



LA (RI)NASCITA DEI TERRITORI

Nell'epoca della conoscenza il territorio ritorna centrale nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (e cioè sostenibili nel tempo) uscendo da quel cono d'ombra dove la cultura industriale - le "città dormitorio" - e l'utopia digitale - la "morte della distanza" - lo avevano confinato e diventando una delle chiavi dell'economia post-industriale. Naturalmente ciò non vale per tutti i territori ma per quelli caratte-

nari. Questa è la cifra delle città italiane. Questa (ri)nascita del valore economico delle città è rafforzata dalla tendenza europea a dare maggiore valore alle città e ai sindaci: federalismo fiscale e demaniale, sussidiarietà, *devolution* vanno tutti in questa direzione; e la rilevanza - economica e mediatica - del fenomeno delle *smart cities* rafforza questo fenomeno. È per cogliere queste nuove opportunità - leggendone sì le specificità ma con l'obiettivo di creare un

contesto di fatto guida - potremmo dire che ogni città è diversa - e la crescente autonomia delle realtà territoriali - dalle Regioni fino ai Comuni - rafforza questo trend. Questo tema ha alcune specifiche ricadute per le grandi imprese che hanno una forte presenza sul territorio. Innanzitutto va compreso l'ecosistema di riferimento del territorio, che è molto più esteso rispetto alla filiera economica (clienti e fornitori) in cui l'azienda opera. È

commerciali a cogliere le opportunità del territorio, ma potrebbero anche fornire indicazioni su come riallocare con maggiore efficacia le risorse ubicate sui quei territori. Serve dunque un vero e proprio *tableau de bord* territoriale che presidi i processi critici, gli andamenti commerciali, il grado di copertura - commerciale e infrastrutturale - del mercato attuale e potenziale. Infine va organizzato un presidio territoriale efficace e sensibile alle specificità del contesto. Questo

glio di altri, ma anche di osservare e comprenderne il contesto con un notevole grado di profondità (posto che decida di farlo). In secondo luogo - soprattutto le aziende più grandi - sono un ecosistema ramificato e integrato nella società. Non solo grazie ai loro dipendenti, fornitori e *key client*, ma anche per gli ex dipendenti (taluni incominciano a porsi anche come fornitori), i dipendenti in pensione, i figli dei dipendenti, gli amici... Infine le specificità demografiche

no e i bisogni che aumentano - diventano ogni giorno più necessarie. E allora le iniziative per le persone e di bilanciamento vita-lavoro - da esigenze interne - diventano modelli da imitare per le altre aziende ed elementi di scambio e *relation building* con le Istituzioni territoriali, consentendo alle imprese di (ri)accreditarsi - ove necessario - con gli stakeholder locali portando in dote un portafoglio di soluzioni innovative e utili per il territorio.

prattutto un processo sistematico di ascolto delle esigenze. L'obiettivo è preparare "il terreno" per future offerte commerciali. Oppure l'organizzazione di iniziative sistematiche di evangelismo e sensibilizzazione dei decisori pubblici e delle stazioni appaltanti ai temi del digitale. Queste tipologie di attività sono state per esempio intraprese recentemente da alcune banche che, nelle loro filiali e a fine giornata, organizzano momenti di incontro che uniscono forma-

pianificare il presidio del territorio, come costruire reti di alleanze non semplicemente finalizzate a vincere un appalto... Questi processi - infatti - sono caratterizzati sempre di più da un utilizzo inefficiente degli strumenti di produttività individuale (in primis email, social media e micro-siti aziendali) che determinano, a loro volta, una gestione non solo inefficiente ma anche inefficace di alcune importanti attività *knowledge-driven* - in particolare *teamwork*, gestione



rizzati da specificità e unicità (legate a una sedimentazione storica dell'attività plasmatrice dell'uomo) riconosciute per il loro valore non solo da chi vi abita; gli antichi direbbero quei territori "abitati" da un *genius loci*, da uno spirito del luogo. Le città d'arte, i borghi antichi o le città che hanno mantenuto un "cuore antico" e riconoscibile: il centro storico o quartieri caratterizzati da specifiche tipologie architettoniche non contemporanee che richiedono processi di conservazione e tutela non ordi-

modello unificato sia dal punto di vista organizzativo che di offerte e di presidio del mercato - che alcune aziende stanno lanciando una importante iniziativa sulla territorializzazione.

VERSO IL GLOCAL

Il crescente potere dei localismi - che la territorializzazione vuole cogliere con la massima efficacia possibile - è un fenomeno potente che deve declinarsi in senso *glocal*: forte autonomia territoriale ma standard e verificabilità centrale. Il

un vero e proprio capitale territoriale composto dalle specificità e vocazioni del territorio, dalle sue infrastrutture, dalle persone e i loro bisogni, dai sistemi di relazione e governo (formali e impliciti). In secondo luogo vanno realizzati degli strumenti per leggere in maniera continuativa e mirata il contesto territoriale: oggi ci si limita a "pescare dai giornali" in maniera disordinata o raccogliere e mettere "in bella" i dati che si trovano "in giro". Questi strumenti consentirebbero non solo di aiutare i

presidio deve avere non solo le figure con le giuste competenze e le deleghe opportune, ma deve anche possedere gli strumenti adatti per comprendere il contesto e rispondere con tempestività e precisione alle sue esigenze.

VALORIZZARE I PUNTI DI FORZA

Talvolta queste grandi aziende "territorializzate" hanno importanti punti di forza a oggi poco sfruttati. Innanzitutto la presenza capillare sul territorio, che consente non solo di presidiarlo me-



delle grandi aziende "territorializzate" le caratterizzano come un'Italia in miniatura; sono dunque un laboratorio a cielo aperto - un *living lab* se vogliamo usare la terminologia europea - fondamentale per studiare in vivo i processi di adozione (e rigetto) delle nuove tecnologie. Non solo laboratorio per sperimentare l'uso di nuove soluzioni digitali, ma anche per la progettazione e verifica sul campo di nuove formule di welfare contrattuale che - con le Istituzioni che si ritira-

LE NUOVE FORMULE

Naturalmente queste opportunità non sbocciano da sole, soprattutto in una fase così delicata dell'economia europea: cose da fare ce ne sono infatti molte - e la loro identificazione e collocazione in priorità è uno degli obiettivi dei progetti di territorializzazione. Per esempio lanciare sul territorio un'attività di sviluppo e preparazione del business che unisca la costruzione di un sistema ampio di relazioni con i principali attori dell'ecosistema territoriale e so-

zione e socialità e il cui obiettivo è il miglioramento della cultura finanziaria delle famiglie, dando nel contempo una nuova centralità anche alle stesse filiali.

IL CONTENUTO SIMBOLICO E CONOSCITIVO

La complessità degli ecosistemi territoriali richiede dunque di ripensare ai processi "a elevato contenuto simbolico/conoscitivo": per esempio come leggere il consumatore, come raccogliere e rappresentare i dati di contesto, come

delle crisi e organizzazione e conduzione delle riunioni.

Il lavoro è in corso in molte aziende e molte idee stanno già emergendo. Con due slogan prevalenti: "(re)design dell'ascolto" e "portatore sano di semplificazione sul territorio".

Andrea Granelli
Presidente e fondatore
di Kanso società di consulenza
per l'innovazione