

# UN NUOVO METABOLISMO URBANO

*Giovanna Ricuperati*

A.d. Multiconsult

\_Consigliere delegato al Marketing  
Confindustria Bergamo



Il mio mestiere è **creare ponti** tra l'azienda e il mercato, tra **l'economia e le città**.  
Questo è il significato del marketing nella sua definizione meno diabolica, più costruttiva.



COME CAMBIANO LE IMPRESE

# In futuro meno Stato e più città

## Il baricentro dell'economia si sposta a est e nelle nuove metropoli

di **Leonardo Totaro**

**N**el 2025 il baricentro economico del pianeta si sarà spostato

nalizzante: la demografia è un driver fondamentale per la crescita economica e il nostro è un paese che invecchia e non innesta forze nuove. La deindu-

cerca McKinsey segnala che 400 città di «medie dimensioni» produrranno nel mondo, da qui al 2025, un PIL aggiuntivo pari a quello degli Stati Uniti. E un

industriali sono unici al mondo, non replicabili, e studiati da nazioni avanzate ed emergenti come modello.  
3. L'Italia possiede asset naturalistici,

**Il Sole 24 Ore | 4 ottobre 2013**



**Multiconsult Srl**  
Via Locatelli, 31  
24121 Bergamo  
t. +39 035 233350  
f. +39 035 233254  
CF e PIVA 02303740167  
cap. Soc. 10.200 €  
info@multi-consult.it

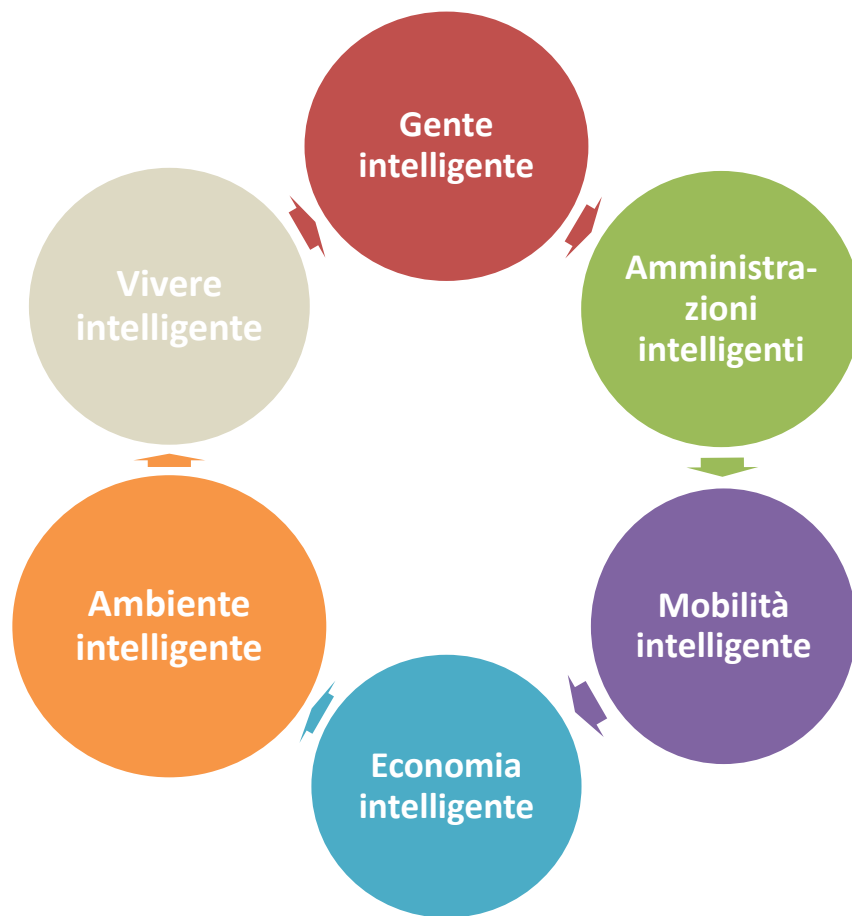
# ALCUNI NUMERI

- ✓ Nel **2025** il baricentro economico del pianeta si sarà spostato verso est;
- ✓ Tra le prime 25 città del mondo ne troveremo **12 nei paesi emergenti** (rispetto alle 4 attuali).
- ✓ **Shanghai occuperà la terza posizione in termini di Pil** (rispetto alla 25a attuale) e come percentuale di famiglie con un reddito annuo superiore ai 20.000 dollari (oggi non si colloca nemmeno tra le prime 25).
- ✓ New York, Tokyo, Londra e Parigi conserveranno una posizione tra le prime 10, ma Philadelphia, Boston, San Francisco, Toronto, Sidney, Madrid e Milano saranno scomparse dalla top list.
- ✓ **Le mega-cities saranno passate da 25 a 60 e in queste città si concentrerà un quarto della ricchezza mondiale;**
- ✓ **Una città oggi sconosciuta ai più come Tianjin produrrà un Pil pari a quello della Svezia.**

# ALCUNI NUMERI

- ✓ L'urbanizzazione e l'industrializzazione faranno emergere dalla povertà un miliardo di persone e creeranno una classe di consumatori sempre più globale. Ma le geografie emergenti non rappresenteranno solo nuovi mercati di consumo.
- ✓ **Sarà in queste aree che nasceranno migliaia di nuove aziende.**
- ✓ **Oggi tre quarti delle 8.000 aziende con oltre un miliardo di dollari di fatturato sono basate nei paesi sviluppati;**
- ✓ **Nel 2025 saranno quasi raddoppiate (15.000) e la metà avrà sede nei paesi emergenti.**
- ✓ Nel mappamondo del 2025 l'Italia e le sue città sembrano destinate - **in assenza di una politica economica fortemente innovativa** - a una marginalità economica ancor più spinta di quella attuale.
- ✓ Senza fondi, senza denari, non si avanza, non si cresce, non si diventa smart... .

# I PARAMETRI DI IDENTIFICAZIONE E MISURA DI UNA SMART CITY



# ECONOMIA INTELLIGENTE

«**Spirito imprenditoriale e innovativo** in una **città produttiva**, con un **mercato del lavoro flessibile**, capacità di trasformazione e credibilità internazionale, dove da parte delle aziende ci sia un **serio impegno a espandere e migliorare** la propria attività.

Un'economia intelligente nella quale tanto a livello di grandi quanto a livello di medio-piccole imprese vengano condotte **iniziative imprenditoriali volte all'innovazione**, dove per innovazione si intende non solo l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e servizi, o nuovi sistemi di produzione o nuovo posizionamento di vecchi prodotti.

Innovazione è la **capacità di cambiare approccio gestionale, visione dell'organizzazione**, valorizzazione delle risorse umane esistenti e capacità di attrarre nuovi talenti, attenzione al lavoratore e ai suoi bisogni tangibili e intangibili»

# SISTEMA SMART?

Sembra una pagina del libro dei sogni, all'interno di un **sistema dei sogni** dove non si deve correre il pericolo che la nuova utopia delle **smart cities** vada a colmare il vuoto della mancanza di visioni di futuro, introducendo la «tecnica» come panacea contro le annunciate catastrofi dell'umanità (inquinamento, sicurezza, carenza energetica, ...).



# IN QUESTO CONTESTO, LE IMPRESE

Si trovano in una fase di crisi economica ma soprattutto di valori, che riguarda il modo di fare di una certa impresa, quella basata sull'ingegneria finanziaria, che fa fatica ad allontanarsi dal solo obiettivo del profitto.

# CULTURA «ANTINDUSTRIALE»

E d'altro canto sono convinta che l'Italia sia un Paese industriale senza esserne consapevole.

# IN QUESTO CONTESTO, LE IMPRESE

Le imprese devono prendere definitivamente atto della loro posizione nel territorio e devono porsi e riporsi il tema della propria **responsabilità sociale e della propria identità** come opzione sostenibile, come antidoto contro le crisi.

# L'IMPRESA ELEMENTO CENTRALE NELLA SOCIETA'

**Centrale quindi è il concetto del ruolo dell'impresa nella società. Un ruolo importante perché l'impresa non è un'isola ma una fonte di relazioni con diversi soggetti che ne determinano anche il profilo competitivo sul mercato. E questo è tanto più vero per il modello culturale italiano caratterizzato dall'impresa diffusa sul territorio.**

# DA RESPONSABILITA' SOCIALE A RESPONSABILITA' SOCIALE DI TERRITORIO

C'è una evoluzione del concetto di responsabilità sociale, quella individuale dell'imprenditore e della singola impresa verso quello di **responsabilità sociale del territorio** (collettiva) attraverso la creazione di un concetto piu' ampio di **“distretto economico responsabile”**.

# RESPONSABILITA' SOCIALE DI TERRITORIO SIGNIFICA CREARE RELAZIONI ....

**Esiste un indissolubile legame tra la creazione del valore d'impresa e la qualità delle relazioni che esse intrattengono con il sistema complesso dei propri stakeholder.**

Le organizzazioni virtuose - siano esse profit, non profit o enti locali - sono sempre più quelle in grado di operare una sorta di rivoluzione copernicana: **agire come uno degli elementi parte del tutto**, riconoscendo l'esistenza di un network allargato di attori portatori di interesse nei loro confronti.

La sostenibilità economica delle imprese è fortemente influenzata dalla sostenibilità delle relazioni che intrattengono con i propri stakeholder in senso allargato e quindi dalla loro capacità di creare **valori e valore.**

# ... SIGNIFICA ESSERE UN IMPRESA COLLABORATIVA ...

A vincere è dunque “**l’impresa collaborativa**”, ovvero quella che considera la Responsabilità Sociale non come qualcosa di residuale o “un di più”, ma un nuovo approccio complessivo alla gestione di impresa, uno strumento di controllo e rendicontazione delle performance aziendali.

## ... ATTENTA AL PROFITTO

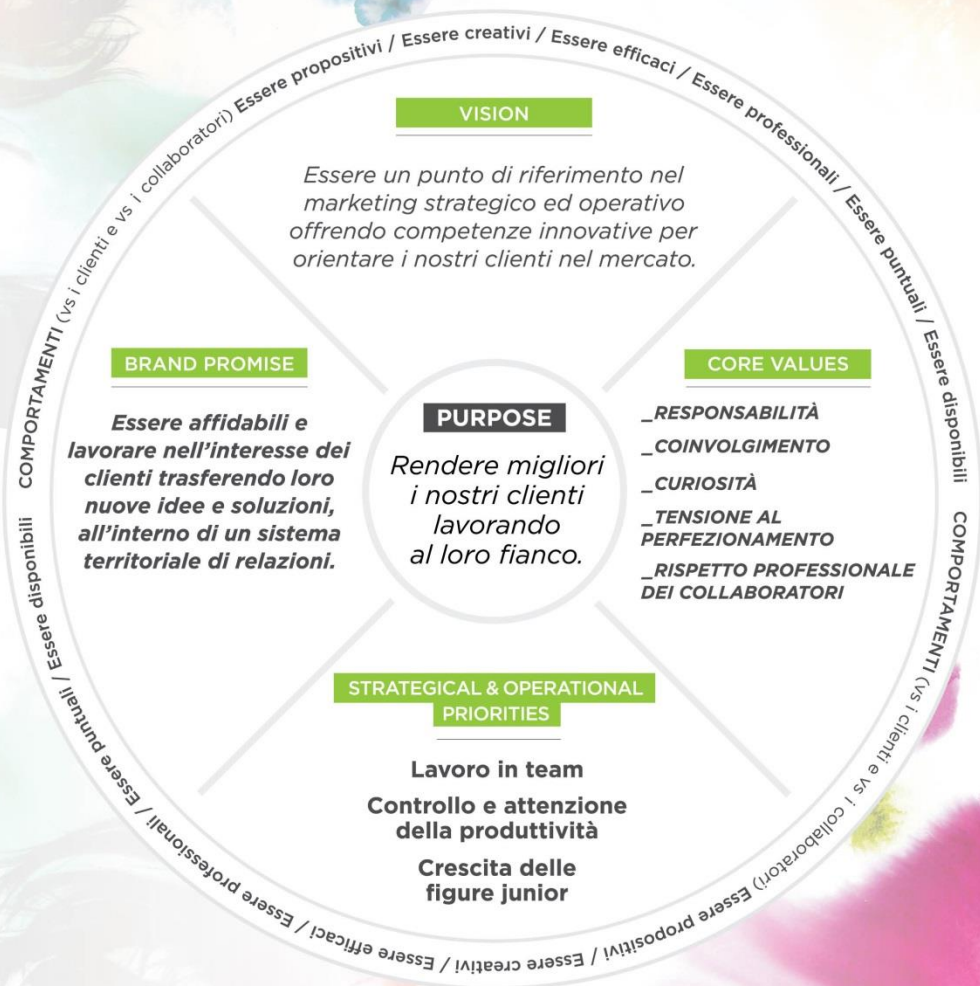
L'impresa per essere socialmente responsabile deve essere **attenta al profitto** (senza il quale non si genera sviluppo economico e benessere) ma è convinta che il **profitto non sia il fine ultimo ma il mezzo attraverso il quale si raggiungono gli scopi veri di fare impresa che diventano i seguenti:**



# SCOPI DEL FARE IMPRESA IN UN SISTEMA SOCIALMENTE RESPONSABILE:

- ✓ Dare continuità all'attività **innovando e adeguandosi** alle mutate esigenze del mercato;
- ✓ Generare **lavoro di qualità** per i propri dipendenti;
- ✓ Partecipare alla **crescita e allo sviluppo del territorio** nel quale è collocata;
- ✓ **Rispettare e valorizzare l'ambiente;**
- ✓ Assicurare **prodotti di elevata qualità ai propri clienti;**
- ✓ Garantire ai fornitori un puntuale **rispetto degli impegni;** ecc.

# LA BUSSOLA DEI NOSTRI VALORI



# COME CREARE IL SISTEMA VIRTUOSO DI RELAZIONI E CONNESSIONI DI TERRITORIO?

SERVONO NUOVI GANCI,  
CONNETTORI, COLLANTI.

E' L COMPITO DELLE  
AMMINISTRAZIONI?

# IL RUOLO DEGLI OPERATORI INTERMEDI

Oggi non sempre esiste una piena consapevolezza di Responsabilità Sociale da parte degli attori di un dato Territorio. Esiste semmai una serie puntuale di progettualità e azioni che andrebbero meglio integrate. In questo senso un ruolo da sempre importante è giocato dagli **operatori intermedi**, quali Camere di Commercio e Agenzie di Sviluppo, ovvero enti **multistakeholder** per definizione che fanno da cerniera tra il “locale” (ciò che il territorio esprime) e il “globale” (ciò che entra nel territorio), spesso mettendone alla prova la coesione interna.

# CAMBIAMENTO PROFONDO DELLA VISIONE DELL'IMPRESA ...

Si tratta di una forza che guida un processo di **cambiamento profondo** che non si limita soltanto ad agire sugli aspetti strettamente materiali della gestione dell'impresa, ma che ne **modifica le prospettive, gli obiettivi, i valori che guidano ogni visione** all'interno del complesso aziendale. **Un processo di ridiscussione dell'impresa** in tutti i suoi aspetti, dalla strategia alla struttura organizzativa, dalle risorse umane alla cultura aziendale.

# ... CAMBIAMENTO O TRASFORMAZIONE COSTRUTTIVA: LA RESILIENZA

Secondo il rapporto National Building Resilience to Global Risks di Davos infatti, **la resilienza è l'unica reazione sana in un mondo sempre più interdipendente e iperconnesso**. L'unica via di uscita per riprendersi, più velocemente possibile, dopo i fallimenti ambientali ed economici degli ultimi anni. Ecco perché, più che una semplice parola, resilienza è diventata una definizione operativa, un progetto di trasformazione costruttiva, la ricerca e l'approdo a un nuovo modo di pensare. Bisogna, resilientemente, come recita il titolo dell'edizione 2013 di Segnavie, avere ***Il coraggio di cambiare rotta***.

# PER ESSERE RESILIENTI, LE IMPRESE DEVONO PRENDERSI NUOVI RISCHI

Assumersi una certa propensione al rischio, vissuto come **chiave di innovazione e occasione di crescita.**

Vivere fuori dalla Comfort Zone.

Non ci può essere innovazione senza rischi. Che siano tecnologici, di mercato, organizzativi o da eventi esterni e imprevedibili, essi sono intrinseci di tutte le start-up che, proprio per questo, diventano il veicolo più comune di ogni **innovazione».**

# EFFETTI DI UN SISTEMA DI IMPRESE RESILIENTI

Resiliente sarà chi **investirà in un maggiore accesso alle tecnologie**, chi riuscirà a fare della società civile e delle sue **imprese un attivatore di bene collettivo** trasmettendo informazioni in modo rapido ed efficace. E sarà sicuramente resiliente chi sarà capace di trovare **nuovi modelli di finanziamento** favorendo la collaborazione di diversi soggetti (**RETI DI IMPRESA**) e discipline (**VIA LE BARRIERE TRA LE MERCEOLOGIE**) e, coltivando l'intraprendenza e la flessibilità, saprà **mutare il ruolo del proprio business** aprendo la sua impresa alle sfide sociali e ambientali.



# RESILIENZA NON RESISTENZA

**Non si deve confondere la resilienza con la resistenza al cambiamento.** Al contrario, nel tentativo di evitare cambiamenti e turbative un sistema riduce la sua resilienza.

**Per costruire e conservare la resilienza è necessario sondarne i confini.**

**Il punto sta nel costruire sistemi in grado di mettersi al sicuro nel momento in cui falliscono, non nel cercare di costruire sistemi al sicuro dai fallimenti.**

# PASSARE DAL MACRO AL MICRO

Per ragionare in termini di resilienza è necessario **passare dal macro al micro**. Finora le crisi sono state affrontate attraverso politiche di macroeconomia (incremento di domanda e produttività o diminuzione dei costi), ma ora che non possiamo più crescere sul debito, né pubblico né privato, dobbiamo tornare alle **politiche industriali, le politiche micro**. È necessario trovare **settori nuovi su cui investire, rimettere in discussione il nostro modo di concepire l'impresa e l'intervento pubblico, rispondere finalmente a bisogni veri**.

# LA CONOSCENZA, IL SEGRETO DI RESILIENZA

L'IMPRESA E' RESILIENTE QUANDO  
**CONOSCE IL MONDO CHE LA CIRCONDA,**  
QUANDO PRENDE CONSAPEVOLEZZA  
DELLA PROPRIA IDENTITA' NEL  
TERRITORIO, NEL MONDO. **QUANDO SA,**  
**QUANDO E' ORIENTATA AL MERCATO.**

# LA CONOSCENZA, IL SEGRETO DI RESILIENZA

QUANDO VA OLTRE LE PROPRIE  
CERTEZZA: NON ESISTE PIU' IL MODO  
MIGLIORE DI FARE LE COSE, MA IL  
MIGLIORE PER QUEL CONTESTO.

# GLI ATTRIBUTI DI UN'IMPRESA RESILIENTE

- ✓ Un elevato **grado di diversità**, soprattutto la diversità di risposta (diversi modi di fare la stessa cosa, spesso erroneamente considerata come “ridondanza”).
- ✓ Una **struttura relativamente modulare** che non sovra-connetta le sue componenti.
- ✓ Una forte capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti.
- ✓ Una “**apertura**” significativa, che consenta l’emigrazione e l’immigrazione di tutte le componenti (i sistemi chiusi rimangono statici).
- ✓ Il mantenimento di riserve adeguate
- ✓ L’incentivazione dell’innovazione e della creatività.
- ✓ Un **elevato capitale sociale**, in particolare affidabilità, leadership, e le reti sociali.
- ✓ Una **governance adattiva** (flessibile, distributiva e basata su sistemi di apprendimento).

# UN CAMBIAMENTO NON SOLO DELLE IMPRESE MA DELLA POLITICA, DEI SISTEMI, DELLE PERSONE

Essere sostenibili, socialmente responsabili, resilienti: devono cambiare le imprese ma devono contemporaneamente cambiare la politica e i suoi tempi, i grandi sistemi, le Reti. **Ognuno è stakeholder di se stesso.**

# ALESSANDRO MENDINI E LA POLTRONA PROUST

«... è una poltrona letteraria, pulviscolare, emette energia al di là della forma. L'idea dei puntini è diventato per me un manifesto: se il puntino è fatto bene e ha qualità, il sistema dei puntini è di qualità. Questo vale anche da un punto di vista sociale e urbanistico: **se ogni persona è di qualità, la città è di qualità, se ogni casa è di qualità la città è di qualità.**

