

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

La competitività territoriale

(stralcio dall'intervento di Alfredo Ambrosetti in occasione del conferimento della Laurea *Honoris Causa* in Economia e Commercio da parte dell'Università dell'Insubria - luglio 2008)

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Occorre ricordare, innanzitutto, che non esiste vera libertà in mancanza di un adeguato benessere economico. Per sviluppare il tema della competitività territoriale è utile ipotizzare la missione di un territorio.

La nostra ipotesi di missione di un territorio è la seguente

Promuovere concretamente benessere economico diffuso e duraturo in un contesto di società civile.

In quale realtà oggi si colloca una missione di questo tipo? In una realtà caratterizzata soprattutto da accelerazione e da globalizzazione. Accelerazione e globalizzazione combinate producono quella che in gergo si chiama discontinuità: la probabilità che il presente ed il futuro siano la replica del passato è nulla.

Accelerazione - Mentre il ciclo della vita umana si allunga, i cicli di vita di prodotti, di processi, di nuovi progetti, di nuove idee, cioè il tempo utile disponibile, si accorciano sempre di più.

I cicli di vita non si accorciano solo per gli aspetti materiali, ma anche e soprattutto per le conoscenze e le competenze. È stato dimostrato che non esiste settore che abbia un minimo di esposizione al dinamismo nel quale una generazione di conoscenze e competenze, oggi, possa durare più di cinque anni e questo periodo massimo tende progressivamente a ridursi.

Mentre la natura umana richiede venti/venticinque anni per una nuova generazione di persone, nel campo delle conoscenze e competenze una generazione dura al massimo cinque anni.

Diventa quindi necessaria l'innovazione continua efficace, a tutto campo.

Esplode l'autoresponsabilizzazione individuale.

In altre parole nessuno può garantire ad altri il loro futuro: non possono garantirlo i docenti nei confronti degli studenti, i genitori nei confronti dei figli, i capi nei confronti dei subordinati. Tutti devono essere coscienti che non si è più nell'epoca dell'*impiego* a vita, ma si è nell'epoca dell'*impiegabilità* a vita, dove la differenza sta proprio nella capacità di ciascuno di rinnovare sistematicamente le proprie conoscenze e le proprie competenze.

Globalizzazione - Fino a non molti anni fa, le distanze pesavano a tal punto che anche i Gruppi più internazionali si definivano *multinazionali* perché erano costretti, dato il peso delle distanze, ad organizzarsi Paese per Paese. Per fare un esempio, si navigava in specchi d'acqua relativamente piccoli, dove anche il moscone ed il

pedalò potevano essere imbarcazioni sufficienti, dove era possibile dominare tutto a vista e non erano richiesti strumenti particolarmente sofisticati per navigare.

Successivamente i continui sviluppi scientifici e tecnologici hanno fatto sì che il peso delle distanze si sgretolasse sempre più fino a minimizzarsi o addirittura ad annullarsi in molti casi.

I piccoli specchi d'acqua si sono trasformati in un unico oceano, grande quanto il globo, è nato così il fenomeno della globalizzazione.

Navigare nell'oceano e navigare in piccoli specchi d'acqua non presentano lo stesso livello di difficoltà: per navigare nell'oceano occorre avere un moltiplicato livello di istruzione, di competenza e di professionalità.

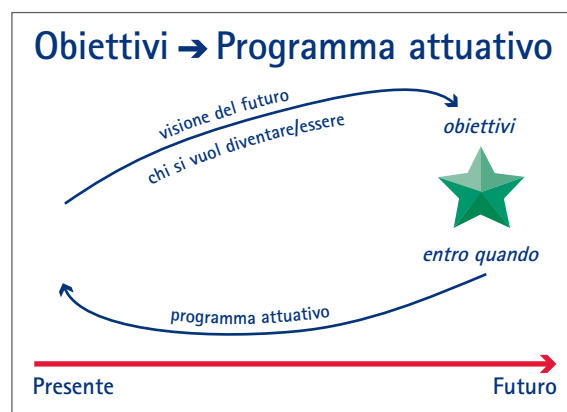
Non è più l'epoca del dilettantismo e del pressappochismo. È facile immaginare quanto sia importante, prezioso e utile per un territorio poter disporre di università eccellenti e, più in generale, di scuole eccellenti.

Globalizzazione significa la scomparsa delle paratie intermedie che fino a non molti anni fa vincolavano ma anche proteggevano. In altre parole, globalizzazione significa **competizione tra sistemi territoriali**.

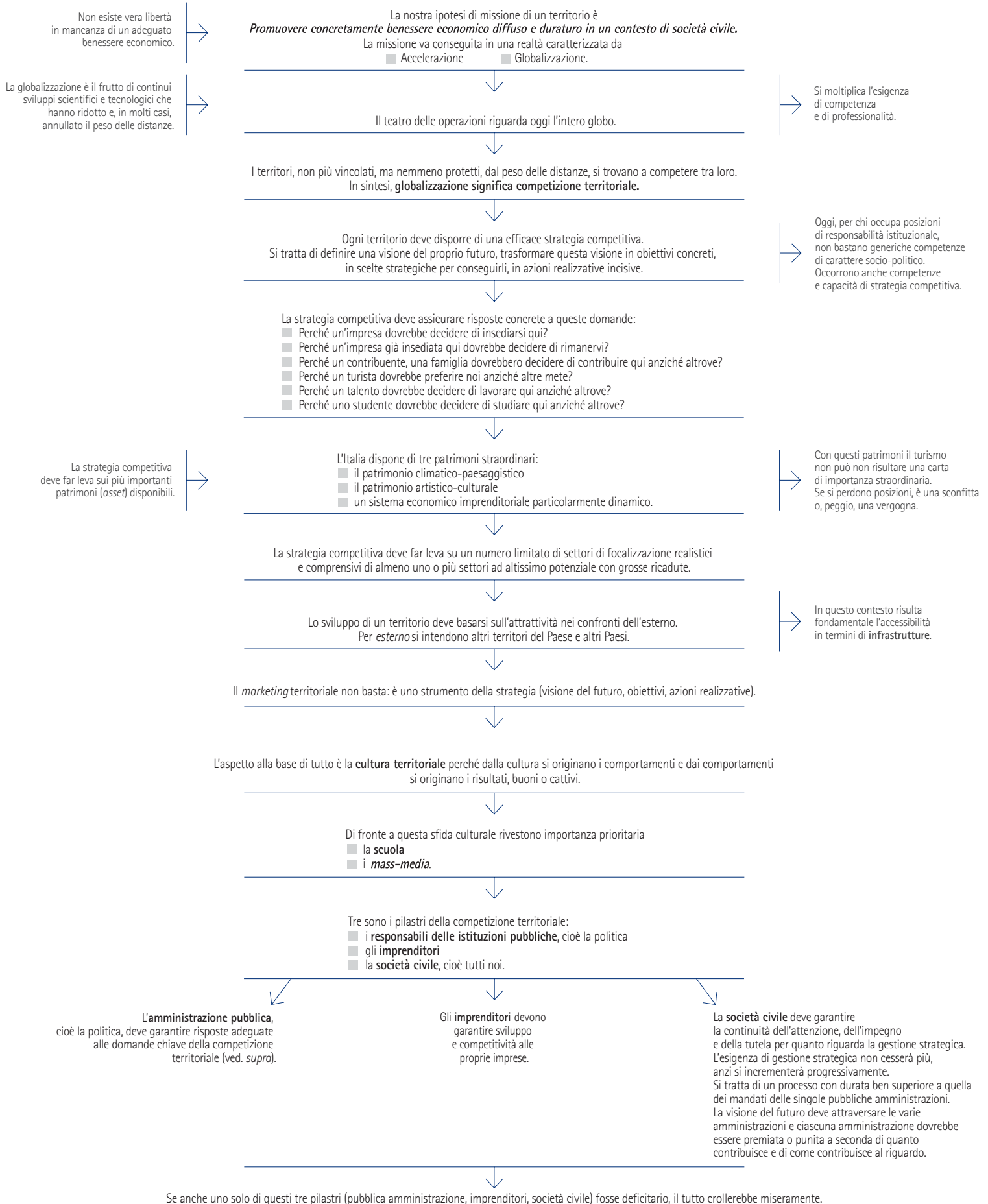
LA GESTIONE STRATEGICA DI UN TERRITORIO

Se i territori si trovano in competizione tra loro, diventa necessario disporre di una efficace strategia competitiva. Strategia competitiva significa definire una visione del proprio futuro, cioè chi si vuol diventare/essere entro quando, trasformare questa visione in obiettivi concreti, in scelte strategiche per conseguirli, in azioni realizzative incisive. Alcuni esempi di possibili obiettivi:

- Reddito medio pro-capite.
- Tasso di disoccupazione.
- Livello di istruzione.
- Indice di soddisfazione.



FILO LOGICO



Ci si deve proiettare in avanti fino al periodo di tempo desiderato e poi, dopo la proiezione in avanti, avendo definito chi si vuol diventare/essere entro quando, si deve fare un cammino a ritroso per capire e per decidere cosa bisogna fare da oggi perché sia vero che entro quel periodo saremo quel che desideriamo diventare. Si tratta di un ragionamento non nuovo, di logica fondamentale. Già Seneca, ai suoi tempi, ammoniva: “Non esiste vento a favore per chi non conosce il porto”.

Oggi, per chi occupa posizioni di responsabilità istituzionale, non bastano generiche competenze di carattere socio-politico. Occorrono anche e non meno competenze e capacità di strategia competitiva.

Lo si può desumere dai *curricula vitae* perché la competenza strategica c'è o non c'è, non si può improvvisare se nel percorso della propria vita non è stata alimentata e sviluppata con il supporto di una adeguata vocazione positiva di carattere personale.

La competizione è un fenomeno con cui le imprese convivono abitualmente. Nelle imprese la domanda cruciale a cui bisogna dare risposta è: “Perché un cliente dovrebbe preferire i nostri prodotti, i nostri servizi?”. Nella competizione territoriale è necessario capire quali sono le domande equivalenti per un territorio. Crediamo di non essere molto lontani dalla realtà nell'affermare che le domande equivalenti per un territorio siano le seguenti:

- Perché un'impresa dovrebbe decidere di insediarsi qui?
- Perché un'impresa già insediata qui dovrebbe decidere di rimanervi?
- Perché un contribuente, una famiglia dovrebbero decidere di contribuire qui anziché altrove? È bene essere pienamente consapevoli che anche il fisco è oggetto di dura competizione.
- Perché un turista dovrebbe preferire noi anziché altre mete?
- Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui anziché altrove?
- Perché uno studente dovrebbe decidere di studiare qui anziché altrove?

Parliamo di talenti e di studenti non limitati a quelli di nazionalità italiana o di famiglie immigrate.

ALCUNE CARATTERISTICHE DELLA STRATEGIA COMPETITIVA

La strategia competitiva deve far leva sui più importanti patrimoni disponibili. Per patrimonio intendiamo quello che gli anglosassoni definiscono *asset*.

L'Italia dispone di tre patrimoni straordinari:

- il patrimonio climatico-paesaggistico
- il patrimonio artistico-culturale
- un sistema economico imprenditoriale particolarmente dinamico.

È chiaro che con questi patrimoni il turismo non può non essere una carta di importanza straordinaria.

In campo turistico il nostro Paese è stato beneficiato da madre natura delle carte migliori al mondo. Perdere la partita, come sta capitando in questo periodo, è non solo una sconfitta, è anche e non meno una vergogna¹.

Nella strategia competitiva territoriale occorre saper operare a geometria variabile, cioè occorre riuscire a far coesistere collaborazione e competizione. Se, ad esempio, si desidera attrarre un investitore o un turista in Italia,

occorre prima collaborare con altri territori del nostro Paese per garantire che l'investitore o il turista arrivino in Italia. Ma quando si è riusciti nell'intento di far arrivare l'investitore o il turista in Italia, scatta la competizione *interna* affinché l'investitore o il turista preferiscano un territorio rispetto ad altri territori italiani.

La strategia competitiva deve far leva su un numero limitato di settori di focalizzazione perché le risorse non sono infinite. Questi settori devono essere realistici e comprendere almeno uno o più settori ad altissimo potenziale con grosse ricadute. Altrimenti, si viene relegati nelle retrovie. Il nostro Gruppo ha realizzato uno studio qualche anno fa, su commissione del Gruppo Finmeccanica e di STMicroelectronics, per accertare quali fossero i settori a più alto potenziale, con maggiori ricadute.

Sono emersi, tra gli altri, questi settori:

- Microelettronica.
- Spazio.
- Difesa e Sicurezza.
- Energia.
- Salute.
- Nanotecnologie.

In cosa consistono le grandi ricadute? Consistono nella dimensione dell'indotto e nella dimensione aggregata della pluralità di settori che possono fruire degli sviluppi tecnologici e delle innovazioni che vengono realizzate nei settori alla base.

Lo sviluppo di un territorio deve far leva sull'attrattività nei confronti dell'esterno. Per *esterno* intendiamo altri territori del Paese e altri Paesi. In questo contesto risulta fondamentale l'accessibilità in termini di **infrastrutture**. Nelle aziende è risaputo che un prodotto, per avere successo, deve essere accessibile, cioè deve essere facilmente reperibile da parte di chi lo desidera. Lo stesso concetto si applica ad un territorio: un territorio che vuole essere competitivo e avere successo deve essere adeguatamente accessibile. Si pensi invece, ad esempio, a quanti problemi e quante difficoltà caratterizzano Milano a questo riguardo.

Non ci si deve illudere con il solo *marketing* territoriale perché il *marketing* territoriale è una funzione, uno strumento della strategia, non è la strategia.

Il *marketing* territoriale può essere prezioso, utile, produttivo, proficuo solo quando è parte di una strategia ben definita (visione del futuro, obiettivi, azioni realizzative).

L'ASPETTO FONDAMENTALE: LA CULTURA

L'aspetto alla base di tutto è la cultura territoriale perché dalla cultura si originano i comportamenti e dai comportamenti si originano i risultati, buoni o cattivi. Ecco, a titolo di esempio, alcuni aspetti culturali oggi prioritari:

- La cultura della **competizione** rispetto ad una realtà illusoria. Occorre preparare alla competizione i giovani sin dai primi anni. Non è un giudizio di valore, è la realtà oggettiva, piaccia o non piaccia. Se non si è preparati alla competizione, non si è preparati alla vita.
- La cultura della **meritocrazia** rispetto al garantismo.
- La cultura della **prospettiva internazionale**, richiesta dalla globalizzazione, rispetto al provincialismo.
- La **cultura strategica** fondata, come già detto, su una visione del futuro tradotta in obiettivi concreti e sulla finalizzazione ai risultati, rispetto al vivere alla giornata.
- La **cultura pro-business** rispetto alla realtà di oggi dove il *business* è spesso considerato in un'ottica poco

¹ Per maggiori dettagli, vedere la Lettera n. 19 "Il Turismo in Italia".

positiva, dove si è inclini alle critiche, ai commenti, all'ignorare quali siano gli impatti delle decisioni sui risultati.

Senza un'economia forte il benessere economico diffuso diventa una pura chimera.

- La cultura dell'**innovazione continua** rispetto all'immobilismo, alla difesa ad oltranza della realtà del passato.
- La cultura dell'**autoresponsabilizzazione individuale**, del lavoro, a tutti i livelli, come professione, come mezzo fondamentale per realizzarsi nella vita, rispetto alla cultura del lavoro come punizione.
- La cultura del **gioco di squadra**, della **coesione**, del **senso del Paese** rispetto ai silos, all'individualismo.
- La cultura dei **doveri** e, non meno, dei **diritti fiscali**. Quando si pagano le tasse, ottenere di ritorno servizi efficienti è un diritto, non un'eventualità e tanto meno una concessione.

Perché un diritto sia salvaguardato, occorre che ci sia un'attenzione e un impegno da entrambe le parti: chi deve salvaguardarlo e chi esige che sia salvaguardato.

I PRINCIPALI PROTAGONISTI

Di fronte a questa sfida culturale vi sono due protagonisti di importanza prioritaria:

- La **scuola** perché deve garantire una classe dirigente degna di tal nome per il futuro.
- I **mass-media** perché sono gli unici a poter influenzare la "massa" nel presente essendo i problemi anche di oggi, non solo di domani. Finché non si influisce su ciò che la gente pensa, nulla cambia perché i comportamenti rimangono quelli di prima.

Dove si collocano le **responsabilità** per la **competitività territoriale**?

Sono tre i pilastri, complementari e tutti irrinunciabili:

- i responsabili delle istituzioni pubbliche, cioè la politica (Governo nazionale, Governo regionale, Governo provinciale, Governo comunale, ecc.)
- gli imprenditori
- la società civile, cioè tutti noi, nessuno escluso.

Ricordiamo che non è in gioco il futuro del *business* perché il *business* per sua natura è dinamico, va dove la situazione è conveniente, dove si generano le opportunità. Ciò che è drammaticamente in gioco è il peso relativo dell'Italia o del territorio di cui si tratta nella globalizzazione.

È l'**amministrazione pubblica**, cioè la politica, che deve garantire risposte adeguate alle domande chiave della competizione territoriale: "Perché un'impresa dovrebbe insediarsi qui?", "Perché dovrebbe rimanervi?", "Perché un contribuente dovrebbe contribuire qui anziché altrove?".

E via di seguito.

Non ci si deve illudere che debbano essere gli imprenditori ad attrarre nuovi imprenditori perché questo significa in qualche misura attrarre nuovi concorrenti.

Sono gli **imprenditori** che, a loro volta, devono garantire sviluppo e competitività alle proprie imprese.

Se gli imprenditori sono mediocri i risultati non possono essere positivi.

Infine, è la **società civile** che deve garantire la continuità dell'attenzione, dell'impegno e della tutela per quanto riguarda la gestione strategica.

L'esigenza di gestione strategica non cesserà più, anzi si incrementerà progressivamente. Si tratta di un processo con durata ben superiore a quella dei mandati delle singole pubbliche amministrazioni. Sarebbe un disastro se ad ogni rinnovo di una pubblica amministrazione si cominciasse da capo ignorando o distruggendo tutto quello fatto fino a quel punto.

La visione del futuro deve attraversare le varie amministrazioni e ciascuna amministrazione dovrebbe essere premiata o punita a seconda di quanto contribuisce e di come contribuisce al riguardo.

Se anche uno solo di questi tre pilastri (pubblica amministrazione, imprenditori, società civile) fosse deficitario, il tutto crollerebbe miseramente.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Senza sviluppo il futuro è grigio ma non c'è sviluppo senza capacità diffusa di gestione strategica, senza innovazione continua efficace e senza coesione.

L'età di un individuo, di un'organizzazione, di un'istituzione è il rapporto tra ricordi e progetti. Quando i ricordi prevalgono, dominano, monopolizzano la situazione a scapito dei progetti, si è vecchi. Quando, invece, i progetti hanno un peso significativo, si è tanto più giovani quanto più questo peso è significativo.

Per affrontare nuove sfide occorrono coraggio e speranza.

La prossima Lettera tratterà il tema "Il sistema di governo".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO III
NUMERO 22
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2008
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: Arcus 2000
S.r.l. Arti Grafiche
Via Oriani, 91
21100 - Varese

REDAZIONE:
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti