crisi del multilateralismo tradizionale e dal ritorno di logiche di potenza, Bruxelles e Nuova Delhi scelgono di stringere un accordo che parla il linguaggio del commercio, ma risponde a logiche eminentemente geopolitiche.

Lo scenario. L'intesa arriva al termine di un negoziato lungo e discontinuo, avviato formalmente nel 2007 e rimasto per anni bloccato dalle profonde differenze tra i due partner. Da un lato, l'Ue, potenza commerciale fondata su un modello regolatorio complesso, su standard elevati e su una forte proiezione normativa. Dall'altro, l'India, economia

emergente di dimensioni continentali, storicamente prudente nell'apertura dei propri mercati e attenta a preservare margini di sovranità economica e politica. Il fatto che, dopo quasi vent'anni, le parti siano riuscite a superare questi ostacoli non è casuale: riflette un cambiamento strutturale del contesto globale più che una semplice evoluzione delle relazioni bilaterali.

Dal punto di vista economico, l'accordo è di dimensioni senza precedenti. L'Unione europea è già oggi uno dei principali partner commerciali dell'India, con un interscambio che supera i 120 miliardi di euro annui, ma che rimane inferiore al potenziale delle due economie. L'intesa prevede una progressiva eliminazione dei dazi su circa il 95-97 per cento delle merci scambiate, con effetti particolarmente significativi in settori chiave. Per le imprese europee, la riduzione delle tariffe indiane - che in alcuni comparti, come quello automobilistico, hanno storicamente superato il 100 per cento - apre prospettive di accesso a un mercato da oltre 1,4 miliardi di consumatori. Per l'India, l'accesso preferenziale al mercato europeo rafforza la competitività delle proprie esportazioni manifatturiere e consolida il ruolo del Paese nelle catene globali del valore.

Prospettive. Secondo le stime della Commissione Europea, l'accordo potrebbe portare a un raddoppio delle esportazioni eu-



L'intesa. Tra Ue ed India avrà influenza anche sull'Italia

ropee verso l'India nel medio periodo, mentre Nuova Delhi punta a un significativo aumento delle vendite verso l'Ue nei settori dell'ingegneria, del tessile e dei prodotti industriali. Ma, ancora una volta, fermarsi ai numeri significherebbe cogliere solo una parte del quadro. L'aspetto forse più rilevante dell'accordo è il suo valore strategico in un contesto globale segnato dalla crescente politicizzazione del commercio.

Negli ultimi anni, le grandi potenze hanno sempre più utilizzato strumenti economici - dazi, controlli sulle esportazioni, sanzioni, politiche industriali aggressive - come leve di competizione geopolitica. In questo scenario, l'accordo Ue-India rappresenta una risposta indiretta ma chiara

alla crisi dell'ordine economico liberale. In particolare, esso segnala la volontà di entrambe le parti di ridurre la dipendenza da architetture economiche centrate sugli Stati Uniti e di costruire nuove forme di cooperazione più flessibili e meno gerarchiche.

Per l'Unione europea, il partenariato con l'India si inserisce nel più ampio tentativo di rafforzare la propria «autonomia strategica», soprattutto in un momento in cui Washington appare sempre più incline a politiche protezionistiche e a una gestione unilaterale delle interdipendenze economiche. Le recenti esperienze con l'Inflation Reduction Act, i controlli sulle esportazioni tecnologiche e l'uso selettivo delle sanzioni hanno reso evidente,

agli occhi di molti decisori europei, la necessità di diversificare i propri partner e di ridurre la vulnerabilità a decisioni prese oltreoceano.

Dal punto di vista indiano, l'accordo risponde a una logica in parte analoga. Pur avendo rafforzato in modo significativo la cooperazione con gli Stati Uniti sul piano strategico e della sicurezza, in particolare nel contesto indo-pacifico, Nuova Delhi rimane diffidente rispetto a un rapporto eccessivamente sbilanciato. L'accesso diretto e privilegiato al mercato europeo consente all'India di ampliare le proprie opzioni, ridurre il rischio di dipendenze asimmetriche e consolidare la propria immagine di potenza autonoma, capace di dialogare alla pari con più centri di potere.

In questo senso, l'accordo Ue-India non va letto come un gesto di rottura nei confronti degli Stati Uniti, ma come un segnale di progressivo riequilibrio. È un accordo che non è anti-americano, ma chiaramente post-americano: esso riflette un mondo in cui Washington non è più l'unico snodo attraverso cui passano le grandi architetture economiche globali. Bruxelles e Nuova Delhi scelgono di investire in una relazione diretta, riconoscendo che la stabilità e la prosperità future dipenderanno sempre meno da un singolo garante e sempre più da reti di partenariati diversificati.

Naturalmente, l'intesa non è priva di limiti e ambiguità. Per-

mangono differenze significative in materia di standard sociali, ambientali e normativi, così come timori legati all'impatto dell'apertura dei mercati su alcuni settori sensibili. Inoltre, la politica estera indiana continuerà a essere improntata a un forte pragmatismo, come dimostrano i rapporti mantenuti con attori - dalla Russia alla Cina - che pongono l'Unione europea di fronte a dilemmi politici non trascurabili. Proprio per questo, l'accordo non rappresenta un allineamento ideologico, ma una convergenza di interessi contingente e reversibile.

Restano significative le differenze normative e sociali, ma le prospettive sono di convenienza

In definitiva, la portata storica dell'accordo Ue-India risiede meno nelle sue clausole tariffarie che nel messaggio politico che esso invia. In un ordine internazionale frammentato, caratterizzato da competizione sistemica e incertezza strategica, due grandi attori scelgono di ridurre le proprie dipendenze tradizionali e di sperimentare nuove geometrie di cooperazione. Il successo dell'intesa dipenderà dalla sua attuazione concreta, ma il segnale è già chiaro: la geografia del potere economico globale sta cambiando, e non ruota più esclusivamente attorno agli Stati Uniti.

IL VOLUME

Andrea Granelli ed Elena Granata guardano la leadership con gli «occhi del Mediterraneo»

«IL MODELLO USA DIMOSTRA CHE AL MONDO SERVONO GUIDE, NON LEADER»

«La leadership tradizionale, erede delle business school anglosassoni, ha esaurito la sua spinta», si legge questo nella quarta di copertina del libro di Elena Granata e Andrea Granelli «Anima mediterranea. La leadership come arte della guida» (Luca Sossella editore, 208 pp, 14 euro). E proprio da questa concezione si sviluppa il volume. Un'analisi sulle figure dei leader e delle guide, e sulla loro attualità. Con un'ottica diversa, con gli «occhi del Mediterraneo». Non solo categoria storica e geopolitica, ma matrice culturale. Di tutto questo abbiamo parlato con uno degli autori, Andrea Granelli.

Signor Granelli, partirei dal titolo, cosa intende con «Anima mediterranea»?

Devo partire per forza da una riflessione generale: quando il mondo cambia servono modelli di leadership diversi. Noi oggi siamo debitori di una macchina formativa che si rifà al mondo anglosassone e alle business school, un modello puritano. La tesi del libro è che questa dimensione non è più sufficiente per affrontare la complessità del mondo: lo stiamo vedendo anche in maniera distortiva con i comportamenti americani. L'idea è quindi quella di ricostruire un modello di competenze che attinge ai valori del Mediterraneo, alla sua storia. C'è stata una frase molto bella del poeta francese Paul Valéry che ci ha ispirato: «Il Mediterraneo è un dispositivo per creare civiltà». Ecco, questo è l'anima. Quella serie di competenze, valori e attitudini soft che poi vanno a naturalmente a guidare anche le competenze più rare: la finanza, la tecnologia, l'organizzazione.

Quando parla di Mediterraneo non fa riferimento solo all'aspetto geografico. C'è anche quello culturale.

Non è un luogo, è un insieme di luoghi, un insieme di storie, una stratificazione di popolazioni e di culture. È la sommatoria di tante cose che caratterizzano la vita dell'essere umano, che a



assegniamo significati. Noi abbiamo fatto nostra la parola inglese leader, ma se lo diciamo in tedesco è führer, se lo diciamo in russo è zar, se lo diciamo in latino è dux. Non sono parole che evocano cose piacevoli. La guida invece cosa evoca? Prima di tutto la guida alpina, che sta davanti, che batte la strada, ma a volte sta anche indietro per aiutare gli ultimi, per evitare che qualcuno si perda. È legata alla squadra, è solidale. La parola guida è più adatta per descrivere la persona che conduce. La guida non rappresenta l'uomo solo al comando. Invece oggi, soprattutto col modello americano che sta ridefinendo anche la geopolitica, l'uomo solo al comando è completamente sdoganato. Pensiamo a Elon Musk: di un'azienda così importante come Tesla conosciamo solo lui, sembra non avere collaboratori. Ricordiamoci allora di Olivetti: sappiamo molto di chi lavorava con lui, non era solo Adriano. Al

nostro modo di vedere non sono solo una constatazione storica, ma sono un'occasione importante per rifondare. In questo momento ci sono grandi dubbi sui modelli autoritari, allora guardare indietro al Mediterraneo non è nostalgia. È un processo ispiratore. Il Mediterraneo è anche un luogo di conflitti e di diversità, che però vengono integrati in maniera intelligente.

Ma che differenza c'è tra un leader e una guida?

È necessario precisare che sono sempre parole a cui

di là del gioco di parole credo che una guida si faccia carico della propria squadra e non è sola al comando.

Oltre a Olivetti nel libro ci sono altri modelli che prendete come riferimento.

Molto volte quando si parla di competenze e di valori è più facile identificare delle figure che in qualche modo li rappresentano, perlomeno in parte. Abbiamo pensato a Leonardo come grande scienziato e grande artista. Olivetti è stato un grande innovatore che però ha saputo anche conciliare la difesa degli ultimi, il rapporto coi territori, i piani regolatori e le fabbriche create per le persone. Poi papa Francesco, conosciuto recentemente, che non serve commentare. Sono tre esempi di come secondo noi l'anima mediterranea si esercita. Non sono gli unici ma aiutano a spiegare meglio il concetto vedendolo in azione. Tra l'altro vorrei sottolineare che tutti e tre non sono nati sulle coste del Mediterraneo e questo è un altro concetto importante: le cose si ereditano e l'eredità è un concetto che si conquista non è un fatto biologico o razziale.

Quanto è importante oggi la cultura nei modelli di leadership?

Oggi si parla molto di soft skill e purtroppo in italiano la parola soft riconduce sempre a qualcosa di leggero, meno importante. Invece no, rappresentano lo strato simbolico fondamentale. È come se noi rimettessimo al centro le discipline umanistiche, cioè quelle che caratterizzano l'essere umano soprattutto nei tempi della tecnologia e dell'intelligenza artificiale, che sta anche confondendo che cos'è umano e cosa non lo è. La cultura è centrale: alla fine un manager è un «people manager»: è innanzitutto un gestore di risorse e se non conosce l'essere umano come fa a gestirle? Le può comandare, ma allora parliamo di generali e soldati.

STEFANO ZANOTTI