
CONFERENCE REPORT

II FORUM MARKETING TERRITORIALE E SVILUPPO LOCALE

**II FORUM
MARKETING TERRITORIALE
E SVILUPPO LOCALE**

INDICE

Prefazione	5
-------------------	----------

INTRODUZIONE	6
---------------------	----------

Chairman: **Matteo Caroli**, *Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università LUISS “Guido Carli”*

1. LE POLITICHE PER LA PROMOZIONE DEL SISTEMA ITALIA SUI MERCATI INTERNAZIONALI	14
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Federico Balmas, *Dirigente Area Cooperazione e Rapporti con UE e OMC, ICE*

2. LE STRATEGIE DI ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI ESTERI PER SUPERARE LA CONCORRENZA INTERNAZIONALE	30
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Giampaolo Russo, *Responsabile Area Attrazione Investimenti, Sviluppo Italia*

3. LE INIZIATIVE DI UNIONCAMERE A SOSTE GNO DELLA PROMOZIONE DEL SISTEMA ITALIA	55
------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Ugo Girardi, *Vice Segretario Generale, Unioncamere*

4. IL MARKETING DEL TERRITORIO: COME E PERCHE’	63
-----------------------------------------------------------	-----------

Laurent Sansoucy, *Direttore, Agenzia Regionale Francese Ouest Atlantique*

5. LE ESPERIENZE DI AGENZIE DI PROMOZIONE: UN CONFRONTO EUROPEO

TAVOLA ROTONDA

Mario Pacitti, *Responsabile per l'Italia,*
Scottish Development International

Roberto Calugi, *Responsabile Area Marketing Territoriale,*
Promos - CCIAA di Milano

Matteo Caroli, *Professore Ordinario di Economia e Gestione
delle Imprese, Università LUISS "Guido Carli"*

Laurent Sansoucy, *Direttore,*
Agenzia Regionale Francese Ouest Atlantique

Paolo Verri, *Direttore, Torino Internazionale*

92

6. GLI STRUMENTI DI GOVERNO DELL'AMBIENTE E DEL TERRITORIO PER IL MARKETING TERRITORIALE

Carlo Cici, *Manager, RGA*

100

7. IL RILANCIO DI FIRENZE COME CENTRO DI PRODUZIONE CULTURALE E SCIENTIFICA E DELL'ARTIGIANATO DI QUALITA'

Raffaella Florio, *Responsabile Piano Strategico, Comune di Firenze*

106

8. IL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO DI TORINO ATTRAVERSO L'AGGREGAZIONE DEL SETTORE PRIVATO E PUBBLICO: ANALISI DEI FATTORI DI SUCCESSO

Paolo Verri, *Direttore, Torino Internazionale*

114

9. L'ESPERIENZA DI INVEST IN EMILIA ROMAGNA E DI EMILIA ROMAGNA IMPRESE

Claudia Degli Esposti, *Responsabile Marketing Territoriale -
Servizio Politiche di Sviluppo, Regione Emilia Romagna*

Prefazione

Gentile Lettore,

il convegno ha preso spunto dalla consapevolezza che ogni territorio è costretto a fronteggiare una forte concorrenza locale e internazionale, tanto per attrarre investimenti quanto per attirare l'insediamento di nuove funzioni e attività produttive. Allo stesso tempo, buona parte delle città e intere aree metropolitane vivono un momento particolare di trasformazione e cambiamento dovuto alla riconversione di grandi aree industriali dismesse e alla necessaria riqualificazione del tessuto urbano esistente.

Elaborato sulla base delle relazioni tenute nel corso della seconda edizione del Forum Marketing Territoriale e Sviluppo Locale, il presente Conference Report vuole essere un momento di riflessione su l'evoluzione e le nuove prospettive del marketing territoriale, sulla base del confronto tra le principali tipologie di agenzie di sviluppo locale in Europa con i casi di maggiore successo in Italia e all'estero. Sono presenti le relazioni di rappresentanti di amministrazioni pubbliche italiane locali e nazionali, esperti universitari, testimoni dei casi di sviluppo locale e marketing territoriale di maggiore successo in Italia e in Europa.

L'agenda dei lavori prevede una prima sessione dedicata alle strategie degli attori istituzionali che a livello nazionale operano e collaborano per promuovere e migliorare la capacità di attrazione del Sistema Italia. Nella seconda parte, invece, sono state approfondite le esperienze di agenzie di sviluppo locale con il contributo di personalità quali Laurent Sansoucy, Direttore dell'Agenzia Francese Ouest Atlantique, Mario Pacitti, Responsabile Italia per la Scottish Development International

Avvertenza

Il presente documento è la trascrizione letterale della registrazione audio effettuata durante il Convegno. La redazione si è limitata ad apportare quelle piccole correzioni necessarie a dare "fluidità" alla forma scritta. Ci scusiamo con i relatori e gli intervenuti se nel fare ciò fossimo incorsi in errori ed omissioni.

Il pomeriggio é stato dedicato al cosiddetto “marketing urbano”. L’evoluzione del marketing territoriale ha avuto sviluppi anche nella pianificazione strategica delle città: si é parlato di marketing del territorio come strumento di competizione fra città, e in questa ottica la pianificazione strategica consente alle istituzioni del governo locale di discutere e deliberare su progetti e azioni che possono trarre vantaggio da una maggiore integrazione sia degli interventi pubblici tra loro che con quelli degli attori privati.

Nell’esprimere i nostri più vivi e sinceri ringraziamenti ai relatori per la loro disponibilità e a Lei, che con la Sua adesione ha voluto condividere il nostro impegno, Le auguro buona lettura.

*Anna Paola Dell’Osso
Area Pubblica Amministrazione
Business International*

INTRODUZIONE

Matteo Caroli

L'introduzione ai lavori della odierna giornata di studi offre alcune riflessioni sulle modalità in cui il marketing territoriale può rappresentare un valido supporto allo sviluppo economico di un'area geografica.

L'azione di marketing territoriale si inquadra in uno scenario caratterizzato da un confronto competitivo tra territori sempre più intenso e diretto; un confronto che, per altro, vede l'Italia nel suo insieme perdere costantemente terreno anche rispetto a molti partner europei e che, dall'altro, tende ad enfatizzare le differenze a livello regionale e sub-regionale.

Rispetto a questa situazione, il marketing territoriale può svolgere alcune funzioni strategiche: in primo luogo, monitorare costantemente la struttura economica e sociale del contesto geografico cui si riferisce e delle sue linee di tendenza. Un'attività di analisi finalizzata anche a fornire le conoscenze necessarie per arrivare ad esplicitare la "vocazione" del territorio, sapendo valutare se questa può essere alla base di un modello vincente di sviluppo o se, al contrario, rappresenta un fattore di debolezza e richiede un mutamento anche radicale.

L'analisi dell'economia del territorio fornisce anche le conoscenze necessarie per predisporre o per rinnovare la sua "vision". Il marketing territoriale deve preoccuparsi di elaborare una proposta a riguardo che sia saldamente ancorata alle caratteristiche reali del territorio, alle aspettative dei suoi stakeholders, ma che risulti, al tempo stesso, sensibile a eventuali fattori d'innovazione.

La scelta della vision fornisce le basi per ragionare sulla domanda. Uno degli aspetti più innovativi del marketing territoriale è rappresentato dal fatto di orientare l'offerta territoriale alle aspettative di determinate categorie di suoi potenziali utenti. In tale prospettiva, si tende a considerare i possibili cambiamenti della struttura di un contesto in funzione della soddisfazione degli utenti - attuali e potenziali - appartenenti ai segmenti considerati target primari. L'orientamento di mar-

keting influenza quindi la scelta relativa a quali settori produttivi e attività economiche devono essere sviluppati nel territorio, quali semplicemente mantenuti e quali possibilmente ridotti, ed enfatizza il coordinamento tra gli attori, le risorse e le funzioni che compongono il sistema territorio al fine di aumentare il valore complessivamente offerto ai suoi utenti. All'analisi e selezione della domanda segue la funzione di elaborazione del percorso strategico attraverso cui il territorio tende al raggiungimento della vision stabilita in precedenza. Percorso strategico che deve rappresentare essenzialmente una piattaforma utile per coinvolgere e mobilitare i diversi attori locali su un percorso evolutivo sufficientemente unitario. Il progetto strategico che il marketing territoriale predispone nell'ambito delle sue funzioni si articola in prima battuta su due questioni primarie: le modalità di sviluppo del tessuto produttivo endogeno e le modalità di attrazione di investimenti dall'esterno. Le considerazioni sopra svolte relativamente alla domanda implicano che questo secondo ambito di azione strategica debba essere affrontato sempre in funzione del suo impatto sullo sviluppo del tessuto produttivo locale. Il progetto strategico per lo sviluppo dell'economia locale si arricchisce allora di una terzo perno fondamentale, relativo al modo in cui gli investimenti provenienti dall'esterno si innestano nel sistema produttivo ospitante, e trovano le condizioni per divenirne fattore di rafforzamento. È essenziale che il marketing territoriale agisca per influenzare questa dinamica in senso positivo.

L'attuazione di un progetto strategico articolato sulle tre tematiche proposte richiede che il marketing territoriale assolvà a un ulteriore compito: la predisposizione delle condizioni di rafforzamento dell'attrattività del territorio nella prospettiva delle tipologie di domanda prioritaria cui esso intende rivolgere la propria offerta. Questo significa essenzialmente tre cose:

1. l'individuazione delle leve che incidono sull'attrattività di un'area (relativamente a un determinato tipo di domanda)
2. la definizione di ipotesi relative alle modalità di attivazione efficace di tali leve
3. l'attivazione e l'integrazione dei soggetti che hanno il diretto controllo di tali leve

Il marketing territoriale assolve poi ad almeno cinque funzioni operative utili per il rafforzamento della competitività di un'area geografica:

- l'identificazione dei “prodotti - territorio”
- la predisposizione dei pacchetti localizzativi
- l'azione sulle specifiche condizioni che migliorano il “valore percepito” dei pacchetti localizzativi
- la comunicazione
- la promozione dell'offerta territoriale

Si tratta di attività che hanno ormai raggiunto un elevato grado di complessità tecnica e che richiedono, quindi, livelli di professionalità specialistica sempre maggiori

Il marketing territoriale rappresenta anche un metodo di lavoro basato su cinque principi fondamentali:

- centralità della domanda
- selezione della domanda
- posizionamento
- orientamento al lungo termine
- coinvolgimento di tutti gli attori rilevanti nel territorio

Sul piano del metodo, il principio di centralità della domanda implica l'opportunità di basare gli interventi volti al miglioramento delle condizioni (tangibili e intangibili) di un'offerta territoriale su un'attenta valutazione delle aspettative dei principali utenti potenziali a cui tale offerta è rivolta. La concreta adozione di questo principio deve tenere conto di due elementi che caratterizzano un'offerta territoriale: la sua rigidità e la sua apertura a diverse categorie di utenti che, in linea generale, non possono essere discriminate e che possono avere aspettative anche contrastanti.

A questo principio occorre affiancarne un secondo che sottolinea la necessità di “selezionare” la domanda. Il territorio sceglie la domanda cui orientare in via prioritaria la propria offerta in funzione della misura in cui essa è fonte di risorse (tangibili e intangibili) utili per rafforzare il proprio processo di sviluppo fisiologico. Oggetto ultimo della competizione tra

territori sono, dunque, gli specifici fattori di sviluppo di cui sono portatori gli utilizzatori potenziali di spazio.

Da questo secondo principio derivano alcune conseguenze che, per quanto abbastanza ovvie dal punto di vista logico, hanno implicazioni significative sul piano pratico:

- occorre segmentare attentamente la domanda in funzione non solo delle potenzialità competitive del territorio, ma anche delle caratteristiche del suo modello di sviluppo
- i risultati quantitativi relativi all'attrazione di determinate categorie di utenti possono dare una rappresentazione distorta o comunque parziale dell'efficacia di una strategia di marketing territoriale
- i risultati delle azioni di attrazione sul territorio di soggetti esterni può essere valutata correttamente solo in un arco temporale di medio termine

Il terzo principio di metodo riguarda il posizionamento che consiste nell'identificazione dello "spazio" del mercato dove il sistema economico e produttivo del territorio intende eccellere rispetto a quelli collocati in altri contesti geografici. Il concetto di posizionamento di un'area è immediatamente applicabile con riferimento, ad esempio, al mercato turistico o alla competizione tra cluster produttivi.

Il quarto principio - l'orientamento a lungo termine - appare abbastanza naturale, in considerazione del fatto che gli interventi su gran parte dei fattori che caratterizzano l'offerta territoriale richiedono un orizzonte temporale almeno di medio termine per produrre effetti concreti, e spesso anche solo per essere compiutamente attuati. Questo aspetto rinvia alla necessità di costruire una relazione efficace tra l'organo responsabile sul piano tecnico degli interventi di sviluppo dell'offerta territoriale e gli organi di governo politico.

Un secondo piano dove si declina l'orientamento a lungo termine riguarda la relazione con i soggetti che costituiscono la domanda. E' auspicabile lavorare con particolare intensità su quelle componenti di tale domanda che hanno già stabilito un rapporto con un determinato sistema di attori locali e che mostrano il migliore potenziale di generazione di esternalità positive a loro beneficio. Si ribadisce qui l'importanza che il marketing territoriale sia orientato a favorire il radicamento

degli attori di origine esterna nel contesto territoriale in cui vanno a collocarsi.

Infine, abbiamo il principio del coinvolgimento nell'azione di marketing territoriale di tutti gli attori che compongono un sistema locale, e non solo di coloro più direttamente responsabili di tale tipo di azione. Nella teoria e gestione dell'impresa, il marketing è sempre più considerato non solo una funzione con precisi compiti operativi, ma anche una sorta di "filosofia" gestionale che dovrebbe pervadere tutto il sistema aziendale e orientare il comportamento di ogni sua componente verso la soddisfazione del "cliente" (sia esso "interno" o "esterno"). Nel caso di un contesto geografico, un approccio di questo genere appare per certi aspetti ancora più necessario. Ne consegue che le misure di marketing territoriale devono poggiare su una precisa sensibilità culturale che sia adeguatamente metabolizzata, almeno dalla maggior parte degli organismi pubblici e privati che operano in un determinato contesto.

Come ogni sistema complesso di funzioni e attività, il marketing territoriale non può essere pensato e attuato se non nell'ambito di un preciso modello organizzativo. Per dare concretezza ad un progetto di marketing territoriale occorre, dunque, definire il sistema di governo che concretamente assume il compito di elaborare e attuare tale progetto e la responsabilità dei risultati che esso realizza rispetto ai costi implicati.

In Italia, si è registrato in questi anni un rapido arricchimento del quadro istituzionale con la costituzione di numerosi attori di carattere locale, in una logica di articolazione del sistema di governo decisamente basata su una dinamica di tipo "bottom up". Al tempo stesso si ha la presenza, per altro sempre più qualificata, di attori (relativamente nuovi o già consolidati) di carattere nazionale. Appare dunque abbastanza evidente che, per garantire al nostro Paese un'azione di marketing territoriale realmente efficace, è necessario rafforzare l'organicità del complessivo sistema di governo dello sviluppo economico del territorio.

Si tratta di una questione di notevole complessità sulla quale avanziamo ora alcune considerazioni senza pretesa di esaurire il problema.

Una prima considerazione di carattere concettuale riguarda il fatto che un sistema di governo dello sviluppo economico locale deve essere costruito lungo due direttrici fondamentali: la prima è la dimensione geografica, ovvero il livello territoriale - Stato, gruppo di regioni, singola regione, provincia, area urbana - verso cui si attua una determinata azione di marketing territoriale. La seconda è la dimensione funzionale, ovvero la macro categoria di attività in cui si inserisce tale azione o a cui tale azione vuole essere di supporto (ad esempio, sostegno alle Pmi locali, o attrazione di investimenti dall'esterno, o ancora sostegno a uno specifico cluster produttivo). Rispetto a queste direttrici è possibile individuare gli attori più idonei in termini di competenze disponibili e posizione nel territorio, e le relazioni tra gli stessi per garantire le opportune sinergie.

Una seconda osservazione deriva dalla circostanza che la competitività del sistema economico di un territorio è normalmente dipendente (e spesso lo è fortemente) anche dal modo in cui questo è connesso sia con gli ambiti geografici in cui quel sistema territoriale è compreso che con quelli che esso comprende. Da questa realtà deriva che l'organismo che a un determinato livello geografico possiede responsabilità di marketing territoriale dovrebbero sviluppare la propria azione attraverso opportune forme di integrazione e "suddivisione dei ruoli" con gli analoghi operanti agli altri livelli geografici. Il tema dell'integrazione rimanda alla necessità di prevedere meccanismi efficaci di dialogo e confronto tra i vari organismi che operano ai diversi livelli geografici, basati ancora una volta sulla comprensione innanzi tutto "culturale" della ineluttabilità di un approccio sistemico. La suddivisione dei ruoli deve in primo luogo tenere conto della "massa critica" - in termini di risorse disponibili e di peso istituzionale - necessaria per svolgere in modo efficace un determinato ruolo nella strategia di sviluppo economico locale.

La terza considerazione che è utile sviluppare in questa sede riguarda la posizione e le funzioni dell'agenzia regionale per la gestione dello sviluppo economico del territorio.

L'agenzia regionale è un organo fortemente legato al proprio contesto geografico e, al tempo stesso, del tutto in grado di

interagire direttamente con il governo nazionale e con gli altri organismi di livello statale. Ne deriva che essa deve rappresentare lo snodo fondamentale tra le strategie di marketing territoriale di livello generale e i relativi interventi operativi realizzati su specifici contesti locali.

L'evoluzione delle dinamiche economiche e imprenditoriali di questi anni pongono i sistemi produttivi locali di fronte a una sfida molto complessa, il cui esito potrebbe mutare radicalmente, in un futuro anche non molto lontano, gli equilibri a cui siamo abituati. L'Italia e i suoi territori - con alcune eccezioni di rilievo - sono pienamente coinvolti in questa sfida, ma si trovano attualmente in una situazione di svantaggio. Le funzioni e il metodo del marketing territoriale possono essere decisive per avviare un processo virtuoso che permetta alle nostre economie locali di tornare a brillare. Occorre però considerare che l'efficace applicazione di un orientamento di marketing alla gestione del territorio non è semplice, e richiede adeguata soluzione ad alcuni nodi di natura innanzi tutto concettuale, oltre che importanti riflessi sulla pratica. Richiede, inoltre, che l'azione di marketing territoriale sia realizzato nell'ambito di un valido sistema di governo dello sviluppo economico del territorio.