

## Promuovere un territorio

PAOLO GUBITTA<sup>1</sup>

**C**osa si può e si deve fare per rendere attrattivo un territorio? È una domanda che si fanno in molti e la risposta non è univoca. *Microimpresa* prova a rispondere, portando a sistema alcune riflessioni che si sviluppano in ambiti disciplinari anche diversi, ma che confluiscono in una unica direzione, che è appunto quella di creare un sistema economico e sociale che funziona e sa *attrarre* persone, imprese e investimenti.

Il saggio di Riccardo Passeri, Chiara Mazzi e Milena Viassone (*Le regioni italiane tra valorizzazione del brand e attrattività*) affronta il tema del *place branding* applicato a livello regionale, fornendo una serie di indicazioni operative che dovrebbero diventare la linea guida di qualsiasi piano di sviluppo territoriale, non solo a livello regionale.

Nel lavoro di Attilio Pasetto (*Artigiani digitali e piccole imprese poco digitalizzate? Le opportunità offerte dall'Internet economy*),

<sup>1</sup> Professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova e Direttore scientifico dell'Area Imprenditorialità di CUOA Business School.

invece, l'attenzione è portata sulla disponibilità di infrastrutture per *accedere* ai vantaggi della nuova economia e alle nuove opportunità professionali che essa offre, con particolare riferimento agli artigiani digitali.

Il contributo di Fondazione Impresa (*La ripresa stenta a prendere forma: il disagio delle imprese*), infine, ci dice che se dovessimo misurare l'attrattività del Paese Italia con il termometro dell'economia, dovremmo inevitabilmente concludere che, con qualche chiaro-scuro tra le varie Regioni, abbiamo decisamente poco appeal. I dati ci dicono che la recessione non è propriamente alle spalle e che anche per il 2015 si prospetta una situazione di stallo per l'economia italiana, che nei primi mesi dell'anno presenta un saggio di crescita prossimo allo zero.

La lettura di questi articoli permetterà di schiarirsi le idee sul *perché da noi alcune cose non accadono* (o accadono troppo raramente o troppo tardi) e su quello che bisognerebbe fare per invertire la rotta.

Io mi limito a un paio di riflessioni sulle *implicazioni per le scelte imprenditoriali*. L'attrattività di un territorio, misurata con gli strumenti analitici proposti da Passeri, Mazzi e Viassone è la bussola per un imprenditore, capace di orientare in particolare le scelte di localizzazione delle attività economiche.

Per un po' di tempo, abbiamo vissuto nell'illusione che le produzioni manifatturiere dovessero inesorabilmente spostarsi nei Paesi a basso costo della manodopera (il cosiddetto *offshoring*). Molti imprenditori hanno intrapreso la corsa alla ricerca di questi territori, spostandosi in luoghi sempre più lontani sia logisticamente sia culturalmente. Non tutti, però, hanno concluso con successo la corsa: è rimasto per strada chi è partito senza mettere in conto che gestire la complessità del coordinamento quando la «testa è da una parte» e le «braccia sono dall'altra» non è proprio come quando la produzione è «casa e bottega».

Più recentemente, e con un sospiro di sollievo per alcune economie occidentali, il fenomeno si è ridimensionato e certe produzioni a maggiore valore sono state rilocalizzate in patria (*reshoring*). Anche in questo caso, il processo non è stato indolore. Ci sono riuscite solo le imprese che hanno compiuto per tempo gli investimenti giusti in ricerca e sviluppo e hanno migliorato l'efficienza dei processi (introducendo nuove tecnologie, adottando approcci lean, riorganizzando le attività interne e la rete di fornitura).

Oggi, la situazione è cambiata ancora e la nuova frontiera sembra essere il next-shoring (definito anche smart-shoring): la produzione manifatturiera tende sempre più a localizzarsi in prossimità dei mercati dove si concentra la domanda e nei luoghi a maggiore potenziale di innovazione.

Questo cambiamento di scenario pone una serie di sfide al lavoro dell'imprenditore e della squadra dei suoi collaboratori.

La prima ha a che fare con l'individuazione di quali saranno i mercati con maggiore crescita nei prossimi anni. Il poderoso sviluppo delle economie dei Paesi emergenti (come ad esempio i BRICS) ci aveva rassicurato, ma oggi in queste aree c'è una volatilità che mette paura, e contemporaneamente alcuni autorevoli commentatori segnalano come si stiano aprendo nuove interessanti opportunità nei mercati tradizionali come l'Europa.

La seconda sfida con cui gli imprenditori dovranno fare i conti è la potenziale pluralità dei mercati in crescita, che comporta la creazione di più centri di produzione in luoghi diversi e distanti. La multi-localizzazione è alla portata solo delle imprese più grandi e dotate di adeguate risorse finanziarie (e della capacità di stimare i rischi). Per tutte le altre, e per quelle più piccole in particolare, la praticabilità del next-shoring è subordinata alla capacità di stipulare alleanze o altre forme di collaborazione con partner locali.

Se tutto ciò non bastasse, la sostenibilità del next-shoring passa attraverso la creazione di piccole supply chain locali. Ci riusciranno le imprese che dispongono di competenze relazionali evolute, in quanto dovranno replicare in luoghi lontani e poco conosciuti il sistema di relazioni di fornitura di cui ci si avvale in patria. Questa operazione ha tanta più probabilità di successo quanto più i territori sono ricchi di competenze tecniche e di istituzioni a sostegno dei processi di innovazione.

Tutti questi fenomeni possono realizzarsi con maggior forza se potranno avvalersi del *sostegno esterno* di politiche per dotare i territori delle infrastrutture necessarie (fisiche, digitali e cognitive) e per comunicare il territorio.