

I Quaderni di Provincia di Livorno SVILUPPO / 2

APPUNTI SUL MARKETING D'AREA

Strumento dello sviluppo locale

Interventi, testimonianze, approfondimenti

Provincia di Livorno SVILUPPO



Presentazione

L'interesse che da tempo suscitano i meccanismi dello sviluppo locale ci hanno spinto a riportare in questo volume di appunti parte della nostra esperienza nel settore del marketing d'area.

Questo lavoro è articolato in due parti, la prima presenta alcune relazioni sul tema, mentre nella seconda abbiamo dato spazio ad esperienze significative raccolte anche come interviste a soggetti che, a vario titolo, agiscono nel campo dell'animazione economica.

È un libro scritto a più mani, che può essere considerato anche come il naturale proseguimento di un corso di formazione professionale per operatori del marketing territoriale, finanziato dalla Comunità Europea, che ha visto gli allievi interagire con le varie realtà del settore. Infatti dal corso, pensato per elevare la qualità di coloro che lavorano in questo ambito, sono emersi in itinere alcune necessità tra cui quella di riuscire a "comunicare" tra addetti usando un linguaggio comune.

Quindi un primo scopo di questo libro è mettere a disposizione la nostra esperienza teorica e pratica per un confronto con esperienze e scelte di altri Territori, nazionali ed europei, che si stanno impegnando ad attuare strategie di marketing d'area per lo sviluppo locale sostenibile.

Inoltre vogliamo provare a dare un semplice contributo per avviare l'uso di un linguaggio comune: infatti, nell'affollato e spesso confuso campo del marketing d'area gli attori che vi agiscono talvolta non rispondono ad una regia comune.

La ricchezza e le problematiche insite nel contesto di queste attività sono, almeno in parte, contenute negli articoli e nelle interviste raccolte nel libro.

Gli interventi del Ministro alle attività produttive, di un giornalista specializzato della maggiore testata economica nazionale, di manager di aziende che operano in ambito internazionale, di un professore universitario, possono offrire un panorama abbastanza vasto e variegato del settore.

L'articolazione è in brevi contributi tematici redatti in uno stile discorsivo, che tuttavia focalizza i grandi temi ed affronta, a nostro avviso, i punti nevralgici del sistema.

Gli autori dei vari "capitoli" hanno esplicitato le proprie idee e descritto le proprie esperienze con valutazioni personali anche con ottiche diverse tra loro: siamo convinti che alcune diversità contribuiscano ad arricchire il dibattito.

Ci auguriamo di fornire un buono strumento per contribuire a sensibilizzare gli addetti ai lavori e ampliare il più possibile il fronte del dialogo, convinti che lo scambio delle conoscenze che ciascuno porta avanti singolarmente possa costituire un valore aggiunto alla crescita e all'efficacia del lavoro collettivo.

In ultimo un ringraziamento a tutti coloro che con i loro articoli ed interviste hanno contribuito alla realizzazione del libro ed un grazie particolare ai collaboratori di Provincia di Livorno Sviluppo srl, senza i quali non sarebbe stato possibile raggiungere i risultati che abbiamo colto.

Fausto Bonsignori

Introduzione

Spinta dalla necessità di rilanciare il proprio sviluppo dopo il declino industriale degli anni Ottanta e inizio Novanta e sollecitata dalle opportunità offerte dai regolamenti e dai finanziamenti comunitari, la Provincia di Livorno, già a partire dalla metà degli anni Novanta, ha intrapreso iniziative di marketing territoriale per l'attrazione di nuovi investimenti esteri, o comunque esterni all'area, nel settore industriale e in quello dei servizi.

I risultati non sono mancati, perché in questi anni si è consolidata ed accresciuta una forte presenza di imprese multinazionali nella provincia e nella "area vasta" della Toscana Occidentale.

In questo tipo di strategie il rapporto tra semina e frutti non è e non può essere lineare e diretto, se non in casi limite, ma l'immagine e l'attrattività del territorio sono certamente migliorate e lo provano i fatti.

Il marketing territoriale ha un valore anche interno che è stato, per noi, particolarmente prezioso.

Per valorizzare i fattori attrattivi che la caratterizzano in termini di infrastrutture, competenze professionali, bacini di alta specializzazione e ricerca, ecc. l'area è stata indotta, e con essa i suoi principali attori economici e sociali, ad un prolungato check-up che ne ha individuato i punti di debolezza, favorendo una più stringente azione all'incremento della competitività.

L'attività concretamente promossa ne ha fatto anche uno dei laboratori nei quali si sono sperimentate, in questi anni, in Italia, nuove vie per lo sviluppo locale, come i Patti territoriali e la cooperazione transfrontaliera.

Da questa maturazione sul campo di un'esperienza – tuttora in corso – nascono le note, le interviste e le riflessioni del presente quaderno, con il quale la Società Provincia di Livorno Sviluppo intende offrire materiale di confronto e di conoscenza affinché lo "sviluppo sostenibile" e lo "sviluppo locale" oltre che strategie economiche e territoriali e temi di studio siano sempre più occasioni di scambio di esperienze e di crescita di una cultura diffusa e circolare, nella quale tecniche e metodi si leghino a finalità comuni di equità, qualità, innovazione dello sviluppo stesso.

Settembre 2003

Claudio Frontera
Presidente della Provincia di Livorno

APPUNTI SUL
MARKETING D'AREA
Strumento dello sviluppo locale

Interventi, testimonianze, approfondimenti

Provincia di Livorno SVILUPPO



PRIMA PARTE

L'ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESTERI
L'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA DI LIVORNO

PAOLO NANNI
*Assessore attività produttive,
lavoro e formazione professionale
della Provincia di Livorno*

Sono quasi dieci anni che la Provincia di Livorno, assieme a quella di Pisa, sta lavorando sull'attrazione di investimenti esterni e sulla costruzione di un'esperienza di Agenzia di marketing, con l'obiettivo di valorizzare al massimo le caratteristiche socio-economico-ambientali dell'area vasta Livorno-Pisa.

Nascita ed evoluzione

Già nel 1994, quando in Italia erano ancora in pochi a parlare di attrazione di investimenti esteri, le due Province iniziarono un confronto con i vari attori economici e sociali, attraverso l'organizzazione di "forum di area" che videro, tra l'altro, la partecipazione importante della Regione Toscana, con la sottoscrizione di un accordo di programma che finanziava la realizzazione di attività sperimentali.

Nel 1998 fu presentato lo studio che definiva le linee guida, le azioni di marketing territoriale e di promozione dell'area, in grado di valorizzare le risorse interne ed attrarre investimenti esterni.

Si definiva un modello di riferimento per la costruzione di un'agenzia e si realizzavano materiali comunicazionali. Iniziavano le attività di diffusione all'estero dei materiali prodotti, con l'obiettivo di presentare le potenzialità dell'area e le sue caratteristiche.

Sono state realizzate inserzioni pubblicitarie e organizzate iniziative in Germania e negli Stati Uniti, grazie ai finanziamenti che le intese Ministero Commercio Estero-ICE-Regione Toscana destinavano alla nostra area, unica esperienza in Toscana.

Si è attivato uno sportello informativo con l'obiettivo di aggiornare ed ampliare le banche dati esistenti, assistere e svolgere azioni di consulenza agli investitori, organizzare le iniziative all'estero.

In particolare si è cercato di affermare il ruolo dello sportello come unico interlocutore per i potenziali investitori, come momento di raccordo con gli uffici ICE e con gli altri soggetti che svolgono attività promozionale a livello locale.

Nel 2000 è continuata l'attività, si sono estese le azioni all'estero, si sono prodotti ulteriori materiali, rafforzate le collaborazioni con gli uffici ICE e si è cominciato ad ospitare delegazioni di imprenditori interessati a visitare l'area e ad avviare rapporti di collaborazione con imprese locali.

La costruzione dell'Agenzia di promozione della Toscana

La costruzione dell'Agenzia di promozione economica della Toscana (Apet oggi Toscana Promozione) ha rappresentato un fatto nuovo ed importante, trattandosi di una risposta di tipo regionale, in grado di

coinvolgere i vari soggetti interessati (ICE, Camere di Commercio, Province, ecc) ad azioni di promozione, internazionalizzazione ed attrazione di investimenti.

Il rapporto che l'area Livorno-Pisa ha stabilito con tale soggetto è stato fin da subito positivo: da un lato si è colta immediatamente l'opportunità di rafforzare l'iniziativa attraverso un pieno sostegno di livello regionale, dall'altro si è cercato di valorizzare una sperimentazione ed una peculiarità che poteva essere estesa ad altri territori.

Con il sostegno di Toscana Promozione si sono rafforzate anche le varie iniziative.

Nel 2001, nell'ambito di "Italia-Matsuri", siamo stati presenti in Giappone, con la presentazione dell'area ad un pubblico di operatori, investitori e consulenti selezionati dal locale ufficio ICE.

Si è potenziata l'attività dello sportello informativo attraverso l'apertura di due sedi operative a Livorno e Pisa e si è curata con particolare attenzione la predisposizione di pacchetti localizzativi.

Nel 2002 e nel 2003 si sono ulteriormente migliorati gli aspetti conoscitivi attraverso il potenziamento delle banche dati, si sono ricevute delegazioni di imprenditori esteri, si sono presentate le potenzialità dell'area in vari paesi europei (Belgio, Inghilterra, Danimarca, Francia).

Il sistema integrato Livorno-Pisa

Il sistema territoriale Livorno-Pisa è localizzato nella Toscana occidentale costiera e rappresenta la porta di accesso per i mercati del centro Italia e del Nord Europa.

L'area ha una dimensione geografica di rilievo con oltre 700mila abitanti e 274mila occupati in più di 62mila imprese grandi, medie e piccole.

La logistica

La posizione estremamente favorevole, può contare su un sistema logistico molto avanzato, caratterizzato da strutture multimodali di qualità che assicurano rapidi spostamenti delle merci, dei passeggeri e delle comunicazioni.

Oltre ad un sistema viario che garantisce collegamenti longitudinali e trasversali veloci, è caratterizzato dalla presenza dell'aeroporto internazionale Galileo Galilei, che rappresenta uno dei più importanti scali di livello nazionale per traffico passeggeri e merci, con collegamenti nazionali ed europei.

Il porto di Livorno è uno tra gli scali più importanti del Mediterraneo, è classificato come porto di prima classe ed è specializzato nella movimentazione delle merci Ro-Ro. I traffici, per oltre il 60 per cento hanno un carattere internazionale ed interessano il Nord America e il Nord Africa. Ancora limitati e da sviluppare sono invece i rapporti con l'Asia.



Il Sistema Integrato Pisa-Livorno

I settori produttivi



INVESTI IN TOSCANA - ITALIA

Brochure di presentazione del sistema integrato Pisa-Livorno.



Veduta del porto di Livorno.

È inoltre un'importante stazione marittima per passeggeri (collegamenti con le isole dell'Arcipelago Toscano e con la Sardegna e la Corsica) ed è scalo di navi da crociera internazionali.

Il porto di Piombino, a Sud di Livorno, sorto a supporto dell'attività siderurgica, anche a seguito dell'istituzione dell'Autorità Portuale, è divenuto un porto polifunzionale con un ruolo fondamentale nel collegamento con le isole dell'Arcipelago Toscano.

Pisa e Livorno costituiscono centri ferroviari importanti sia sul piano del trasporto passeggeri che su quello delle merci.

L'interporto Toscano "A. Vespucci" di Guasticce (Livorno), è un interporto di primo livello, in un'area situata in posizione baricentrica rispetto all'alto Tirreno ed alla linea Pisa-Livorno.

L'area Livorno-Pisa può contare sulla presenza di una rete telematica (MAN Toscana) all'avanguardia nel panorama nazionale ed internazionale.

Il sistema industriale

In questo sistema territoriale, ritroviamo i modelli di sviluppo industriale che hanno caratterizzato e stanno continuando a caratterizzare la Toscana nel suo complesso.

Da una parte, si è affermata la grande industria (siderurgica, metallurgica, chimica, meccanica, cantieristica), localizzata prevalentemente lungo il litorale e nelle aree urbane, intorno alla quale si è sviluppato un indotto di piccole e medie imprese sub-fornitrici.

Dall'altra parte si sono consolidati alcuni distretti industriali, caratterizzati dalla presenza di piccole e medie imprese produttrici di beni di consumo.

Queste PMI, molte delle quali artigianali, producono oggetti di qualità e rappresentano all'estero lo stile italiano ed in particolare quello toscano.

Nell'area esiste anche un elevato numero di realtà industriali di tipo nuovo, strettamente legate alle attività svolte dalle università, dal CNR e dagli istituti di ricerca: sono imprese high-tech - in alcuni casi spin-off dell'università - specializzate soprattutto nei comparti dell'informatica, della robotica e dell'aerospaziale, all'avanguardia a livello internazionale.

Un altro settore di punta è il terziario avanzato, caratterizzato da piccole imprese di eccellenza e da recenti insediamenti (quali quello di Omnitel, la principale compagnia europea di telefonia mobile).

I recenti investimenti esteri, nel settore della componentistica auto, hanno dato un nuovo volto e un rinnovato dinamismo all'area, così come le acquisizioni di imprese farmaceutiche da parte di gruppi multinazionali.

Importanti sono inoltre gli investimenti nel campo della componentistica a due e quattro ruote, delle componenti elettriche ed elettroniche e le presenze ormai storiche dei grandi gruppi internazionali della chimica.

Il complesso di queste realtà costituisce un polo di attrazione verso lavorazioni ed attività collegate, ed è oggetto di piani specifici di promozione di nuovi investimenti esteri.

L'università e la ricerca

L'area emerge inoltre come polo di grande interesse scientifico e tecnologico e come sistema dotato di una forte densità di strutture di ricerca e di innovazione a servizio delle imprese.

Nella città di Pisa sono presenti tre istituzioni universitarie: l'Università di Pisa, di antica fondazione (1343), fortemente specializzata nelle materie scientifiche e tecniche e due istituzioni di eccellenza ad ordinamento speciale, la Scuola Normale Superiore, specializzata nelle scienze di base e nelle discipline umanistiche e la Scuola Superiore Sant'Anna, creata nel 1987 con lo stesso ordinamento della Normale, ma specializzata nei settori delle Scienze Sociali e di quelle Sperimentali.

Pisa, oltre a godere di un sistema universitario di grandi tradizioni e ricco di punte di eccellenza scientifica (come per esempio la fisica, l'informatica, la robotica e l'aerospaziale) conta anche sulla presenza di molti centri di ricerca.

Nell'offerta di attività scientifiche e tecnologiche, vi sono anche centri a partecipazione mista, che svolgono un ruolo di interfaccia tra il mondo dell'università e quello dell'impresa.

L'obiettivo principale è quello di promuovere le filiere scientifiche e tecnologiche più importanti, intensificando la comunicazione e la collaborazione tra i diversi attori locali, secondo una logica di sviluppo multipolare.

Il turismo, la cultura e l'ambiente

L'area è inoltre caratterizzata da un'elevata integrazione tra sviluppo economico e valorizzazione culturale e ambientale.

La crescita delle attività industriali e turistiche è avvenuta mantenendo l'armonia tra innovazione e tradizione, tra nuove costruzioni e paesaggio, tra sviluppo economico e compatibilità ambientale.

Sono presenti numerosi centri storici, molti dei quali di origine etrusca, romana e medievale; un patrimonio culturale e naturale protetto di rilevante interesse; prodotti enogastronomici di qualità e famosi in tutto il mondo, un mare ancora incontaminato, che hanno fatto del turismo di qualità una delle attività economiche più importanti.

Il sistema degli incentivi

Un'ampia gamma di incentivi comunitari, nazionali e regionali rappresenta un'ulteriore potente spinta agli investitori.

Il territorio delle due province, beneficia dei fondi strutturali comunitari, in particolare del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) e del Fondo Sociale Europeo.

Il primo riguarda interventi infrastrutturali per piccole e medie imprese industriali, artigiane e coopera-

tive; il secondo sostiene l'adeguamento e l'inserimento nel mercato del lavoro di nuovi occupati, attraverso azioni di formazione iniziale, superiore e permanente, nonché la creazione di nuova impresa.

Su scala nazionale agiscono varie leggi che interessano il complesso del mondo produttivo. Anche la Regione Toscana sostiene le imprese con la propria normativa.

Le aree disponibili

Le principali aree disponibili per insediamenti produttivi si ritrovano nel complesso del territorio delle due province e consentono vari tipi di insediamento (aree per servizi 177 ettari, per attività produttive 607 ettari, industriali 313 ettari)

Gran parte di esse sono immediatamente utilizzabili (1060 ettari), altre lo saranno entro la fine del corrente anno. I tempi di assegnazione variano tra 30 e 90 giorni.

Le prospettive

Dopo la nascita di Toscana Promozione, il secondo importante elemento di novità, che può dare nuovo impulso alla promozione dei territori, è rappresentato dalla previsione all'interno del DOCUP obiettivo 2 e Phasing Out, per le annualità fino al 2006, di una misura specifica sulle azioni di marketing d'area.

Si tratta di una scelta importante che la Toscana ha compiuto per sostenere le politiche di attrazione di investimenti, creando un quadro organico di interventi ed individuando risorse adeguate.

Tale azione tende a costruire, sulla base di indicazioni ed obiettivi regionali, Piani operativi locali (POL) in grado di mettere in campo attività diverse per favorire l'attrazione e l'insediamento di nuove imprese nel territorio provinciale e la creazione di nuova occupazione.

Ciò richiede, da parte nostra, un aggiornamento delle strategie e l'individuazione di nuovi percorsi.

La scelta non può che essere quella della costruzione di un sistema a rete nel quale collaborino il livello regionale, quello di area vasta e quello locale con l'obiettivo del coinvolgimento di tutti i soggetti interessati nelle varie fasi di programmazione delle iniziative, di realizzazione delle stesse e del monitoraggio degli effetti.

In particolare a livello locale, lo sforzo è quello di creare una sinergia tra attori pubblici e privati che consenta di definire azioni comuni.

Il protocollo recentemente sottoscritto tra tali soggetti opera in materia di marketing del territorio allo scopo di attrarre investimenti esteri nell'area favorendo l'insediamento di nuove imprese ed in materia di internazionalizzazione con lo scopo di promuovere l'apertura verso nuovi mercati, consolidare i rapporti già esistenti e promuovere un'immagine coordinata e uniforme dell'intera provincia.

Per il raggiungimento di tutto ciò, la Provincia di Livorno, che coordina l'intero sistema, ha ulteriormente implementato il sistema informativo ed ha definito apposite intese con la Società Provincia di Livorno Sviluppo, per fornire assistenza tecnica a potenziali investitori e raccogliere le informazioni sui vari pacchetti localizzativi definiti in ambito provinciale.

È in corso la definizione di un'ulteriore intesa che coinvolge le Province costiere di Livorno, Lucca, Pisa, MassaCarrara.

Conclusioni

Le azioni finora descritte e le molte altre attivate a seguito di un esteso lavoro di concertazione che ha visto la partecipazione e la collaborazione dei vari soggetti istituzionali, economici e sociali, hanno prodotto nella nostra realtà risultati importanti.

Le premesse non erano semplici: una crisi profonda, a partire dagli anni '80, del modello di sviluppo che per decenni aveva caratterizzato l'economia della provincia, incentrato essenzialmente sulla grande impresa manifatturiera a partecipazione statale, con un indotto molto ridotto ed un sistema di piccole e medie imprese estremamente limitato.

La definizione di nuove strategie di sviluppo economico (individuate nella costruzione di un sistema di imprese innovative e ad alta tecnologia, una logistica avanzata ed un sistema di trasporti intermodale all'avanguardia, un turismo di qualità) ha consentito di realizzare nuovi investimenti pubblici e privati, con l'insediamento di importanti realtà industriali in settori produttivi di qualità.

In cinque anni si è più che dimezzato il tasso di disoccupazione (6.1 per cento nel 2002) riducendo la distanza che separava la nostra realtà provinciale dal resto della Toscana.

I nostri sforzi attuali sono incentrati nel raggiungimento di ulteriori risultati, con la consapevolezza che in un contesto internazionale in continua trasformazione, nel quale prevale la dinamica sopranazionale dei fenomeni economici-industriali, la concorrenza tra aree per attrarre investimenti risulta spietata.

In tale contesto la capacità di attrazione dei sistemi economici locali appare l'elemento decisivo per la loro stessa capacità di innovazione e di competizione.

CONTENUTI E STRUMENTI DEL MARKETING D'AREA
PER L'ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESOGENI

MASSIMO PAOLI
Università di Perugia

Introduzione

L'evoluzione della presenza industriale, dei mercati e, più in generale dell'economia mondiale, si è caratterizzata negli ultimi anni per l'affermarsi, a volte anche prepotente, di attori e fenomeni che sistematicamente superano la semplice dimensione nazionale, uscendo per altro anche dalla dimensione internazionale-“regionale”, per collocarsi saldamente su di un piano che progressivamente si è rivelato come planetario e perciò “globale”.

Con il termine “*internazionalizzazione*” ci si riferisce effettivamente a fenomeni che coinvolgono diversi soggetti (soprattutto imprese e mercati, ma anche singoli agenti ed istituzioni) e, inevitabilmente, diversi sistema-paese.

La classica figura è quella dell'impresa che serve il mercato mondiale producendo i diversi segmenti del suo portafoglio prodotti o fabbricando le diverse categorie di componenti necessarie con stabilimenti o articolazioni produttive localizzate nelle principali aree del pianeta.

Con il termine “*globale*” ci si riferisce in effetti ad una dimensione ancora più vasta di quella evocata da inter - multi - o trans - prefissi alla parola nazionale. I problemi ed i fenomeni chiamati “globali” possiedono un raggio di azione tale per cui la dimensione planetaria prevale su tutte le altre.

La parola globalizzazione possiede un significato intrinsecamente dinamico, come altre (ad esempio energia o organizzazione): essa può descrivere uno stato, ma inevitabilmente indica anche il processo generativo dello stato. Così il suo è un significato irriducibilmente complesso con il quale, più o meno si vuole rappresentare la tendenza che vede aumentare il peso dei fenomeni, dei processi e delle dinamiche evolutive di livello planetario a scapito di quelle a scala locale, nazionale o regionale.

La progressiva liberalizzazione del mercato dei capitali, le nuove tecnologie dell'informazione, la creazione di vaste aree di libero scambio, il ruolo dominante dell'innovazione e dell'avanzamento tecnologico nella competizione tra le imprese, sono solo alcuni esempi che testimoniano le grandi trasformazioni in atto. In realtà di vera e propria globalizzazione forse si può parlare per informazioni, capitali e sia pure in termini più critici anche per la produzione, mentre restano pesanti le differenze nei mercati date le vischiosità dei cambiamenti culturali e dei modelli d'uso e di consumo, che da questo punto di vista fanno parlare semmai di “regionalizzazione” (si è coniato a questo proposito il termine bruttissimo di “glocalizzazione” per evidenziare lo strano effetto globale-locale) in senso internazionale-continentale, anche se non mancano fenomeni progressivi di “vera” standardizzazione di alcuni consumi.

Questi repentini mutamenti a livello globale stanno prepotentemente imponendo un nuovo ruolo dei

sistemi-paese, a tutti i suoi livelli istituzionali, centrali e locali con particolare riferimento ai livelli regionali e comunali. Proprio l'apparato pubblico è chiamato a partecipare attivamente ad almeno due processi decisamente complessi e alcune volte compresenti:

- da un lato al processo di internazionalizzazione di aree sub-nazionali o di sistemi territoriali integrati sub-nazionali, in sostanza all'internazionalizzazione dei modelli locali di sviluppo;
- dall'altro all'internazionalizzazione dei processi di start-up della dinamica industriale (per le aree mai industrializzate e per le aree scosse dai processi di deindustrializzazione).

In entrambi i casi attraverso attività che in generale possano rendere attrattiva agli investitori internazionali l'area o le aree geo-economiche di riferimento. Ciò è possibile tipicamente attraverso lo sviluppo di infrastrutture di trasporto e di comunicazione, di formazione anche avanzata e di ricerca scientifico-tecnologica, ma anche attraverso la stabilità politica e la trasparenza-efficienza dell'amministrazione pubblica, in buona sostanza con la sua capacità di creazione di esternalità positive per le aree interessate e più in generale per il sistema-paese.

Così, in questo contesto, in continua e rapida trasformazione, nel quale sembra prevalere la dinamica sovra-nazionale dei fenomeni economico-industriali e le imprese distribuiscono planetariamente la loro capacità produttiva, ma anche innovativa, progettuale ecc., si inserisce la *competizione tra aree* per attirare investimenti industriali e non, che dal punto di vista delle aree significa competizione "per essere scelti" come sedi di attività logistico-produttive, attività produttive classiche, ma anche per infrastrutture, istituzioni scientifiche, di ricerca, di attività finanziarie, di enti sovranazionali e persino di fatti culturali o sportivi.

In diversi paesi si è consapevoli, da tempo, che questi processi sono essenziali, da un lato per ricevere investimenti e far partire o ripartire dinamiche virtuose di sopravvivenza dei modelli economici locali, dall'altro per aiutare i sistemi economici locali a partecipare alle sfide competitive internazionali. In alcuni altri Paesi la consapevolezza sta appena emergendo, come in Italia dove solo negli ultimi anni si sono concretizzate azioni di attrazione ed hanno preso vita numerosi enti e agenzie per l'attrazione stessa (ora anche troppe e molto poco coordinate tra di loro, sia regionalmente che a livello nazionale, con fortissimi pericoli di inefficacia e spreco di danaro pubblico).

Uno degli aspetti, attraverso il quale le aree dei vari Paesi partecipano alle nuove sfide dell'economia globale, consiste nell'attrazione di *investimenti diretti esteri (IDE) in entrata*.

Da questo punto di vista purtroppo l'economia italiana parte in considerevole ritardo rispetto agli altri Paesi industrializzati, nonostante che dalla fine degli anni Ottanta, abbia iniziato un lento processo di avvicinamento a modelli di comportamento più consoni alle economie sviluppate.

Da quel momento ad oggi il trend degli IDE in entrata e in uscita è stato altalenante mettendo in

evidenza le difficoltà del nostro paese di competere a livello internazionale, d'altra parte scontiamo la mancanza di politiche nazionali o regionali, la mancanza di istituzioni sperimentate che elaborino strategie di marketing d'area, l'inefficienza-complessità dell'apparato burocratico pubblico ed anche una certa eccessiva "finanziarizzazione" degli incentivi offerti, non hanno aiutato le imprese internazionali a considerare l'Italia come "attraente", soprattutto per investimenti effettivamente nuovi (che chiameremo appunto greenfield, fatti cioè a partire dal "campo verde").

Al contrario, gli altri sistemi industrializzati, tra i quali Usa, Francia e Gran Bretagna e diverse realtà nord-europee, da decenni attuano politiche tali da favorire l'attrazione degli investimenti esteri e l'internazionalizzazione delle imprese nazionali, e soprattutto maturano esperienza nella strutturazione e nella conduzione delle istituzioni-agenzie create appositamente per questi obiettivi.

Esperienza che poi fanno valere molto bene al tavolo della competizione reale tra aree, non a caso accanto al "fenomeno" britannico sempre molto attivo e dinamico, sono ritornati ai vertici della capacità attrattiva paesi come Francia da un lato e Stati Uniti dall'altro.

In tale contesto si inquadrano concetti sostanzialmente nuovi, soprattutto per l'Italia come quello di *marketing d'area* e di *politiche di attrazione dell'investimento estero*, intendendo con queste "etichette" l'insieme di attività messe in atto in aree obiettivo dallo Stato, dalle Regioni, dai Comuni e dai privati per offrire agli imprenditori internazionali "potenziali investitori", il prodotto-area, i servizi e gli incentivi che favoriscano la loro decisione di insediamento ed il loro sviluppo.

Ma bisogna far attenzione ad inquadrare bene i contenuti e gli strumenti del marketing d'area per non confonderli come invece tipicamente si fa con quelli di altri marketing territoriali o rivolti al territorio (marketing turistico, dei beni culturali ed ambientali, delle infrastrutture, dei servizi ecc.).

Qui di seguito si cercherà sia pure in estrema sintesi di accennare a questi contenuti.

1. Alcuni elementi per la comprensione della nuova logica di localizzazione delle imprese industriali

Negli ultimi anni grazie alla complicazione di molti aspetti del management strategico, primi fra tutti proprio quelli relativi ai processi di globalizzazione, sembra che la "vera" sfida cui tutte le imprese di rilievo debbano rispondere sia quella della *complessità*.

Una sfida che impone loro una profonda mutazione del proprio approccio competitivo e le obbliga a sviluppare nuove capacità.

La globalizzazione del sistema delle informazioni, dei mercati dei capitali ed in parte anche delle attività produttive, che si affianca, però, alla resistenza delle diversità dei e nei mercati ed all'uso dell'innovazione come variabile competitiva strategica, cui si aggiunge ormai organicamente la ricerca strutturale di flessibi-

lità e di rapidità nell'introduzione di sempre nuovi prodotti nel mercato (riduzione del cosiddetto *time to market*), sono come si è già accennato solo alcuni dei fattori che spingono le imprese a perseguire strategie variegate, "parallele", ormai tese a far leva sistematicamente su tutti i volani competitivi (costo, qualità, innovazione, servizio).

Inoltre, bisogna realizzare una struttura organizzativa che favorisca tale esigenza dell'impresa.

Negli ultimi anni, le imprese multinazionali si sono prodigate nella realizzazione:

- di organizzazioni "a rete" di unità operative che tendono a comportarsi come sistemi di piccole imprese (sistemi di piccole unità produttive) anche quando sono grandi;
- nella costruzione di network informatico-telematici "orizzontali" in particolare con i fornitori strategici;
- nell'allargamento delle basi di conoscenza al di là del ristretto campo di definizione di ciò che è o può essere (ora) "core";
- nel ricercare e nello sfruttare attivamente le capacità intellettuali delle risorse umane.

Alcuni definiscono questo tipo di relazione "*sistema olonico*" o anche più suggestivamente "*impresa estesa*", ma al di là delle etichette è importante sottolineare come in questo assetto relazionale, a circolare siano soprattutto le informazioni, oltre che, o forse piuttosto che, i beni fisici o le persone.

In ogni caso tali flussi sono ancora fondamentali ed anzi sono progressivamente integrati nella più generale funzione della produzione industriale, così la logistica diviene sempre più una fase del ciclo produttivo, aumentando il tasso di integrazione ed interdipendenza tra impresa e suoi ambienti di riferimento.

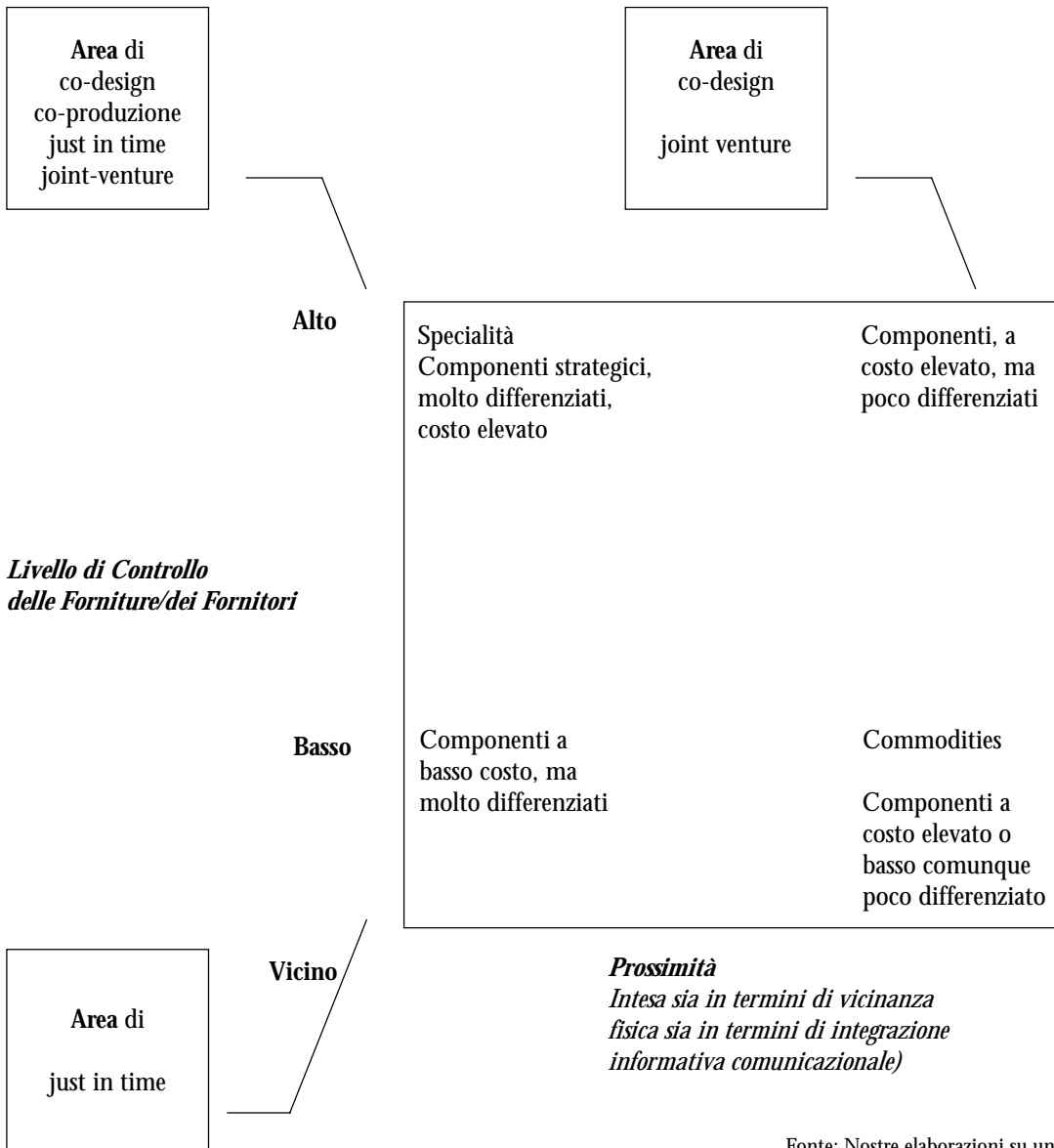
La funzione logistica viene così espletata sia dalle aziende industriali, soprattutto per la parte riguardante i flussi "interni" al ciclo svolto direttamente, magari in una soluzione organizzativa multi-plant geograficamente dispersa a livello internazionale o intercontinentale, sia dalle aziende fornitrici che assumono anche il compito di "fare magazzino" per le imprese clienti.

Questi "nodi" del network produttivo sono sempre più "a localizzazione interrelata o interdipendente".

Che non significa che devono stare vicini (ovviamente lo possono), ma che devono avere una "prossimità logistica" (come indicato nello schema a pagina seguente), devono cioè essere facilmente comunicanti, il che significa inoltre che sono interessate a perseguire almeno un grande vantaggio comune: quello dell'adiacenza alle grandi reti plurimodali di comunicazione.

Tradotto in termini che possano interessare la riflessione sul ruolo del marketing d'area, così come lo definiremo più avanti, ciò può significare che entrambe le tipologie di aziende possono essere attratte da un medesimo set di fattori, propri di un'area evoluta dal punto di vista delle dotazioni infrastrutturali di comunicazione.

Schema rappresentativo della nuova logica di localizzazione a partire dai sempre più complessi ruoli dei fornitori e dalle accresciute esigenze di controllo delle relazioni con essi



Fonte: Nostre elaborazioni su un'idea di Riccardo Lanzara

2. Competizione tra aree

A seguito dell'affermarsi delle nuove logiche di localizzazione delle attività logistico-produttive messe in atto ormai sia dalle grandi IMN che dalle PMI, si è sviluppato un fenomeno di dispersione mondiale degli investimenti distributivo-logistico-produttivi che ha provocato la nascita di un altro fenomeno "nuovo": la competizione tra aree o sistemi territoriali. Quest'ultima, a sua volta, da effetto è divenuta ben presto causa dell'emersione e del rafforzamento delle nuove logiche localizzative, dando vita ad una di quelle tipiche circolarità causali che costituiscono l'essenza della complessità che le imprese, ma a questo punto anche le aree, si trovano ad interfacciare.

Una spirale virtuosa nella quale l'idea di competizione tra aree e/o sistemi territoriali si basa su due condizioni:

- i soggetti della competizione tra aree non sono più solamente gli Stati; ma gli Stati con le loro articolazioni istituzionali ed operative e le loro realtà attive sui territori stessi, ai vari livelli cittadini, comprensoriali, distrettuali e regionali;
- per competitività non si intende qualcosa di funzionale allo scontro politico, ma al confronto tra le diverse "attrattività".

Città, aree metropolitane, distretti, e regioni, oggi competono (e sempre più in futuro competeranno) tra loro per attirare investimenti industriali, per essere preferiti e scelti come sedi di istituzioni scientifiche, finanziarie, di ricerca, di enti sovranazionali e di fatti culturali o sportivi.

Negli anni scorsi sono state le imprese ad intraprendere strategie di internazionalizzazione in seguito ai processi di segmentazione e globalizzazione dei mercati, alla sopravvenuta centralità delle funzioni terziarie e alla diffusione reticolare della organizzazione della produzione e della distribuzione. Parallelamente, l'esigenza di internazionalizzarsi attendo queste tipologie di investimenti, si è estesa al piano delle realtà territoriali locali, trasformando in attori di questo processo globale, non solo le imprese come soggetti attivi nella ricerca continua di un proprio posizionamento, ma anche le aree.

Trend interessanti, e non privi di contraddizioni anche stridenti, giacché da un lato assistiamo all'affermazione di realtà sovranazionali che vanno assumendo sempre maggiori competenze, e dall'altro ad una competizione tra sistemi territoriali, distrettuali, aree più o meno integrate e così via, fortemente sostenuta dagli Stati Nazionali.

Ad esempio, la formula "Europa delle Regioni", al di là degli altri significati che può assumere, sintetizza bene la bipolarizzazione che sembra dover caratterizzare lo scenario continentale dei prossimi anni e che entra nella cosiddetta dimensione "locale - globale" ("glocale") dello sviluppo.

I principali fattori, su cui si fonda la competizione tra aree a livello internazionale sono:

- *fattori strutturali-infrastrutturali*: entità ed agenzie alle quali affidare il marketing d'area dimensionate correttamente al fine di superare l'eccesso di frammentazione istituzionale, da un lato, e di assi-

curare capacità di aggregare masse critiche adeguate di risorse, dall'altro, entità di coordinamento efficaci dell'intermodalità della funzione logistico-trasportistica, infrastrutture adeguate, ovvero reti che agevolano il trasferimento di merci e persone, lo scambio di informazioni e di tutte le risorse materiali e immateriali su raggi e per direttrici spaziali il più possibile vaste (ferrovie, trasporti, telecomunicazioni, centri intermodali, strutture commerciali generiche e specializzate, mercati ...);

- *fattori funzionali*: attività e servizi ad elevato valore aggiunto ed alto profilo d'immagine, che accrescano le opportunità di sviluppo delle attività locali di base e che fungano da polo di attrazione per gli investitori internazionali (servizi alle imprese, amministrazione efficiente, istruzione, ricerca, cultura, turismo, sanità);
- *fattori territoriali*: presenza di un assetto territoriale equilibrato e di adeguate opportunità di localizzazione, distribuzione delle funzioni fra centro e periferica, valorizzazione delle aree disponibili, qualità ambientale (strategie di pianificazione territoriale, aree dismesse, mercato immobiliare e residenziale, controllo ambientale, livelli di inquinamento già raggiunti);
- *fattori economici*: elevata qualità e consistenza dei flussi relazionali a doppio senso fra gli operatori economici presenti sul territorio e quelli esterni, tanto sul piano commerciale, quanto su quello produttivo tecnologico (attività e reti di collaborazione e cooperazione internazionale, presenza di attività esterne...);
- *fattori demografici*: presenza di una base demografica quantitativamente significativa, articolata acculturata, e magari già cosmopolita, che dia vita ad un interessante mercato del lavoro anche qualificato.

Ma quali sono i criteri per delineare un'area ed il relativo mix di fattori attenti?

La dimensione "comunale", salvo rare eccezioni, sembra sia da considerarsi, oggi, troppo limitata per gestire le innumerevoli esigenze del mercato e competere, quindi a livello mondiale o comunque internazionale; per contro la scala regionale (anche in Italia) presenta in sé ambiti differenziati ognuno dei quali si caratterizza per elementi di assoluta autonomia.

Pertanto è necessario individuare una scala "intermedia", appunto, quella dei "sistemi urbani o territoriali" sub-regionali, che su una qualche base specifica localmente, presentino un forte grado di coesione ed entro i quali sia pensabile l'elaborazione di obiettivi di programmazione che rientrino nella sfera della "scelta" e non della dipendenza.

Si pone, quindi, la necessità di trovare un ambito territoriale di riferimento in cui si possono:

- definire i confini per assicurare una stabilità dimensionale;
- delineare le attività principali di una popolazione;
- individuare i caratteri che garantiscano l'autonomia dell'area e le rilevanti connessioni interne.
- attribuire un set omogeneo, coerente e conseguente di fattori attraenti (formare il cosiddetto "*pacchetto localizzativo*").

Solo se vengono inquadrati tali caratteri di base si può considerare l'area come elemento idoneo per la pianificazione territoriale di scala intermedia al fine di attirare investimenti e residenti.

In definitiva, si può considerare l'area come un complesso variabile di comuni e/o parti di essi, in cui si può individuare un sistema integrato di alcune funzioni o di manifestazioni strettamente interconnesse tra loro con interdipendenza economica tra eventuale centro o baricentro e periferia.

Il problema della definizione di una configurazione di tali sistemi territoriali integrati, a livello internazionale, ha trovato diverse risposte; consideriamone alcune a titolo di esempio: la STANDARD METROPOLITAN AREA, il DAILY URBAN SYSTEM, il SISTEMA URBANO e l'AREA METROPOLITANA.

Tra questi soprattutto il concetto di sistema urbano e quello di area metropolitana ci sembrano i più adeguati alla definizione di sistemi territoriali locali, "aree vaste", aree metropolitane, nella realtà italiana. Ed in particolare ne proponiamo una fusione per venire incontro anche a situazioni in cui la metropolitaneità è data dalla vicinanza (non sempre convergenza, perché i confini comunali sembrano a volte confini di stato) anche estrema, di due o più centri urbani e sistemi di aree industriali importanti.

In effetti non si può parlare di marketing d'area senza aver individuato e definito il sistema territoriale di riferimento.

Recentemente è divenuto sempre più chiaro che comunque vi sono dei requisiti minimi affinché un'area possa solo affacciarsi alla competizione internazionale attraverso politiche di marketing efficaci.

Tra questi requisiti indispensabili oppure "minimi" possiamo ormai annoverare:

- infrastrutture di trasporto (gomma-ferrovia-acqua) sufficienti a supportare le attività potenzialmente attratte (soprattutto le prime che si insediassero nell'area);
- infrastrutture logistiche e della intermodalità (o almeno progetti che consentano un rapido intervento in questo senso), per consentire integrazioni di fase e di attività nel trasporto, che, come abbiamo già visto, è sempre più una fase della produzione ("magazzino viaggiante", e chissà fra poco parleremo di "fabbrica viaggiante");
- aree industriali già dotate o in via di dotazione dei servizi fondamentali (già urbanizzate), quali acqua, gas, reti energetiche e telematiche e così via;
- una disponibilità areale a compiere sforzi di massima flessibilizzazione dei fattori produttivi e soprattutto del lavoro (patti d'area con i sindacati, contratti d'area ecc.);
- la presenza istituzionalizzata di un'Agenzia, autonoma dagli enti locali (anche se presumibilmente partecipata da essi) e dal sistema di regole della pubblica amministrazione, un' "impresa" (strutturabile anche su basi virtuali¹) a statuto giuridico privato (anche se la missione è pubblica), capace di

¹ In questo caso sarebbe la risultante di attività di enti o istituzioni già esistenti che si coordinano per svolgere le funzioni dell'Agenzia senza necessariamente far nascere un nuovo soggetto. È certamente una via praticabile, soprattutto in Italia dove quasi dappertutto esiste già una pleora di soggetti spesso privi di qualsiasi reale missione, ma non può sfuggire che si tratta di un'alternativa "più debole", meno incisiva.

essere l'unico interlocutore degli investitori, l'ente che guida la scelta dell'imprenditore in entrata verso il sito finale e che cura, in suo nome e conto, tutti gli adempimenti burocratico-amministrativi inerenti all'operazione.

Paradossalmente, proprio una delle leve più utilizzate e abusate in Italia, quella degli incentivi finanziari ad erogazione, non è nella lista delle caratteristiche fondamentali appena tratteggiata.

È ovvio che se ci sono è meglio ed ormai quasi tutte le aree cercano di disporne, ma non sono affatto un requisito fondamentale per affacciarsi alla competizione. Anzi a questo proposito è bene che sia un fattore aggiuntivo, complementare, non certo il più importante del “*pacchetto localizzativo*”, soprattutto per evitare un fenomeno purtroppo tipico, ad esempio delle tante ricostruzioni post-terremoto in Italia, quello dell'attrazione di “raider” o pirati di incentivi, anziché di “buoni” investitori.

Un elemento fondamentale sia per la visibilità internazionale, sia per la condivisione degli oneri di marketing, è costituita dalla possibilità di istituire “alleanze” con altre aree dalle caratteristiche complementari.

Le aree, esattamente come i prodotti, godono un enorme beneficio competitivo quando risultino inserite in una logica di “portafoglio”, ovvero di rete sinergica, di “réseau”.

Mentre la loro visibilità scema di molto quando si presentino come prodotto isolato, spesso, per giunta, in un panorama industriale quasi desertificato.

A livello internazionale si stanno intensificando le relazioni di carattere orizzontale (e non più gerarchico) che si istituiscono fra i diversi sistemi territoriali definiti in base ai vari criteri.

Tali relazioni stanno sempre più aumentando grazie alla predisposizione di reti di trasporto e comunicazione avanzate e ai rapporti di complementarità e di sinergia che continuamente si instaurano e si riconfigurano tra i vari sistemi territoriali.

L'approccio in rete o in portafoglio genera almeno due importanti tipi di esternalità economiche.

- Le esternalità connesse alla possibile divisione territoriale del lavoro fra le diverse aree, che garantirebbe l'esistenza di un vasto mercato per le rispettive specializzazioni e la complementarità fra le diverse produzioni; ogni produzione costituisce il mercato per le altre attraverso le catene di acquisti intermedi di semilavorati e parti del prodotto finale. Si tratta in questo caso di quelle che sono state definite **reti di complementarità** fra aree specializzate in prodotti intermedi di fasi differenti lungo una precisa filiera produttiva;
- Le esternalità connesse alla creazione di economie di scala di rete, in cui la rete funziona come un “*club*” che crea vantaggi a tutti i membri del club. Si pensi in questo senso alle reti di centri finanziari, in cui l'esistenza di reti telematiche e di un'integrazione dei rispettivi mercati consente agli operatori di intervenire in tempo reale su tutti i mercati mondiali; aree relativamente piccole, strettamente integrate nella rete, possono avere grandissimi vantaggi da questa situazione, mentre aree anche più grandi, ma debolmente integrate nella rete, non possono che avere vantaggi limitati. Si pensi pure

alla rete dei centri turistici, ai centri legati da itinerari culturali, ai centri integrati attraverso le rispettive fiere specializzate ecc. Si parla in questi casi di **reti di sinergia**, fra aree specializzate nelle stesse funzioni o in funzioni simili.

In definitiva il territorio può trasformarsi in un'organizzazione di aree caratterizzate da un insieme di relazioni e di flussi a carattere verticale e orizzontale, con rapporti gerarchici e non gerarchici, più spesso complementari o simili e non di competizione reale, che solo se messe in relazione organica consentono di realizzare delle economie o esternalità rispettivamente di specializzazione e di sinergia.

Tra l'altro, le logiche di organizzazione a rete fra aree sono rafforzate dall'esistenza di comportamenti microeconomici d'impresa orientati nello stesso senso. Si tratta delle cosiddette **reti di imprese**, forme di organizzazione della produzione che si basano su un principio di cooperazione tecnologica, di mercato, finanziaria ecc., anziché su un principio di mercato o di potere gerarchico interno, e sono caratterizzate da una profonda ed articolata divisione del lavoro e di conseguenza di una notevole specializzazione degli agenti. Oppure si tratta di **reti logistiche**, per esempio tra aree che ospitano produzioni e aree che ospitano importanti snodi logistici con le relative infrastrutture. Oppure di reti di integrazione quando tra le attività produttive delle aree vi è una logica sequenziale "di fase", lungo una precisa filiera produttiva (con i prodotti dell'una che sono gli input dell'altra e così via).

La logica a rete è particolarmente interessante per il marketing d'area, perché ad essa può essere legato il concetto di portafoglio di aree (come per i prodotti) o "réseau", ma anche quello, a livello di singola area, di segmentazione (a chi vendere, chi attrarre: tipologie, dimensioni settori) e di posizionamento dell'area stessa sul mercato internazionale (come collocarsi e come distinguersi rispetto alle aree concorrenti).

3. Il Marketing d'Area

Per essere molto chiari fin dall'inizio circa i principali contenuti del marketing d'area occorre sottolineare subito come i suoi fondamenti teorico-operativi siano essenzialmente fondati sui principi del **marketing dei beni industriali** (in particolare quelli strumentali, come i macchinari e gli impianti).

Non si tratta di vendere un "prodotto commerciale", ma un prodotto dalla complessità (intrinseca, e per il processo decisionale che richiede il suo acquisto appunto), dal valore, e dalla natura dello scambio tipici del bene industriale. E tra l'altro proprio la natura dello scambio caratterizzato da intensi sforzi di riduzione delle asimmetrie cognitive da parte del cliente, che non comprenderà certamente l'area fino a che non gli sembri di averle ridotte al minimo possibile (cioè finché non la conoscerà perfettamente in tutti i risvolti tecno-economici), conferma il riferimento ai beni industriali (chi comprenderebbe un robot o una pressa del valore di molti miliardi di lire senza conoscerne bene le performance).



**Bureau Regione Toscana
Rond Point Schuman 6
Bruxelles**

**21 novembre 2002
à 11h00**

**Progetto
"LE NUOVE TECNOLOGIE A
TUTELA DELLA VITA E
DELL'OCCUPAZIONE"**
Presentazione delle ricerche sul tema "La
sicurezza sui luoghi di lavoro nei settori:
agricoltura, edilizia, navalmeccanica"

**Projet
"LES NOUVELLES TECHNOLOGIES A
TUTELLE DE LA VIE ET DE
L'OCCUPATION"**
Présentation des recherches sur le sujet "Sûreté
sur les lieux de travail dans les secteurs:
agriculture, industrie du bâtiment, constructions
mécaniques navales"

**Project
"THE NEW TECHNOLOGIES
TO PROTECT
LIFE AND OCCUPATION"**
Presentation of researches on "Safety at work in
the agriculture, building and shipbuilding
sectors"

Bruxelles novembre 2002, Bureau Regione Toscana. Presentazione ricerche sul tema della sicurezza sui luoghi di lavoro.

**Provincia
di Livorno
Sviluppo**



Con i contributi del Fondo Sociale Europeo - Banda Regionale Multisettoriale
F.O.R. Ob. 3 - Azioni A2 - A3 e della Regione Toscana

All'interno del **Progetto Regionale**
**Operatore di
marketing territoriale**
s m a r t

Provincia di Livorno Sviluppo
organizza un ciclo di
quattro seminari di studio:

Il marketing d'area



I quattro seminari di alta formazione in materia di marketing d'area organizzati da Provincia di Livorno Sviluppo.

Ci sembra di poter dire che il marketing d'area presenti particolari affinità con il marketing industriale almeno a riguardo:

- * delle caratteristiche del cliente (è un'impresa e spesso molto sofisticata perché si sta internazionalizzando);
- * delle sue motivazioni dell'acquisto (strategiche, una decisione di localizzazione influisce sulla vita di un'impresa anche grande per decenni);
- * del suo ciclo decisionale "di acquisto" (lungo e certosino nella ricerca "dei pro e dei contro" di varie aree a confronto);
- * delle caratteristiche della transazione (processi tesi a ridurre le asimmetrie cognitive cliente fornitore, e ad aumentare la trasparenza del prodotto);
- * della relativa minor efficacia di alcuni elementi del marketing, fondamentali per i beni di consumo (un'area "firmata" non avrebbe un gran senso);
- * dell'importanza fondamentale dei servizi pre, durante e post - vendita;
- * del ruolo determinante della consulenza ed assistenza;
- * dell'importanza di una comunicazione-promozione altamente mirata.

Essere pienamente consapevoli di tali similitudini con il marketing industriale è una componente essenziale dei processi di definizione degli elementi chiave del successo di una strategia di marketing d'area.

Il marketing d'area può essere definito in molti modi. Ci sembra che il più completo e sistematico sia quello di concepirlo come l'insieme di tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si è attuato il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.

Il marketing d'area, quindi, è l'insieme delle azioni che possono e devono rendere il "prodotto area", corrispondente alle attese ed alle esigenze di investimento proprie di uno o più gruppi specifici di potenziali utilizzatori-investitori pre-individuati, pre-scelti da un'attività di segmentazione dell'insieme generale dei potenziali investitori stessi.

Tale definizione richiede una suddivisione delle attività principali del marketing d'area in sei grandi direzioni:

- la definizione del "prodotto area" (audit) che comprende anche l'elaborazione di specifiche linee di manutenzione del prezioso tessuto industriale e di servizi all'industria che nell'area stessa è rimasto o comunque è presente;
- la definizione a "grana fine" del gruppo omogeneo di potenziali investitori (segmento di mercato) cui offrire l'area;
- presentazione del prodotto ai potenziali investitori pre-scelti (non al fine di vendere l'area, ma al fine di riceverne giudizi, indicazioni di miglioramento e richieste);

- la verifica del prodotto (riflessione sugli interventi possibili sul prodotto nella direzione che emerge dai giudizi e dalle richieste fatte dai potenziali investitori pre-scelti nell'attività di segmentazione);
- elaborazione del *"pacchetto localizzativo"* (che è il "vero" prodotto in vendita, ovvero l'insieme delle risposte-dotazioni inserite nel prodotto-area, più gli incentivi che si ritiene di poter inserire nell'offerta dell'area);
- l'elaborazione delle strategie e delle politiche operative riguardanti la comunicazione-promozione;
- (quando necessario) la definizione dell'assetto istituzionale, strategico ed operativo dell'Agenzia che porterà avanti l'attività di marketing d'area².

È bene avere chiaro che questa non è una suddivisione sequenziale di attività da fare una dopo l'altra, ma la rappresentazione-modellizzazione di un complesso, integrato e per definizione non scomponibile, set di attività che devono essere sviluppate in parallelo.

Da questa definizione discende che i principali obiettivi del marketing d'area sono sintetizzabili in alcune categorie ben delimitate:

- attrarre nuovi investimenti nell'area (*greenfield* o d'acquisizione, ma preferibilmente *greenfield*);
- mantenere il tessuto di imprese (sia industriali che dei servizi legati all'industria) presenti sul territorio, rafforzando le ragioni di convenienza che a suo tempo influenzarono la loro scelta dell'area (con particolare cura delle imprese o delle attività in difficoltà);
- aiutare la fuoriuscita delle imprese o delle attività non più in linea con il profilo dell'area ed i suoi obiettivi di attrazione (tipico il caso in cui le imprese presenti rendano più difficile l'arrivo delle tipologie di investitori prescelto o comunque rendano meno attrattiva l'area);
- promuovere, con estrema cura nella mira e nella scelta dei canali e degli strumenti, un'immagine favorevole dell'area presso il gruppo di investitori potenziali prescelti (segmento di mercato) e se possibile a livello globale, evitando comunque di perseguire obiettivi comunicazionali e promozionali generici e contraddittori.

La realizzazione di tali categorie di obiettivi presuppone la collaborazione stretta tra enti pubblici e privati e il superamento della separazione d'azione delle due realtà.

Questa stretta integrazione tra pubblico e privato per la realizzazione dei principali obiettivi del marketing d'area è necessaria per far fronte ai grandi cambiamenti a livello mondiale esaminati in precedenza come l'integrazione e la globalizzazione dell'economia, la concorrenza tra territori per attrarre investimenti e la creazione di strutture sovranazionali che svolgono azioni che prima erano di competenza dello Stato nazione.

² Nel caso si scelga la via dell'Agenzia virtuale questa fase è sostituita dalla scelta della divisione dei compiti tra enti ed istituzioni che si accollano le funzioni di Agenzia, dalla elaborazione dei contenuti della funzione di coordinamento e dalla scelta dei soggetti che saranno responsabili di tale coordinamento.

Queste grandi trasformazioni a livello globale hanno determinato da un lato un declino di alcune azioni dello Stato nazionale in campo monetario, concorrenziale, fiscale e così via, e dall'altro la nascita di un nuovo ruolo delle articolazioni istituzionali le quali, sempre più, devono tendere a acquisire una filosofia da "società di ingegneria" al servizio della prospettiva nazionale, regionale, provinciale o comunale, attraverso lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione, di formazione e di ricerca, perseguendo una politica *d'aménagement du territoire* e di promozione delle diverse realtà territoriali all'estero creando externalità positive.

In questa ottica si inquadra l'affermazione di un nuovo concetto di pianificazione: *la pianificazione strategica marketing oriented*.

Il principio ispiratore, che è alla base di questo nuovo approccio, è costituito da una nuova concezione e delimitazione dell'area (l'area più gli incentivi che formano il "*pacchetto localizzativo*"), vista come fulcro di ogni qualsiasi attività di marketing (vista sostanzialmente come costitutiva del "core" del marketing mix: il prodotto).

I soggetti potenzialmente coinvolti nel marketing d'area appartengono tipicamente a vari livelli istituzionali, e proprio per questo è d'obbligo che le relazioni siano incentrate su un "sentito" e condiviso sforzo di **coordinamento strategico**, o meglio di **integrazione di più funzioni o attività, che vengono programmate e realizzate a livello di area in base alle esigenze della domanda** per meglio conseguire gli obiettivi di attrazione preposti.

Per rispondere a tale esigenza si deve costruire, anche virtualmente³, un organismo di pianificazione composto da esperti e rappresentanti della società civile e delle amministrazioni coinvolte. Questo organismo deve procedere a identificare tutti i protagonisti che sono in grado di fornire un contributo alla definizione del futuro dell'area, stabilendo le linee più idonee per il loro coinvolgimento.

Tale organismo di pianificazione può essere promosso a più livelli, non esistendo, di fatto uno schema rigido. Secondo le esperienze più avanzate e sedimentate si possono individuare quattro livelli base.

- 1) il livello comunale;
- 2) il livello metropolitano: costituito da un grande baricentro (anche urbano) e vari centri periferici orbitanti intorno ad esso, oppure risultato della convergenza paritaria multi-baricentrica di alcuni territori anche urbani, fisicamente prossimi (due o più città con le loro aree industriali), è il livello al quale è richiesto forse il maggior sforzo di coordinamento. I soggetti convergenti si accordano per far gestire da un'Agenzia da loro partecipata un territorio comune prescelto (possibilmente coinvolgendo anche privati proprietari di aree);
- 3) il livello regionale;

³ Virtuale significa, come in precedenza, che un gruppo di enti o soggetti si assumo le funzioni di un certo organo, quindi di fatto lo creano effettivamente, senza creare, però, una nuova entità.

- 4) Il livello nazionale: è lo Stato centrale, che di fronte agli squilibri che si registrano sul proprio territorio, può essere fondamentale nell'azione di promozione di un organismo per il rilancio di aree "deprese" deindustrializzate o comunque sottosviluppate, soprattutto per la sua capacità di mobilitazione delle risorse necessarie.

Per rendere l'area più conforme alle esigenze degli imprenditori presenti e potenziali è spesso necessario il coinvolgimento del livello nazionale o come minimo di quello regionale. Si può facilmente capire quale vantaggio presenti la situazione nella quale lo Stato-Regione è già attrezzato, magari attraverso una propria Agenzia, per un intervento strutturale e l'uso di tecniche di marketing.

Audit dell'area

La fase più "a monte" e allo stesso tempo la più innovata dell'intero processo è probabilmente costituita da quello che alcuni chiamano definizione e "audit" dell'area. È in tale fase, infatti, che vanno introdotti alcuni dei cambiamenti più radicali rispetto alle tradizionali modalità di pianificazione dello sviluppo di un'area.

La definizione e l'audit di un'area (o di una città se occorre) può essere sviluppato attraverso le seguenti fasi principali:

- la definizione e la valutazione delle caratteristiche economiche, strutturali, infrastrutturali, tecnoscientifiche e demografiche dell'area considerata. L'obiettivo è quello di proporre un'analisi realistica e completa di quali sono i servizi, le attività, le specializzazioni settoriali, industriali, ma anche del terziario e dell'artigianato, come si presenta la struttura del mercato del lavoro, la presenza scientifica universitaria e non, qual è il livello di potenzialità tecnologica e più in generale dare una rappresentazione articolata della società civile nell'area. Questa attenta e approfondita analisi può essere condotta o dallo staff organizzativo preposto (operante in un'Agenzia d'area) o da società specializzate. L'importante è avere un quadro generale e completo delle caratteristiche istituzional-socio-culturali-economiche e demografiche dell'area in tempi rapidi;
- l'identificazione delle principali tendenze evolutive e la valutazione degli effetti che esse produrranno o potrebbero produrre in futuro sull'area. L'obiettivo è quello di cercare di precedere situazioni che possono determinare il declino oppure una mancata capacità attrattiva, per evitarli o individuare azioni correttive;
- l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area compresa la valutazione "dell'incastonamento" territoriale, e perciò la valutazione delle opportunità e delle minacce che offre il sistema socio-economico (a vari livelli) che ricomprende l'area. Analogamente ad un'impresa, anche un'area può presentare caratteristiche il cui valore può essere diverso a seconda del modo in cui vengono utilizzate al

fine di conseguire determinati obiettivi. Tale analisi, se eseguita senza pregiudizi, consente di valutare le prospettive realistiche di sviluppo dell'area. Questo sforzo di realismo e di concretezza permette di ridurre gli errori dovuti alla tendenza diffusa a sopravvalutare ciò che si ritiene essere un punto di forza, sottovalutando, nel contempo, i punti di debolezza o le difficoltà di vario genere che si frappongono alla realizzazione di qualsiasi progetto, specie se fortemente innovativo;

- l'analisi degli incentivi, di varia natura (finanziari e non), generali o specifici (se la fase di segmentazione del mercato si muove in parallelo), inseribili nel “*pacchetto localizzativo*” o comunque nella definizione elaborata dell'area.

L'*audit*, quindi, consente una valutazione globale, sistematica e indipendente (depurata il più possibile dai pregiudizi, condizionamenti politici o interessi di parte) dell'ambiente, degli obiettivi, delle strategie e delle capacità operative di un'area, nonché delle possibili caratteristiche generali (non mirate). Valutazione finalizzata a definire le problematiche e le opportunità e, sulla base delle scelte di marketing, ad elaborare un piano operativo volto a raggiungere le scelte di medio e lungo periodo.

La segmentazione della domanda

Il mercato delle imprese al quale si rivolge l'area è, per definizione, quello internazionale, anche quando si possono attrarre imprese nazionali. Questo perché anche queste ultime, quando devono scegliere un sito per la localizzazione di una loro unità produttiva o logistica, eseguono una comparazione di tipo internazionale, esattamente come le imprese non nazionali. In altre parole la scelta della localizzazione, anche di imprese nazionali, è ormai un'operazione di confronto tra le offerte delle aree di tutto il mondo, ovvero un'operazione di “scelta” su base tipicamente internazionale.

Di fronte a questa realtà in continua evoluzione si accentua sempre più l'esigenza di individuare bene il target dei potenziali imprenditori ai quali presentare aree con caratteristiche tali da rispondere alle loro esigenze.

Studiare le richieste del target dei potenziali investitori, risulta essenziale, non solo perché ogni tipo di impresa presenta necessità e peculiarità proprie differenti dalle altre, ma anche perché sulla differenziazione di alcune variabili dell'offerta si gioca la competizione dell'area a livello globale.

Diversificando il prodotto “area industriale” e destinandolo a uno specifico segmento di mercato, si mira ad operare, nei confronti di quei potenziali investitori, una condizione il più vicino possibile a quella monopolistica.

Il termine “*segmentazione*” significa tanto l'azione logico – metodologica di identificazione e misurazione del segmento quanto l'azione decisionale o strategica di intervento nei confronti del segmento stesso.

È opportuno sottolineare che non esistono criteri generalizzabili ed universalmente applicabili per operare una corretta segmentazione del mercato delle imprese. Tutt'al più, come in qualsiasi opera di classifi-

cazione, i criteri che vengono assunti come base per la configurazione delle singole classi sono tanto più appropriati ed efficaci quanto più consentono che vi sia omogeneità all'interno di ciascuna classe e differenziazione fra ognuna di esse.

Considerando, inoltre, che il marketing d'area è una disciplina tutta da scrivere è chiaro che i criteri di segmentazione qui suggeriti sono ancora una via di mezzo tra tradizione e sperimentazione, e perciò tutti da verificare sul piano dell'efficacia.

In ogni caso la scomposizione del mercato degli investitori si può effettuare:

- in base al settore di attività (agro – alimentare, biotecnologico, elettronico, informatico, chimico, farmaceutico—a basso/alto impatto ambientale ecc.);
- in base alle valutazioni di minore o maggiore *labour o capital intensity*;
- in base alla capacità moltiplicativa (in termini di indotto);
- in base al livello di impatto logistico;
- in base al livello di impatto ecologico;
- in base all'origine;
- in base alla dimensione dell'impresa (grandi imprese, PMI);
- in base alla natura e all'importanza gerarchico-organizzativa dell'impianto o comunque dell'insediamento (centri di ricerca, centri di produzione, sede sociale...).

È sconsigliabile una combinazione di molti criteri, perché la loro unione porta a programmi di definizione dell'offerta, o meglio del "*pacchetto localizzativo*", eccessivamente uniformati all'offerta internazionale, quasi standardizzati, perciò privi di caratterizzazione.

Al contrario quando è stato deciso quale target raggiungere è utile tenere presente alcuni "principia" complementari, ma importanti del marketing d'area:

- avvicinare i potenziali investitori quanto prima e non solo dopo che hanno manifestato interesse all'area. Ad esempio sarebbe importante monitorare costantemente certe specifiche popolazioni di imprese o certi gruppi industriali noti per la propensione alla internazionalizzazione e avvicinarli ancor prima che decidano di investire all'estero;
- puntare sulla consulenza e assistenza può rivelarsi una scelta vincente, proprio per mirare ogni sforzo allo specifico segmento prescelto con appropriatezza di mezzi e di linguaggi;
- sarebbe importante non isolare l'offerta, anzi dar vita a "reti di aree" o comunque a "reti di offerte", ossia a sistemi d'offerta basati sull'esistenza di aree territoriali specializzate per funzioni (ad esempio centri specializzati nella produzione o nella commercializzazione o in campo tecnologico...) o per specifici settori produttivi (gli esempi più immediati sono costituiti dai distretti industriali), mentre le relazioni tra di esse si articolano secondo logiche a volte cooperative a volte integrative, sfruttando sinergie ed economie di scala;



*Paolo Benesperi, Fausto Bonsignori e Paolo Nanni durante il Seminario
"Marketing d'area e fondi strutturali", Piombino maggio 2002.*

- facilitare l'integrazione tra le imprese di nuova costituzione e quelle locali al fine di creare un ambiente favorevole per il loro sviluppo;
- infine, bisogna tener presente che nei confronti dell'impresa che da potenziale investitrice è divenuta reale investitrice sarà necessario da quel momento adottare politiche di marketing diverse rispetto a quelle utilizzate per attrarle. Nel momento in cui l'impresa investe in un'area entra a far parte del patrimonio di risorse dell'area e contribuisce ad arricchire le caratteristiche dell'offerta "prodotto area". Sarà necessario promuovere politiche tali da favorire il suo sviluppo e l'integrazione nel tessuto economico dell'area.

È da considerare che la scelta di quale segmento attrarre è strettamente legato alle specificità del territorio e alle caratteristiche dell'area includendo sia i fattori materiali che quelli immateriali. Bisogna valutare se la specificità produttiva dell'area può accogliere nuove imprese e se risultino complementari e sinergici con quelli esistenti, oppure concorrenti fino al raggiungimento di una data massa critica. Sono considerazioni complesse, ma necessarie, perché si potrebbe verificare che una nuova impresa potrebbe generare situazioni negative per lo sviluppo dell'area.

Verifica ed elaborazione del pacchetto localizzativo definitivo

È la fase più difficile e sulla quale si può dire di meno. Il pacchetto localizzativo già elaborato va presentato una prima volta ai potenziali investitori per raccoglierne le indicazioni e le richieste.

Saranno tutte accoglibili le richieste? Se sì ovviamente potremo dare al pacchetto localizzativo una "robustezza" vincente. Se no dovremo elaborare degli aggiustamenti "possibili" al pacchetto localizzativo che pur non andando esattamente nel senso delle indicazioni in ogni caso lo rafforzino. Ad esempio, se non possiamo immettere certe soluzioni richieste dai potenziali investitori con un fattore di priorità 1 (ad esempio giudicano indispensabile la presenza di un depuratore di acque che non possiamo offrirgli adesso), potremmo cercare comunque di dotare ancor più il nostro pacchetto localizzativo del fattore indicato da tutti come fattori di priorità 2 (ad esempio possiamo allora rafforzare l'offerta di formazione) e così via.

In ogni caso dopo la verifica e dopo una rielaborazione effettiva del pacchetto localizzativo quest'ultimo sarà "più forte" ed è allora che inizia la vera fase "di vendita", proprio quando il "prodotto" è al massimo della gradibilità per i suoi potenziali acquirenti.

Una visione di medio/lungo periodo

Sulla base dei processi appena descritti l'organo di pianificazione (l'Agenzia di marketing d'area), tenendo presente le opportunità e le minacce macroeconomiche e la scelta del target da raggiungere, si trova a poter disporre di una base realistica di dati per la definizione dei progetti prioritari e per l'allocazione delle risorse.

In tal modo dovrebbe essere possibile definire un ristretto numero di visioni di medio – lungo periodo da intraprendere. A tal proposito bisogna sottolineare che non è facile scegliere tra visioni diverse, ma questo non deve indurre all'errore potenzialmente molto più grave della “non scelta”.

Di fatto quasi tutti i programmi di sviluppo di un'area includono iniziative dirette alla creazione di maggiori infrastrutture di tutti i tipi: dagli aeroporti, stazioni, snodi, bretelle autostradali o ferroviarie, ai parchi scientifici e tecnologici, ed infine ai centri per fiere, congressi, cui si accompagna un'inevitabile attenzione per tutto ciò che è “accoglienza” (soprattutto alberghi).

Spesso, si considerano presenti tra le dotazioni dell'area servizi ed infrastrutture in realtà solo progettate non tenendo conto che gli investitori che non le possono utilizzare non le considerano disponibili, come di fatto è, oppure si punta molto più sulla quantità che non sulla qualità ed efficienza delle infrastrutture e dei servizi e non si tengono in sufficiente considerazione le difficoltà che gli imprenditori possono trovare nell'utilizzarli.

Uno dei parametri più sacrificati dalla pianificazione territoriale tradizionale è, e non certo paradossalmente, uno dei più sentiti dalle imprese: il fattore tempo.

Per realizzare le infrastrutture e le strutture che sono “vendute” come dotazioni già presenti occorrono tempi piuttosto lunghi, a volte troppo lunghi perché possano esserne avviate le costruzioni solo dopo l'interessamento degli investitori.

Tempi troppo lunghi durante i quali non solo mutano le esigenze delle imprese ma anche il quadro della concorrenza e soprattutto il valore delle iniziative in corso di realizzazione.

Tale considerazione pone in evidenza l'importanza di un'analisi tale da precedere le esigenze delle imprese e la necessità di azioni portate avanti con tempestività, è perfettamente inutile, anzi dannoso all'immagine dell'area, tentare di accreditare tra le dotazioni ciò che non c'è e non ci sarà a lungo (i progetti non sono dotazioni).

4. Conclusioni

È difficile dire se esistano o meno delle vere e proprie conclusioni da trarre. È forse opportuno sottolineare, semmai, un percorso logico che in qualche modo ci attende come paese.

La globalizzazione

Come abbiamo cercato di evidenziare, il fenomeno che va sotto il nome di “*globalizzazione*” non è un fenomeno univoco e tanto meno omogeneo, ma un processo di processi assai differenziati tra loro ed al loro interno.

Da un lato, infatti, sembrano manifestarsi chiari elementi di spinta alla standardizzazione su base mondiale di certi gusti e di certi bisogni, e per alcuni aspetti anche di un vero e proprio “consumatore tipo”, dall’altro non sembrano esserci dubbi sulla persistenza di fortissime differenziazioni e vischiosità che non ci possono consentire ancora di parlare di una reale globalizzazione dei mercati. In parallelo, si sta raggiungendo un sufficientemente esteso allargamento al sistema planetario della presenza industriale, che soprattutto attraverso la logistica e la rete di relazioni che questa comporta, intesa ormai come vera e propria fase del ciclo produttivo, ci fa pensare ad una prossima effettiva globalizzazione della produzione industriale. Mentre non sembrano sussistere dubbi sulla reale, già presente globalizzazione dei mercati dei capitali e della comunicazione.

La deindustrializzazione

Immersi nelle logiche competitive oligopolistiche sempre più “planetarie”, sono state proprio le imprese dei paesi ad industrializzazione più “antica” o matura a dar vita ai principali flussi di “dispersione” dell’investimento produttivo, alla ricerca di rigenerazione e di nuove capacità competitive eminentemente fondate sul basso costi dei fattori offerto dai paesi in via di sviluppo, soprattutto di area asiatica.

Questo processo ha dato vita a pesanti fenomenologie di abbandono dei paesi “madre”, e la “deindustrializzazione”, insieme a vere e proprie fenomenologie di mancato *start up* dell’industrializzazione, ha pesantemente condizionato i modelli generali e locali di sviluppo.

Da un lato attraverso l’impoverimento progressivo del tessuto industriale presente, che per le aree caratterizzate da insediamenti industriali di base o tradizionali ha spesso significato “crollo” della presenza industriale stessa, senza possibilità né tempi di ammortamento delle conseguenze, dall’altro attraverso la messa in ginocchio, spesso irreversibile, dei modelli locali di sviluppo.

La reindustrializzazione

Nel bel mezzo della crisi più profonda è stato chiaro ad alcuni soggetti istituzionali (governi nazionali e locali) che non sussistevano, né a livello nazionale, tanto meno a livello locale, le forze per resistere ed invertire la tendenza.

Occorreva offrirsi al fenomeno di localizzazione su base planetaria dei siti produttivi, lo stesso che aveva prodotto la deindustrializzazione, per riceverne le forze necessarie a rinnovare i modelli di sviluppo, a partire da quelli strettamente “locali”.

I paesi che hanno sofferto per primi della deindustrializzazione sono quelli che per primi hanno attivato

politiche e strumenti istituzionali ed operativi per la reindustrializzazione da ottenersi eminentemente attraverso l'attrazione di investimenti, l'attrazione di imprese, l'attrazione di scelte localizzative di imprese multinazionali, ed oggi sono anche quelli che su questo piano godono di vantaggi competitivi tipici del *first mover*, essendosi trasformati nel frattempo in efficaci attrattori di investimenti industriali e non. Presto imitati dai paesi in via di sviluppo che hanno deciso di attivare rapidi processi di "primo avvio" della propria industrializzazione.

Il Marketing d'Area

Ma come è stato possibile attrarre in ambienti dove le imprese morivano nuovi investimenti industriali? Come è stato possibile che la scelta di localizzazione di importanti imprese multinazionali e nazionali sia ricaduta su aree così ostili all'impresa da esserne ormai quasi prive? Come è stato possibile investire ai margini delle jungle?

Per i paesi in via di sviluppo tesi a far scattare per la prima volta l'industrializzazione la risposta è facile anche se qui espresse in modo troppo riduttivo: il basso costo dei fattori.

Per i paesi che non potevano contare su questo (anche se uno sforzo di riduzione del costo dei fattori è stato perseguito e realizzato) la risposta, probabilmente anche in questo caso riduttiva è: il marketing d'area.

I siti impraticabili, dismessi e desertificati dalla deindustrializzazione sono stati rinnovati, messi in rete, "ricostruiti" logisticamente e sotto il punto di vista delle infrastrutture di contorno⁴, gli si è costruito addosso quello che qui abbiamo chiamato il "*pacchetto localizzativo*", cioè la formula che in termini di dotazioni hard e soft ed incentivi costituisce il vero prodotto da vendere, ne è stata data comunicazione, con mezzi e procedure sempre più sofisticate, al mercato dei decisori degli investimenti di localizzazione. L'anelito ad attrarre investimenti è divenuto una procedura sofisticata di marketing che aveva un prodotto ben delineato e contornato dentro lo scrigno del suo marketing mix.

La sempre più aspra competizione tra le aree ha fatto il resto, ed è stato presto chiaro a tutti che senza l'applicazione elaborata e complessa di ciò che qui abbiamo chiamato *marketing d'area*, i sistemi territoriali per quanto appetibili non attraggono nessuno.

⁴ Il Galles in dieci anni circa ha cancellato circa 100 mila posti di lavoro in settori come l'estrazione di carbone, il siderurgico, il cantieristico, il tessile, ed ha creato circa 110 mila posti di lavoro in settori come l'elettronico, l'informatico, la componentistica auto, la componentistica per sistemi meccanici avanzati e altro. Non sappiamo se sia molto o poco, ma l'Agenzia WDA per realizzare questo ha investito nel periodo circa 6 mila miliardi. Ed anche in questo caso non sappiamo se sia molto o poco, riteniamo di sapere, però, che sia stato necessario.



*Convegno Progetto SMART, Piombino, maggio 2002. In videoconferenza
il Ministro Attività Produttive Antonio Marzano.*

Il Marketing d'Area in Italia

Le esperienze così complesse e dipendenti da fattori come la storia, il punto di partenza, la cultura nazionale e così via non sono trasponibili, gli esempi di Stati Uniti, Francia e Regno Unito qui non riportati per esigenze di spazio, il cui successo però è ormai noto a tutti, vogliono essere un invito alla pura e semplice imitazione. Essi valgono per quanto sono kuhnianamente “*esemplari*”, e a nostro avviso sono tra i più esemplari.

L'Italia ha avuto un'industrializzazione più tarda e di conseguenza una deindustrializzazione più recente, ma soprattutto ha manifestato più che altro problemi di mancato *start up* dell'industrializzazione in aree anche molto larghe dell'intero paese (vedi il Mezzogiorno), in altre parole, ha strutturato una situazione molto strana quasi una via di mezzo tra quella dei paesi ad industrializzazione più matura e quella dei paesi in via di sviluppo.

Perciò riteniamo che sarebbe estremamente utile per il nostro paese attrezzarsi rapidamente per recepire ciò che è recepitibile dell'esperienza degli altri (imparando qualcosa anche dai loro errori), nelle politiche e negli specifici strumenti di attrazione degli investimenti. Magari avviando esperimenti a partire dai livelli locali più adatti che ci sembrano senza dubbio quelli che abbiamo definito come “metropolitani”. In effetti superare i municipalismi per dar vita a scelte comuni ad aree coerenti e coordinabili dal punto di vista dell'attrazione di investimenti è un'esperienza ancora da avviare in Italia, ma è anche una via obbligata, perché se l'Italia non attrae investimenti a sufficienza, questo è per molti versi imputabile, oltre che ad altre cause qui solo accennate all'inizio, soprattutto all'assenza di strumenti di marketing e di istituzioni, Agenzie ben dimensionate e sperimentate, anche virtuali, che, con le risorse umane e finanziarie giuste possano essere capaci di porre le aree da loro rappresentate in competizione paritaria con tutte le altre aree del mondo, o per lo meno con quelle dei paesi che ci assomigliano (è bene ricordare che dal punto di vista dimensionale dobbiamo competere con agenzie come quella del Galles, della Scozia o dell'Irlanda o Invest in France, oggi che hanno avuto la possibilità di ripianare perdite annue che oscillavano sistematicamente tra i 200 e i 400 miliardi di lire circa a carico dei bilanci dei rispettivi Stati, siano essi governati da gabinetti conservatori o laburisti, per tutti gli anni Ottanta, Novanta e anche ora).

GLI ATTORI DEL MARKETING D'AREA:
MARKETING D'AREA E COMUNICAZIONE.
LA COMUNICAZIONE TERRITORIALE

FRANCESCO PIRA
Università di Trieste

Introduzione

La comunicazione territoriale ha rappresentato per diversi anni la principale componente, se non l'unica, dei programmi di marketing territoriale per tutti i livelli geografici. Infatti, l'attività di marketing di un'area ha sovente, quando non sempre, evidenziato quale punto di partenza, piuttosto che di arrivo, la realizzazione di campagne pubblicitarie o promozionali, determinando la tendenza verso un'assoluta centralità della comunicazione nel mercato dei territori. Fin dal secolo scorso le campagne di promozione del territorio hanno sempre coinciso con interventi di comunicazione, per cui l'approccio di marketing delle diverse realtà è stato costituito dalla comunicazione, più o meno suggestiva, delle dotazioni naturali e artistiche presenti sul territorio, ovvero delle capacità di accoglienza della specifica località. Tali comportamenti sono stati realizzati nel tentativo di realizzare la propria immagine, le specifiche capacità naturali, archeologiche, culturali, artistiche, turistiche e così via. Per cui in un'ottica riduttiva il marketing territoriale è stato considerato e approcciato come la promozione dell'immagine del territorio. In specifico, la comunicazione promuoveva l'immagine del place, dell'unità geografica di riferimento spesso senza aver adeguatamente analizzato, conosciuto e compreso le reali esigenze del/i target di mercato¹ sia all'interno del territorio sia all'esterno.

Quindi, nel tentativo di forgiare e affermare la propria immagine, i territori hanno dato luogo a comunicazioni e promozioni fortemente omogenee a causa dell'estrema sistematicità con cui sono stati utilizzati gli strumenti e i mezzi di comunicazione. Inoltre, apparivano poco chiari, quando non fortemente confusi, sia relativamente agli obiettivi che si proponevano sia riguardo ai target cui la comunicazione si rivolgeva².

Partendo da queste considerazioni, si cercherà di chiarire le modalità attraverso cui la comunicazione territoriale prende forma, affidandole una funzione strategica per qualsiasi programma di sviluppo territoriale.

1. Il significato della comunicazione territoriale e l'immagine del territorio

Il place di oggi è soggetto a una serie di tensioni che lo modificano al suo interno e lo pongono in relazione con gli ambienti circostanti in modo molto più intenso di quanto sia finora accaduto. Alcune

¹ R. F. Martone, *La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing*, in "Economia & Management", n. 6, 1998.

² J.R. Gold, S. V. Ward, *Place promotion: the use of the publicity and the marketing to sell towns and region*, Chichester, John Wiley, 1994 Golfetto, 1996.



Piazzale Bovio, Piombino, Livorno

esemplificazioni sono rappresentate da ciò che sembra concretizzarsi all'interno del territorio e che accrescono l'importanza della dimensione relazionale, quali la progressiva esternalizzazione attraverso processi di outsourcing, l'imporsi di strutture policentriche o a rete³.

Inoltre, anche per ciò che inerisce all'offerta territoriale, assumono crescente rilievo le componenti intangibili – oltre a quelle tangibili, che opportunamente connesse alla precedenti, danno luogo a determinati prodotti territorio – la cui specificazione e caratterizzazione sono spesso il risultato di un'intensa attività di comunicazione. Anche altri processi evolutivi dell'ambiente cui il territorio si riferisce e portatori di grandi cambiamenti quali la globalizzazione dei mercati⁴, lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione, l'evoluzione delle esigenze e dei comportamenti della domanda⁵, rappresentano dei fenomeni che hanno accentuato la competitività tra i territori, non più secondo una logica single-point, ma verso una concorrenza multi-point⁶.

Tali processi evolutivi, interni ed esterni al territorio, fanno sì che il territorio divenga un sistema sempre più aperto, in cui l'elevata interdipendenza e complessità dei fenomeni descritti richiede un maggiore coordinamento dei flussi di comunicazione di tipo informativo e persuasivo, tesi a migliorare l'integrazione tra area geografica e ambiente o contesto di riferimento, instaurando un rapporto di circolarità e di influenza reciproca⁷. L'effetto complessivo di questi fenomeni è un'estensione del numero e della tipologia di questi interlocutori cui indirizzare flussi di comunicazione multiformi e variegati. Il territorio non può più considerarsi un soggetto interagente con specifici target quali i clienti – interni ed esterni, attuali o potenziali, turisti o investitori – o, con gli attori del processo competitivo, ma con un numero via via crescente e diversificato di interlocutori⁸:

- i portatori di interessi rilevanti quali gli stakeholder (chiaramente pubblici interni);
- gli stockholder, ossia i proprietari di stock di territorio quali terreni, fabbricati e infrastrutture;
- i fruitori attuali o potenziali dei servizi dell'area geografica, quali privati o imprese;
- i residenti attuali o potenziali;
- gli influenzatori, quali mezzi di informazione, opinion leader e così via;
- gli amministratori del territorio o policy maker.

³ E. Valdani, D. Jarach, *Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica*, in V. Perone (a cura di), *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri, 1998.

⁴ E. Valdani, *Marketing globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Milano, Etas Libri, 1991.

⁵ B. Busacca, *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet, 1994

⁶ S. Vicari, *L'impresa creativa*, Milano, Etas Libri, 1998. E. Valdani, D. Jarach, *Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica*, in V. Perone (a cura di), *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri, 1998.

⁷ S. Vicari, *L'impresa vincente*, Milano, Etas Libri, 1991

⁸ F. Ancarani, *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, in "Economia & Management", n.1, 1999.

Quindi, la numerosità e l'eterogeneità degli interlocutori, la necessità di gestire adeguatamente i flussi di relazione, che interconnettono il territorio con l'ambiente e con i diversi target interni ed esterni, in cui la comunicazione diviene un vettore di estremo rilievo per i processi di scambio relazionale, suggeriscono una visione interfunzionale e integrata della comunicazione territoriale⁹. A tutto ciò si deve aggiungere la necessità per il territorio di far convergere le risorse esterne necessarie al perseguimento dei suoi obiettivi strategici. Diviene quindi critica la dimensione relazionale. Tale dimensione sottolinea l'insufficienza per il territorio "di essere" o di "saper fare", ma accresce l'esigenza "di far conoscere le effettive capacità", ossia di far apprezzare le proprie competenze distintive rispetto ad altre offerte territoriali, sviluppando un alto livello di credibilità nei propri confronti. Il territorio oggi deve comunicare per rendere visibile verso l'esterno e condivisibile al proprio interno ciò che è, ciò che sa fare, le sue qualità e il suo valore. La comunicazione deve essere in grado di accrescere la trasparenza¹⁰. A tale scopo, l'unità territoriale deve innanzi tutto impegnarsi su alcune riflessioni strategiche, finalizzate a comprendere ciò che è, quali sono le competenze distintive possedute, esplicitando con chiarezza le finalità perseguite e le condotte che ne consentono l'attuazione. Ciò significa considerare la comunicazione quale conseguenza di una strategia di posizionamento, collegata ad altre decisioni e processi strategici. Infatti, devono sussistere le condizioni e, quindi, le scelte strategiche, che a monte, devono essere effettuate da parte di chi ha la responsabilità dello sviluppo delle entità territoriali, con l'ausilio di chi governa direttamente, o che è comunque responsabile di determinati elementi del prodotto-territorio¹¹. Infatti la trasparenza verso gli altri non può essere raggiunta se non si è in grado di essere trasparenti con se stessi.

In un'ottica di comunicazione, il territorio comunica per ottenere credibilità strategica e reddituale¹², fiducia¹³, legittimazione – ossia essere sempre più rispondente alle attese dei suoi interlocutori – ma anche per essere efficace nel soddisfare i bisogni differenziati e multiformi degli interlocutori o pubblici di riferimento, ed efficiente, nell'essere maggiormente corrispondente alle aspettative di chi controlla e/o fornisce risorse e, non ultimo per avere apprezzamento emotivo, inteso come capacità di suscitare adesione emozionale¹⁴. Nel perseguire tali obiettivi, la comunicazione territoriale deve essere condotta su due livelli e con due differenti responsabilità nella gestione della stessa. In particolare il primo livello di comunicazione deve essere più indirizzato verso una comunicazione di tipo "istituzionale", ossia finalizzato allo sviluppo

⁹ R. Fiocca, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Milano, Egea, 1993.

¹⁰ E. Corvi, R. Fiocca, *Evoluzione dei consumi e politiche di marketing*, Milano, Egea, 1996.

¹¹ M. G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.

¹² L. Guatri, *La teoria di creazione del valore*, Milano, Egea, 1991

¹³ S. Vicari, *L'impresa vincente*, Milano, Etas Libri, 1991

¹⁴ E. Corvi, R. Fiocca, *Evoluzione dei consumi e politiche di marketing*, Milano, Egea, 1996.

di un'area image e di una percezione complessivamente positiva del luogo in toto e dei prodotti che sono offerti al suo interno. Il secondo livello si dovrà focalizzare su determinate funzioni d'uso del territorio, rivolgendosi a particolari mercati/target e creando la giusta percezione di specifici elementi dell'offerta territoriale. Il coordinamento di tali livelli della comunicazione territoriale determina forti sinergie che altrimenti potrebbero disorientare la domanda e indebolire il posizionamento strategico.

Perseguendo questi obiettivi, il territorio migliora anche la propria immagine. Una buona immagine si basa, infatti, su serietà, affidabilità, credibilità e fiducia, che si esprime in un atteggiamento di disponibilità dei diversi interlocutori. L'immagine che si possiede di un'area territoriale influenza significativamente le decisioni a essa relative, sia che si tratti di clienti e residenti finali o potenziali, sia di investitori, di operatori finanziari, di amministratori locali, di dipendenti o di lavoratori.

In generale, l'immagine rappresenta una delle componenti fondamentali del patrimonio intangibile del territorio. Tale patrimonio è costituito:

- dalle risorse di competenza, generate dai processi di apprendimento organizzativo e identificabili nelle diverse forme di conoscenza aziendale;
- dalle risorse di fiducia, derivanti dai processi comunicativi e da quelli interattivi, che coinvolgono l'azienda e tutti i soggetti con i quali essa attiva processi di scambio, *latu sensu*.

Tale seconda tipologia di risorse è identificabile proprio nell'immagine aziendale e nella fedeltà della clientela, nonché nella loro interazione, che finisce per produrre positivi effetti di reputazione e consolidamento delle relazioni di scambio.

Sulla base di tali considerazioni, è possibile sostenere che l'immagine rappresenta uno dei principali fattori di formazione delle preferenze. Essa concorre a determinare la stabilità delle relazioni con la clientela, originando un flusso di positive comunicazioni interpersonali sul territorio stesso, e rafforzandone così il posizionamento strategico e competitivo.

Mentre nel breve periodo l'immagine ha carattere eminentemente strumentale, nel lungo termine essa si configura quale vera e propria risorsa strategica. Le informazioni veicolate dall'immagine si sedimentano nella memoria, incidendo sulle opinioni e, quindi, sulle percezioni di tutti coloro i quali interagiscono con il territorio: pubblici genericamente intesi, amministrazioni, clienti, dipendenti, finanziatori e portatori di interessi in genere (stakeholder). L'immagine rappresenta, insomma, una delle principali risorse su cui contare nel perseguimento delle finalità di generazione di valore e di sviluppo nel lungo periodo.

Dall'esame delle differenti definizioni esistenti in letteratura, emerge con evidenza che l'immagine rappresenta un costrutto percettivo volto a sintetizzare le caratteristiche (funzionali e simboliche) di un'azienda e, in termini metaforici, anche di un territorio. Essa è il risultato di un insieme di valutazioni riferite a fattori quali: la natura dei prodotti e dei servizi offerti, le tecnologie, i luoghi di lavoro, il management e, più in generale, i rapporti esistenti all'interno e all'esterno del territorio, ossia con l'ambiente di riferimen-

to. Tali fattori concorrono a determinare l'identità territoriale e, quindi, il modo in cui essa è percepita dall'opinione pubblica, dal mercato, dai dipendenti, e dai portatori di interessi in senso lato¹⁵.

L'immagine è quindi rappresentata dalla percezione che hanno del territorio i pubblici di riferimento e contribuisce non solo a definirne sinteticamente il valore, ma anche le aspettative di comportamento. Un'immagine positiva predispone favorevolmente il pubblico (crea cioè positive aspettative di comportamento) e facilita, in tal modo, il raggiungimento degli obiettivi territoriali. L'immagine del luogo, dunque, può essere definita come l'insieme di credenze, idee, impressioni, informazioni più o meno mediate che il pubblico ha del luogo stesso. Come è intuibile, ogni volta sia impossibile o estremamente costoso, disporre di tutte le informazioni necessarie alla valutazione dell'operato di un'azienda o di un territorio, l'esistenza di un'immagine a forte contenuto fiduciario si traduce in un vantaggio competitivo. Essa, infatti, è in grado di sopperire alle carenze informative dell'interlocutore, divenendo sostituto dell'informazione e agevolando l'informazione anche in presenza di asimmetrie informative. Tutte le suddette condizioni ricorrono, nel caso del territorio, rendendone l'immagine un elemento fondamentale per la sua sopravvivenza e per lo sviluppo delle sue relazioni con tutti i pubblici di riferimento: autorità politico-amministrative, cittadini, turisti, stakeholder e così via.

Attraverso la comunicazione si può realizzare un'immagine che attribuisca valore alle componenti del territorio, perché ne migliora il grado e la qualità della percezione che il mercato, interno o esterno, ha di queste componenti. L'importanza del "patrimonio d'immagine" ha rilevanza nella misura in cui è effettivo e ha impatto sul modo in cui le caratteristiche del territorio sono valutate dai diversi target.

Lo sviluppo dell'immagine di un territorio è ottenuto attraverso una comunicazione finalizzata, in primo luogo a rendere esplicito e a diffondere lo "spirito del luogo"¹⁶, ossia la vision dello stesso. Quest'ultimo rappresenta la modalità intangibile attraverso cui si esprime la vocazione del luogo. Esso è il risultato di una sedimentazione storica di fattori tangibili e intangibili che si sono manifestati nel tempo nell'area, ed è ancora il risultato della dinamica di sviluppo locale attuato dalle autorità di governo e dai vari soggetti coinvolti.

¹⁵ Negli studi sull'immagine sono state identificate tre componenti di base. La prima, definita *componente identificativa*, si riferisce ai caratteri distintivi di un'azienda, fondamentali appunto per la sua identificazione (nome, colori, lettering e così via). La seconda *componente*, definita *valutativa*, è invece legata alle valenze funzionali o simboliche che il cliente ascrive a una data azienda. La terza, infine, è la *componente fiduciaria*, vale a dire la prevedibilità dei comportamenti aziendali e l'affidabilità in senso lato, intesa quale probabilità di evento che il cliente e i pubblici esterni associano alle performance attese dai prodotti o dai servizi di una data azienda. Insomma, una buona immagine aziendale diventa sinonimo di affidabilità, professionalità e correttezza. Tutti fattori che influiscono in misura determinante sulla natura e sulla qualità delle relazioni esistenti fra l'azienda e le diverse categorie di stakeholder (interni ed esterni), sul suo valore, nonché sul suo potenziale competitivo e di sviluppo.

¹⁶ M. G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.



Un momento della presentazione delle Ricerche in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro. Bureau Regione Toscana, Bruxelles, 2002. Claudio Martini, Presidente della Regione Toscana, Fausto Bonsignori, Cesira Macchi e Paolo Nanni.

La comunicazione non può creare lo spirito del luogo, il suo compito è di rendere massima la percezione di tale spirito all'interno e all'esterno del luogo, di mettere in evidenza gli aspetti maggiormente coerenti con il posizionamento strategico prescelto. Quindi, sottolineare presso i pubblici esterni gli elementi di attrattività e di unicità rispetto ai territori concorrenti.

2. I processi di comunicazione nel marketing territoriale

Una delle dimensioni più importanti all'interno delle decisioni di comunicazione territoriale riguarda i processi seguiti per definire gli obiettivi di comunicazione – costituiti da risultati che si intendono ottenere e target su cui si vogliono sortire specifici effetti – le modalità e gli strumenti per ottenerli, i vincoli attorno cui costruire un efficace processo di interazione, oltre che la misurazione dei risultati ottenuti.

Quindi, per analizzare le modalità di comunicazione territoriale si deve prima definire:

- obiettivi e relativi effetti ricercati sugli specifici target e pubblici cui la comunicazione può essere rivolta;
- strumenti adatti al trasferimento dei messaggi;
- le tipologie di messaggi maggiormente consoni al perseguimento degli obiettivi perseguiti nella comunicazione territoriale.

Gli obiettivi del processo di comunicazione territoriale

Il successo del processo di comunicazione non può prescindere dall'attenta analisi dei pubblici di riferimento, dalla segmentazione degli stessi e da una focalizzazione, attraverso strumenti e politiche differenzianti, sui pubblici ritenuti più adatti a raggiungere gli obiettivi risultati dal processo di interazione strategica. In quest'ottica sono adottabili tecniche di segmentazione, così come metodologie di analisi del processo di acquisto e dei differenti ruoli di acquisto¹⁷. L'analisi del cliente e del suo processo di acquisto costituisce, infatti, un momento conoscitivo di importanza centrale ai fini di una corretta gestione delle relazioni con il mercato, soprattutto considerando che il rapporto domanda-offerta è soggetto a un evoluzione continua, che deve essere costantemente esaminata per garantire un accettabile grado di sintonia tra le politiche di marketing territoriale e le dinamiche di sviluppo della domanda. È proprio in tale direzione che si inseriscono i processi di comunicazione territoriale, per i quali la definizione degli obiettivi da perseguire rappresenta un primo step di importanza fondamentale.

¹⁷ P. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing place*, New York, The free press, 1993. B. Busacca, *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet, 1994.

La comunicazione di un territorio e/o degli elementi dell'offerta del prodotto-territorio è finalizzata a influenzare l'opinione e il comportamento dei soggetti/pubblici cui si rivolge; in specifico essa interviene sulle diverse fasi del processo cognitivo che esporta i segmenti/target di riferimento all'acquisto. Ciò vale sia per le imprese che assumono il ruolo di investitori in una specifica zona e che spesso coinvolgono più interlocutori all'interno della stessa per la decisione finale, sia per famiglie o visitatori che intendono avvicinarsi a una zona a titolo turistico.

Il processo cognitivo si realizza attraverso un percorso di apprendimento seguito dal consumatore e costituito da tre dimensioni afferenti la conoscenza, la percezione e, infine, l'azione¹⁸. Esiste, quindi, una gerarchia di effetti che la comunicazione può determinare e su cui è necessario incidere in una logica di comunicazione territoriale. Il modello della gerarchizzazione degli effetti della comunicazione si compone delle seguenti tre dimensioni:

1. dimensione conoscitiva;
2. dimensione affettiva o delle preferenze;
3. dimensione comportamentale.

Incidere su ciascuno di tali differenti momenti vuol dire definire gli obiettivi che, in termini di comunicazione, consentono il passaggio da uno stadio di non conoscenza (o conoscenza superficiale) del luogo, ad uno di conoscenza e/o riconoscimento dello stesso, per giungere alla adesione, preludio di un comportamento positivo nei confronti del territorio e, quindi, dell'azione e dell'acquisto del luogo o di alcune sue componenti.

Si può quindi affermare che far conoscere un luogo attraverso la comunicazione territoriale vuol dire trasferire un insieme di informazioni su elementi tangibili e intangibili che caratterizzano l'offerta territoriale. Spesso accrescendone la sua notorietà e/o la sua immagine e costruendo il posizionamento percepito dai target. Ben diverso è il perseguimento di una finalità di riconoscimento del luogo che, agendo su un livello di notorietà già acquisita del luogo, intenda rafforzarne il posizionamento e, quindi, l'immagine, già in qualche modo percepita dai pubblici di riferimento. Naturalmente per definire un corretto processo di comunicazione territoriale non si può prescindere dal livello di conoscenza e familiarità che il pubblico target possiede del luogo che si vuole comunicare. Ciò significa conoscere e comprendere a fondo le percezioni che i target di riferimento possiedono del luogo, al fine di progettare un intervento efficace per far riconoscere il territorio nel modo più consono sia in termini di offerta sia di domanda territoriale. Tale risultato può essere ottenuto agendo sull'area nel suo complesso e su quelle variabili cui è maggiormente connessa la percezione dello stesso. Le modalità comunicative attraverso cui tali contenuti si realizzano

¹⁸ R. H. Colley, *Defining advertising goals for measured advertising results*, New York, Association of national advertisers, 1961.
E. T. Rogers, *The diffusion of innovation*, New York, The free press, 1962.

possono essere sia di natura informativa sia emozionale, molto dipende dalle caratteristiche del target e dagli strumenti utilizzati.

Porsi l'obiettivo di accrescere l'adesione nei confronti della località, così come agire quale momento comunicativo di tipo percettivo significa produrre sul target di riferimento un'attitudine più intensa della precedente. Infatti, ciò implica adattare la comunicazione alle effettive aspettative dei propri pubblici, poiché è proprio durante tale momento che si deve verificare un accordo sostanziale tra benefici e attese del target e contenuti materiali e immateriali dell'offerta, quale sintesi del posizionamento strategico prescelto dal territorio. In questo caso la comunicazione deve essere in grado di trasmettere la piena consonanza tra i contenuti di un determinato prodotto territorio e le attese dell'utente cui il territorio è prevalentemente indirizzato. La comunicazione territoriale dovrà, quindi, basarsi su di un'efficace definizione della propria immagine e sulla relativa verifica che la percezione della stessa sia effettivamente riconosciuta dal target.

Attraverso il momento comportamentale la comunicazione persegue l'obiettivo di spingere il pubblico di riferimento all'azione. Tale azione può concretizzarsi diversamente in: acquisto diretto del prodotto territorio offerto, ovvero ottenere comportamenti favorevoli dai soggetti che governano le componenti territoriali di interesse, come anche richiedere al target una maggiore adesione alle caratteristiche del territorio.

Infatti, il processo di comunicazione territoriale deve inserirsi all'interno di un percorso cognitivo intrapreso o da far sviluppare dai pubblici target della comunicazione, sui quali quest'ultima va ad incidere. In generale si può affermare che il pubblico di riferimento può partire da una situazione in cui prende consapevolezza dell'esistenza di diversi siti/località verso cui indirizzarsi, molti o alcuni dei quali potrebbero essere anche sconosciuti, nel qual caso il riferimento è al così detto *total set* presente nella mente degli interlocutori. In una fase successiva, l'utilizzo di alcune fonti informative (pubblicità, agenzie di viaggio, mass media e così via) consente di raccogliere maggiori informazioni sulle località, acquisendo in tal modo una crescente consapevolezza. In tal caso ci si riferisce all'*awareness set*. Il terzo passo, costituito dalla formazione del *consideration set*, viene raggiunto facendo ricorso a esperienze pregresse o fonti informative di tipo personale (familiari, amici, colleghi e così via), utili per definire gli specifici criteri di scelta. Il *chiose set*, o insieme di luoghi su cui far ricadere la scelta di acquisto, rappresenta la quarta fase del processo cognitivo dell'acquirente, per giungere, infine al quarto e ultimo momento, evidenziato quale *decisione finale*. Nel percorso poc'anzi descritto si intende chiarire come i processi cognitivi del cliente, interno o esterno, siano influenzati dai processi di comunicazione attivati dal territorio. Ciò ovviamente con modalità e strumentazioni differenti, attraverso il perseguimento di obiettivi differenziati e specifici a seconda della fase in cui il particolare pubblico di riferimento si colloca. Quindi, si passa da un insieme molto ampio di siti verso cui potrebbero convergere gli interessi del target a insiemi via via crescenti, sino a giungere alla qualità geografica prescelta.

I pubblici di riferimento nei processi di comunicazione territoriale

Le finalità della comunicazione variano in funzione della categoria di target cui essa è indirizzata. In tal senso è opportuno considerare le differenti articolazione in cui possono suddividersi i pubblici del territorio, cercando di classificare l'insieme di soggettività che si rapportano a esso¹⁹.

Innanzitutto si possono distinguere all'interno del territorio coloro che sono portatori di interessi rilevanti e che sovente vengono identificati negli stakeholder (pubblici interni). Tale macro-segmento può essere a sua volta suddiviso tra due differenti categorie: i residenti (lavoratori e non) e le imprese insediate sul territorio. Mentre per i residenti-lavoratori, la comunicazione dovrà perseguire obiettivi tesi a esplicitare l'adesione esistente tra offerta di lavoro locale e specifiche professionalità, per i residenti-imprese, la comunicazione dovrà evidenziare il carattere dell'area quale potenziale vettore di sviluppo per l'attività economica. Per contro, in presenza di un target rappresentato dalle imprese insediate sul territorio, il principale obiettivo da perseguire attraverso la comunicazione sarà di evidenziare le competenze del luogo nell'accrescere le capacità competitive dell'impresa stessa, tramite alcune specifiche dotazioni infrastrutturali accessibili e funzionanti.

Una seconda possibile classificazione del pubblico fa riferimento ai clienti/mercati, meglio definibili quali pubblici esterni. L'aggregato dei clienti è, al pari degli stakeholder, estremamente variegato al suo interno rendendone possibile una tripartizione. Esiste, infatti, un primo target costituito dai fruitori dei beni e servizi offerti, questi ultimi possono identificarsi in turisti, visitatori che a vario titolo e con diverse motivazioni frequentano una specifica area geografica. Tale target, evidenziando specifiche esigenze, necessiterà di comunicazioni che sottolineino le capacità commerciali, di accoglienza... Un'altra categoria può essere rappresentata dagli investitori che indirizzano le proprie risorse specificamente verso quelle aree maggiormente in grado di poterle valorizzare. Da ultimo, rimane la vasta categoria dei potenziali nuovi residenti e/o delle nuove imprese che possono decidere di insediarsi sul territorio. Verso tali target la comunicazione dovrà sottolineare le capacità della località nell'attrarre nuove potenzialità lavorative, nuove competenze, nuova imprenditorialità e nuovi posti di lavoro.

La terza e ultima categoria dei soggetti che entrano in relazione con il territorio e su cui è necessario indirizzare e coordinare i flussi di comunicazione è l'amministrazione territoriale. Tale categoria sembra essere rappresentata dal soggetto che pianifica e gestisce il territorio per gli stakeholder rilevanti. La comunicazione da essi rivolta tanto all'esterno quanto all'interno del territorio dovrà essere orientata a valorizzare e incrementare il grado di attrattività e coinvolgimento del e nel territorio, in virtù del mandato a esso conferito.

¹⁹ F. Ancarani, *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, in "Economia & Management", n.1, 1999

Un'ulteriore modalità per articolare i pubblici di riferimento della comunicazione territoriale utilizza due criteri²⁰:

- il tipo di interesse verso il territorio;
- l'appartenenza al territorio stesso.

È abbastanza evidente come un soggetto possa essere al contempo all'interno delle diverse categorie proposte, rappresentando, per esempio, sia un acquirente potenziale, sia l'influenziatore di altri soggetti.

È per ciò che riguarda le finalità che la comunicazione territoriale deve perseguire, nel rispetto degli specifici pubblici identificati, si può affermare che se rivolta agli influenzatori essa dovrà essenzialmente offrire informazioni sulle caratteristiche del territorio e sui suoi elementi di attrattività, cercando di sviluppare adesione verso la località, esplicitandone il potenziamento e stimolando una crescente adesione e coinvolgimento verso la specifica offerta territoriale.

Per ciò che riguarda le finalità di comunicazione rispetto ai pubblici interni ed esterni al territorio, è opportuno distinguere gli obiettivi a seconda dei target specifici cui la comunicazione territoriale è rivolta. Di fatto, verso i pubblici interni e in particolar modo verso i target-residenti, la comunicazione può essere finalizzata a: informare i soggetti sui progetti che le autorità intendono intraprendere per migliorare l'offerta territoriale, ciò con l'intento di accrescere la partecipazione dei residenti alle iniziative realizzate dal territorio, ovvero rafforzare il senso di appartenenza al territorio. Nei confronti degli stakeholder una finalità della comunicazione territoriale può essere identificata nel tentativo di riconciliare interessi divergenti e nel rafforzare le percezioni circa il legame esistente tra la politica di sviluppo del territorio e gli interessi dei singoli gruppi di residenti²¹. In tal senso, la comunicazione rivolta ai pubblici interni intende saldare le relazioni esistenti, nonostante le spinte divergenti che possono inevitabilmente venirsi a creare. Ciò consentirebbe un effetto di circolarità per incrementare le risorse di fiducia e l'immagine dell'area, oltre a creare sinergie tra comunicazione diretta e indiretta, che renderebbero più evidente il valore dell'offerta territorio.

La comunicazione rivolta agli utenti esterni può prender forma in modo del tutto analogo a ciò che accade per la comunicazione delle imprese. Di fatto, nei confronti dei potenziali target esterni al territorio gli obiettivi possono distinguersi in: volontà di raggiungere una maggiore attenzione nei confronti dell'area, delle sue caratteristiche e/o delle suoi elementi di attrattività (ciò può valere per le aree meno conosciute o in fase di rivitalizzazione, ovvero in presenza di innovative iniziative di sviluppo) accrescendo il potenziale competitivo del sito. Anche il rafforzamento del posizionamento competitivo rappresenta un'importante finalità della comunicazione territoriale rispetto ai pubblici esterni, poiché agisce sulle percezioni

²⁰ M. G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.

²¹ M. G. Caroli, *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.

del pubblico, caratterizzando l'offerta territoriale, la sua immagine e accrescendone il valore rispetto alla concorrenza.

Quindi, in presenza di pubblici di riferimento interno esterni come anche gli acquirenti attuali o potenziali e di influenzatori, che a loro volte assumono connotazioni più specifiche, divenendo target cui indirizzare processi di comunicazione territoriale, è necessario definire le finalità e gli obiettivi che si intendono perseguire, nel rispetto e con l'intento di modificare, ove necessario, le percezioni che gli stessi possiedono del prodotto territoriale. In tal modo, agendo o ponendosi obiettivi in linea con il posizionamento strategico prescelto, è necessario creare sintonia e aderenza, non solo tra obiettivi della comunicazione, ma anche tra pubblici di riferimento, creando un progetto di comunicazione integrata. All'interno di questo devono anche convergere forme e modalità di comunicazione molto diverse tra loro.

La morfologia della comunicazione territoriale

In modo del tutto analogo a quanto viene svolto in un'impresa, la comunicazione territoriale si sviluppa attraverso diverse modalità, che possiedono particolari caratteristiche.

Alcune forme di comunicazione, da alcuni autori definite come veri e propri strumenti di comunicazione²², vengono ampiamente utilizzate nel marketing territoriale e divengono un importante veicolo per affermare l'unicità dell'immagine del territorio, e, altrettanto spesso, per uniformare i contenuti delle campagne di comunicazione. Infatti, elementi come slogan, temi particolari e simboli visivi sono da sempre ampiamente utilizzati dai territori per diffondere, rendere visibile, riconoscibile e memorizzabile nella mente del pubblico un luogo o alcune sue determinate caratteristiche.

La funzione svolta dallo slogan è di racchiudere in una sola frase e in poche parole una visione complessiva dello spirito del luogo e/o i suoi elementi distintivi e i suoi fattori di forza. Il vantaggio dello slogan deriva dalle sue flessibilità e incisività, che ne fanno un importante elemento di comunicazione, quando non un leitmotiv per l'intera campagna di comunicazione. Essi consentono, inoltre, una facile riproduzione su di una significativa varietà di media e strumenti che fungono da contenitori: bicchieri, magliette, cartelloni pubblicitari, pubblicità stampa e così via²³. È ovvio che lo slogan deve necessariamente trasferire l'immagine che il luogo ha deciso di valorizzare e offrire ai target. Esistono numerosi esempi di slogan di successo, di cui vengono evidenziati quelli utilizzati da alcune capitali europee.

Una funzione del tutto simile a quella svolta dallo slogan è affidata ai simboli visivi di uno specifico

²² P. Kotler, D. Haider, I. Rein, *Marketing place*, New York, The free press, 1993.

²³ Un esempio di successo è rappresentato da "I love New York", slogan che è stato diffuso nel mondo attraverso innumerevoli modi.

territorio. I simboli visivi sono formati da dotazioni del territorio quali monumenti o importanti opere infrastrutturali con rilievo artistico, storico, civile e culturale, una condizione necessaria per il loro utilizzo è che siano ampiamente riconosciuti e riconoscibili all'interno e all'esterno del territorio²⁴. In questo caso, i simboli visivi che riprendono le dotazioni dell'area si avvantaggiano della loro notorietà, offrendo un'immagine di sintesi del luogo e consentendo l'immediata riconoscibilità e il ricordo del luogo rappresentato. Quando utilizzati in modo sistematico, i simboli visivi possono apparire in aeroporti, stazioni ferroviarie, brochure, video e in altre numerose postazioni. Dal momento che un'area territoriale può possedere differenti simboli visivi, è importante selezionare il più adatto rispetto alle diverse categorie di pubblico cui la comunicazione è rivolta. È molto probabile che, in presenza di un territorio in fase di rivitalizzazione, o di un sito che intende riconfigurare le sue attività non più esclusivamente in una logica turistica, ma di tipo economico-imprenditoriale, i simboli visivi potranno e dovranno variare, identificandone i nuovi al fine di meglio sintetizzare l'immagine del luogo presso i target selezionati.

I simboli visivi, oltre che da opere infrastrutturali, possono essere rappresentati anche da persone importanti del luogo: grandi artisti²⁵, uomini di cultura, importanti personaggi²⁶ che possono rappresentare il Paese, richiamando l'immagine e il valore del territorio di cui fanno o hanno fatto parte.

Anche altri elementi, pur non divenendo integratori dei contenuti all'interno delle comunicazioni territoriali, possono annoverarsi quali possibili veicoli dell'immagine territoriale a livello nazionale e/o internazionale. All'uopo si pensi al film *Caro Diario* di Nanni Moretti divenuto cult-movie sul mercato statunitense²⁷. Infatti, alcune produzioni audiovisive, come serie televisive, film con una forte caratterizzazione ambientale, consentono la valorizzazione dell'immagine del luogo, favorendo l'illustrazione degli aspetti positivi del territorio. Lo stesso può dirsi della vittoria di una squadra locale o nazionale di importanti manifestazioni sportive²⁸, così come il successo di una canzone che richiama alla mente un luogo in modo analogo allo slogan.

Le leve della comunicazione territoriale possono distinguersi in: pubblicità, sales promotion, direct marketing, pubbliche relazioni e grandi eventi. La pubblicità, ampiamente utilizzata dalle aree geografi-

²⁴ Alcuni esempi sono rappresentati dalla Piazza Rossa di Mosca, dal Big Bang di Londra, dal Colosseo di Roma, da Piazza San Marco di Venezia e così via.

²⁵ Si pensi Mozart per l'Austria.

²⁶ Mikhail Gorbaciov e il cambiamento dell'immagine internazionale dell'Unione Sovietica.

²⁷ Soprattutto attraverso le immagini del film che illustravano l'attore su di uno scooter, tipicamente italiano quale la Vespa, in giro per la bellezze artistiche romane.

²⁸ Basti pensare all'Italia e alla vittoria dei campionati del mondo del 1982, o al Brasile di Pelè, per immaginare l'elevato livello di associazione svolto tra squadra, personaggio e l'immagine del luogo.

che, ha sempre richiesto l'appoggio di strutture specializzate quali le agenzie di pubblicità non solo locali ma anche nazionali e/o internazionali. Accanto all'uso dei tradizionali mezzi pubblicitari, quali stampa e affissioni, si è andato anche affermando l'uso della televisione (a fronte anche di uno sviluppo di budget destinati alla promozione dei territori) e di altri mezzi quali corollario dello strumento pubblicitario: pamphlet, fact book, video e film. Anche Internet, pur rappresentando un vero e proprio ambiente di comunicazione, è divenuto un mezzo usuale per comunicare l'offerta del territorio. Inoltre, lo strumento pubblicitario consente di rivolgersi ad ampie porzioni di pubblico con dei costi di contatto relativamente più bassi, a scapito però di alti livelli di interattività ottenibili con le altre leve della comunicazione²⁹. In tal modo la pubblicità, utilizzando media con alto grado di diffusione, per esempio a livello geografico, può generare un elevato numero di contatti, cercando di realizzare conoscenza, preferenze e comportamenti positivi nei confronti del luogo comunicato. La pubblicità territoriale, attraverso i suoi messaggi, ha il compito specifico di informare e di differenziare l'offerta territoriale nel rispetto del posizionamento prescelto. Infatti, il suo utilizzo prevalente è di porre in evidenza i fattori di attrattività di una certa area, cercando di valorizzarne i fattori di distinzione rispetto ad aree geografiche concorrenti. Ciò va comunque mediato rispetto al tipo di target cui essa si rivolge, considerandone esigenze ed evoluzioni, nel corso del tempo. Infatti, una località deve essere in grado di creare costantemente nuovo valore rispetto ai target di riferimento; richiedendo un processo in cui, in funzione dei target group prescelti, si sviluppino appeal all'interno dei messaggi coerenti con la località e strettamente connessi ai benefici ricercati del target.

Di fatto, agendo sul posizionamento del territorio, la pubblicità è in grado di modificare le percezioni che possono essersi consolidate nella domanda nel corso del tempo. Naturalmente per poter fare ciò è necessaria una forte coerenza non solo di tipo comunicativo, ma anche di tipo strategico all'interno e verso l'esterno del territorio. Affianco a obiettivi di lungo termine, alla pubblicità possono esserne assegnati anche altri più orientati al breve periodo e finalizzati a comunicare offerte speciali per il raggiungimento e la permanenza in specifiche località durante particolari periodi dell'anno, consentendo di raggiungere obiettivi comportamentali quali l'acquisto dei prodotti pubblicizzati. Le suddette "offerte speciali" sono esplicative di un'altra leva della comunicazione territoriale: le sales promotion. Queste ultime, possono annoverarsi tra quelle tipiche attività orientate al breve termine e utilizzate quale leva per incentivare l'acquisto di un prodotto/servizio territoriale. C'è da considerare che nel contesto territoriale le iniziative promozionali sono state rivolte al mercato business, costituito dalle imprese e finalizzate a rendere meno costosi gli insediamenti in una certa area. Per ciò che concerne il target, oltre alle offerte speciali appena evidenziate, si possono ritrovare altre forme promozionali, quali sconti, premi, e così via. Anche per il

²⁹ M. C. Ostillo, *La comunicazione tra imprese*, in "Economia & Management, n.1, gennaio 1995

LE NUOVE TECNOLOGIE A TUTELA DELLA VITA E DELL'OCCUPAZIONE



Programmi Operativi Regionali RT del F.ondo Sociale Europeo - Le nuove tecnologie a tutela della vita e dell'occupazione. 4 stato approvato con DGRF 17/12/08



Unione Europea
F.S.E.



Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali
Ufficio Centrale O.F.P.L.



Regione Toscana



Provincia di Livorno



Provincia di Livorno
Sviluppo

Ricerca in materia di Sicurezza sui luoghi di lavoro realizzata e presentata in collaborazione con Provincia di Livorno Sviluppo al Bureau Regione Toscana, Bruxelles 2002.

territorio si stanno incrementando le così dette “carte dei servizi” realizzate in alcune città, ossia card finalizzate a premiare e incentivare la fedeltà della clientela³⁰ nei confronti dell’alta offerta, sia dei pubblici interni (residenti del luogo) sia di quelli esterni (tipicamente i turisti). Quindi, nonostante storicamente alla pubblicità si sia assegnato il compito di fornire le motivazioni all’acquisto e alle sales promotion quello di incentivare l’acquisto, attualmente entrambe sembrano finalizzate ad accrescere il valore dell’offerta territoriale, creando le basi per più ampi processi di fidelizzazione nei confronti del prodotto-territorio, valorizzandone l’immagine quale sistema integrato d’offerta e al contempo di comunicazione.

A pubblicità e promozione delle vendite si affianca un altro strumento: il direct marketing³¹. Quest’ultimo possiede specifiche caratteristiche quali:

- multistrumentalità, essendo costituito a sua volta da un insieme differenzialmente articolato di strumenti quali il direct mail, il telemarketing, e la direct response advertising;
- selettività, connessa alla capacità dello strumento di selezionare in modo preventivo i target cui indirizzarsi;
- interattività, richiedendo l’uso di tecniche che consentano la realizzazione di comunicazioni a due vie, ossia con andata e ritorno, di stimolo e risposta (coupon, numeri telefonici, numeri verde ecc.);
- misurabilità, poiché l’interazione consente di misurare i comportamenti di risposta del target, comprendendoli e interiorizzandoli per eventuali attività future.

In tal modo il direct marketing offre l’opportunità al territorio di creare una notevole interdipendenza tra prodotto-territorio e target, consentendo l’adattamento del messaggio alle personali esigenze della clientela e garantendo una maggiore precisione e una minore dispersione comunicativa. È interessante osservare come la maggiore vicinanza ai pubblici può essere espressa attraverso la comunicazione diretta, creando degli elevati livelli di relazione tra domanda e offerta del territorio³².

Le Relazioni Pubbliche, così come espresso dalla stessa denominazione, perseguono la finalità di realizzare relazioni ottimali con differenti pubblici, prevalentemente di natura istituzionale, ma anche di influenzare in modo indiretto l’opinione pubblica in generale. Infatti, sovente, si considerano le relazioni pubbliche e le leve a esse relative quali forme di comunicazione istituzionale e quest’ultima, a sua volta, facente parte del più ampio concetto di comunicazione integrata agita sull’immagine territoriale. Per poter

³⁰ C. Mauri, *Promuovere la fedeltà*, Milano, Egea, 1998.

³¹ M. C. Ostillo, *Il direct marketing*, Milano, Etas Libri, 1992.

³² Spesso, il semplice invio da parte dell’Apt di materiale illustrativo del territorio, con accluse maggiori informazioni relative ai servizi di accoglienza dello stesso, nel rispetto delle esigenze del cliente, attraverso il mezzo postale e a seguito di una richiesta telefonica, rappresenta un chiaro esempio di marketing diretto. L’ideale sarebbe realizzare un customer data base in cui inserire elenchi di clienti che richiedono informazioni e di clienti che hanno risposto positivamente all’iniziativa, per esempio, visitando il luogo e utilizzando i servizi proposti.



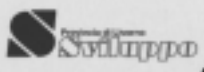
Provincia di Livorno

Le Strade del Vino e le Vie del Mare

Il rilancio della coltura della vite, tutela dell'ambiente e volano di sviluppo economico delle isole minori italiane

Un programma di tutela e valorizzazione di Pianosa: le proposte della Provincia di Livorno

Portoferraio
Isola d'Elba
Hotel Airone
M/n Moby Lilly
30/11-1/12 2002



Il Nostro Vino: Un Prodotto di Qualità in un Territorio di Qualità



Verona 10-14 Aprile 2003

Promozione prodotto vino 2003. Provincia di Livorno Sviluppo per il terzo anno consecutivo organizza la manifestazione "Le strade del Vino e le Vie del Mare" e la presenza della Provincia di Livorno alla grande kermesse veronese, Vinitaly..

assumere tale ruolo è necessario considerare la natura poliedrica delle relazioni pubbliche; di fatto esse vengono realizzate attraverso alcuni specifici strumenti quali le attività di rapporto con i media (tipicamente attraverso l'ufficio stampa), l'ideazione e, se è il caso, la gestione di eventi quali congressi, mostre, partecipazione a fiere internazionali, roadshow³³ e, infine, le attività di lobbying, ossia azioni rivolte verso autorità legislative per spingere queste ultime ad assumere provvedimenti favorevoli verso il territorio e le sue componenti³⁴, oppure realizzate nei confronti delle grandi organizzazioni economiche per offrire la possibilità di selezionare il territorio quale sede delle proprie attività. È ovvio che l'insieme degli strumenti di pubbliche relazioni, inserito all'interno del sistema più ampio di comunicazione integrata e dovendo agire su una pluralità di pubblici, sino a giungere al livello più ampio di comunicazione pubblica, può perseguire differenti finalità: dal posizionamento o riposizionamento dell'area al rilancio della stessa, dalla realizzazione di pressioni su soggetti che governano i canali di comunicazione (attraverso lo sviluppo dell'effetto made in) o di attività produttive rilevanti nell'area o potenziali di attrazioni per la stessa e così via. Tali obiettivi possono essere perseguiti non solo da chi possiede la responsabilità del marketing territoriale ma anche da aziende o associazioni o cooperative interessate all'affermazione dell'immagine territoriale e/o dei suoi prodotti e delle sue produzioni in una logica competitiva.

Il prodotto-territorio si estrinseca attraverso diverse componenti che vengono a formare la più ampia offerta territoriale, i grandi eventi³⁵ sono per l'appunto una rappresentazione dell'articolata proposta del territorio, ma al contempo possiedono un intrinseco contenuto di comunicazione, al punto da divenire essi stessi leva del mix a disposizione del territorio. Inoltre, generando un forte impatto emozionale e visivo agiscono sull'immagine del sito ospitante e sulle percezioni del pubblico cui direttamente si rivolge e/o che partecipa all'evento (audience primaria) o che indirettamente riceve i messaggi sullo stesso attraverso le altre leve di comunicazione: pubblicità, direct marketing, pubbliche relazioni ovvero i mezzi di informazione (audience secondaria autonoma e/o derivata). Di fatto il grande evento sovente funziona quale cassa di risonanza per il territorio, ossia può essere agito intenzionalmente con tale finalità³⁶. La gestione di tali manifestazioni insieme all'uso di altre forme di comunicazione, tese a rappresentare le diverse iniziative

³³ Con tale termine si intende la crescente attività svolta dai territori che, selezionando alcune "piazze" interessanti per lo sviluppo della domanda e per attrarre investimenti sul territorio, realizzano alcuni incontri in specifiche aree e con particolari pubblici di riferimento.

³⁴ Alcuni esempi sono rappresentati dagli stanziamenti di risorse finanziarie per il rafforzamento delle infrastrutture, l'erogazione di agevolazioni e vantaggi diversi ai soggetti che operano nell'area geografica, ecc.

³⁵ Tra i grandi eventi possono annoverarsi le stagioni artistiche costituite da concerti, rappresentazioni teatrali, spettacoli, mostre, ossia manifestazioni di diversa natura fisse o itineranti realizzate sul territorio.

³⁶ I garden festival realizzati in Germania, nei Paesi Bassi e in Inghilterra hanno assunto storicamente una grande importanza nella promozione del luogo, mettendo in luce le attrazioni naturali dell'area geografica promossa.

attraverso: congressi, convegni, conferenze, open door e punti di erogazione di informazione e di servizi in loco o fuori loco, rappresentano delle significative opportunità per stabilire dei primi contatti con potenziali investitori, accrescere il senso di appartenenza dei residenti del luogo, produrre degli investimenti di tipo finanziario da parte delle autorità, sviluppare i posti di lavoro e così via. All'interno di tale leva di comunicazione possono farsi anche ricadere i così detti flagship project³⁷, che venendo a caratterizzare il territorio in termini infrastrutturali e di progetto innovatore, costituiscono parte integrante dell'offerta territoriale e divengono essi stessi, sovente, simboli visivi della località stessa.

In conclusione si può quindi affermare che la comunicazione territoriale si presenta fortemente articolata. Tale articolazione, discendendo dalla natura stessa del territorio e dagli obiettivi strategici che lo stesso si pone, richiede una forte integrazione tra gli elementi e le componenti tangibili e intangibili del prodotto-territorio. Parimenti, viste le molteplicità di pubblici cui si rivolge, la differente morfologie di leve di comunicazione come anche di messaggi differientemente adattabili ai target, la comunicazione territoriale manifesta un elevato fabbisogno di integrazione. Quest'ultima può essere ottenuta attraverso una gestione coordinata tra:

- flussi comunicativi: interni ed esterni, verticali e orizzontali;
- forme e modalità comunicative con specifiche caratteristiche;
- messaggi e media aventi differenti livelli di impatto;
- aree della comunicazione quali l'interna, l'esterna, l'istituzionale e quella più propriamente definita economico-finanziaria³⁸.

³⁷ I dockland di Londra ne rappresentano un tipico esempio.

³⁸ Ossia quell'area della comunicazione integrata rivolta ai potenziali portatori di risorse che a vario titolo interagiscono o potrebbero interagire con il territorio.

MARKETING D'AREA E SVILUPPO LOCALE
LA NOSTRA ESPERIENZA

FAUSTO BONSIGNORI
Presidente di Provincia di Livorno SVILUPPO

Dal giugno 2000, data della nostra costituzione, operiamo nell'affollato e spesso un po' confuso campo della cosiddetta animazione economica individuando nelle linee guida del **modello di sviluppo locale** il quadro di riferimento della nostra attività.

Una delle caratteristiche di questo processo è che è programmabile e governabile anche da attori locali e si basa su fattori specifici presenti, o per meglio dire, radicati sul territorio.

Lo sviluppo endogeno è sicuramente caratterizzato da fattori economici e sociali distintivi di una determinata zona, ma risponde ad una serie di impostazioni comuni per tutti i modelli. Elementi comuni e condivisi che sono fondamentali per evitare il rischio di chiusura del sistema che porterebbe ad un inutile e controproducente localismo.

Il metodo condiviso consente ai vari modelli di dialogare tra loro, aspetto questo complementare alla capacità costante e progressiva di rapportarsi con l'esterno. Un rapporto che è essenziale, soprattutto per i mercati, per accogliere quanto di positivo deriva dalla globalizzazione, ma anche per l'acquisizione di processi tecnologici innovativi.

Quindi possiamo affermare che lo sviluppo locale non è alternativo, ma complementare ed integrato con le altre politiche, inoltre è una delle modalità con cui si può determinare una crescita non solo economica ma anche sociale di un territorio.

Uno sviluppo locale e sostenibile è uno scenario forse non sufficiente, ma sicuramente necessario, affinché si determinino condizioni di crescita durature ed equilibrate, nella consapevolezza che un sistema economico produttivo in buona salute è legato, e lo sarà sempre di più, al territorio.

La visione locale dello sviluppo è identificabile in una dimensione sub regionale intesa come sistema di zone affini e complementari non necessariamente legate da confini amministrativi e che, nel nostro caso, è compatibile con il sistema provinciale.

Il ruolo guida di questo processo è svolto dalla comunità locale che per prima cosa deve essere capace di evidenziare gli elementi base che consentiranno un processo di sviluppo efficace e duraturo senza assistere passivamente all'utilizzo del proprio territorio da processi decisionali esterni. Comunità locale intesa nella sua espressione più ampia, come l'insieme delle varie realtà sociali economiche e culturali. Questo implica la presenza sulla scena di numerosi attori che svolgono ruoli anche molto diversi, che devono essere coordinati da una regia concordata con i "decisioni" politico amministrativi.

In questo quadro di riferimento complesso ed in continua evoluzione si sono svolte le nostre azioni, comprese quelle di **marketing d'area**.

Nel campo della severa competizione nazionale ed internazionale è sempre più evidente come questa sia sempre meno solo una sfida tra sistemi di imprese, mentre sia sempre più un confronto tra aree.

Catturare l'attenzione delle realtà produttive anche esogene, valorizzare le caratteristiche e le potenzialità di un territorio comprese le attività che l'Uomo vi esercita, sono elementi di fondamentale importanza in questo settore.

È indubbio che il marketing d'area, nelle sue varie espressioni, sia uno strumento indispensabile alle politiche di sviluppo locale.

Le azioni di marketing d'area sono numerose e complesse, soprattutto a causa dell'oggetto che si cerca di vendere, che ovviamente non è solo un prodotto; una di queste azioni riguarda l'**informazione** intesa come la capacità di fornire efficacemente tutte quelle notizie ritenute indispensabili ad un investitore esogeno per poter scegliere un territorio rispetto ad un altro.

Il vantaggio competitivo di un'area può dipendere anche dalla diffusione delle informazioni in merito alle varie realtà ed alle potenzialità di sviluppo presenti e future.

La corretta informazione su tutte le caratteristiche dell'area è essenziale affinché un "compratore" possa acquistare un pacchetto localizzativo: è ovvio che un imprenditore voglia conoscere tutti i possibili risvolti tecnici ed economici relativi al suo investimento. Per questo è decisivo che tali informazioni siano costantemente aggiornate e disponibili in tempo reale, informazioni riguardo alla disponibilità delle aree, al loro costo, agli incentivi possibili, alle agevolazioni, al costo del lavoro e dei servizi, al costo dell'energia e delle comunicazioni, alle infrastrutture presenti ed alla logistica, alla presenza di aree di ricerca e di studio e così via.

Altro aspetto decisivo è la **comunicazione**, infatti l'immagine che un sistema locale è in grado di trasmettere costituisce un aspetto di fondamentale importanza per rendere un territorio attraente per possibili investimenti esogeni.

Per poter raggiungere efficacemente il pubblico degli interlocutori esterni occorre comunicare l'identità di un territorio valorizzando le specificità locali, le caratteristiche economiche, sociali, ambientali e culturali che sono alla base della sua unicità.

Abbiamo operato concretamente su questi due aspetti del marketing con la gestione di un sito internet per la presentazione della nostra area in incontri all'estero.

Altro elemento strategico per il successo delle azioni di marketing è la loro organicità e qualità: questo è ottenibile solo se gli "addetti ai lavori" sono adeguatamente preparati e sono pronti a parlare un linguaggio comune.

A questo proposito abbiamo progettato e contribuito a gestire il corso di **formazione professionale** per Operatori di marketing d'area approvato dalla Regione Toscana e rivolto a giovani laureati.

Il **sito internet** www.invest.toscana.it/pisa-livorno è uno strumento di utile consultazione, costantemente aggiornato, in grado di supportare efficacemente il servizio informativo di sportello nel soddisfare in tempo reale le richieste degli investitori.



Il Sistema Integrato Pisa-Livorno

Provincia di Pisa - Provincia di Livorno



- * Presentazione
- * Sistema logistico
- * Il polo scientifico
- * Gli incentivi
- * Le aree
- * Richiesta informazioni
- * News -- News -- News
- * Le potenzialità
- * La qualità della vita
- * I settori produttivi
- * Riferimenti utili

Home page sito internet dedicato al marketing d'area vasta Livorno-Pisa - sportello informativo Provincia di Livorno Sviluppo www.invest.toscana.it/pisa-livorno

È possibile accedere a numerose e dettagliate informazioni relative al Sistema Integrato Pisa-Livorno, area situata al centro della Toscana, dell'Italia e del Mediterraneo, dotata di un'ampia gamma di fattori di attrazione.

Per consentire una più fruibile consultazione delle informazioni in esso contenute, si è provveduto a ideare un Sistema Informativo web-based strutturato in una sezione front office ed una sezione back office.

Il front office si compone di differenti macroaree dedicate ad aspetti peculiari del territorio dell'Area Vasta Pisa-Livorno. Dopo una breve presentazione dove sono riassunti in poche righe gli elementi degni di nota del sistema territoriale Pisa-Livorno è infatti possibile accedere alle informazioni relative al sistema logistico.

L'area gode di una posizione geografica baricentrica particolarmente favorevole, grazie alla presenza di un sistema infrastrutturale multi-modale di grande rilevanza.

A far sì che quest'area risulti molto conosciuta ed apprezzata in tutto il mondo contribuisce in maniera significativa la presenza di un sistema universitario di grandi tradizioni e ricco di punte di eccellenza di livello mondiale e di sorprendenti potenzialità, basate sul ruolo significativo e qualificato di un sistema articolato di Poli Scientifici e Tecnologici.

Ad arricchire questa immagine particolarmente positiva, un ruolo importante deve essere attribuito alla qualità della vita.

Le province di Pisa e Livorno sono caratterizzate, infatti, da un patrimonio naturale, storico e culturale di rilevante interesse che ne fa una meta turistica apprezzata a livello mondiale.

Di particolare interesse risulta, inoltre, l'offerta, sul territorio, di numerose aree per nuovi insediamenti produttivi ubicate vicino ai centri urbani ed alle principali vie di comunicazione, disponibili per potenziali investitori.

Ci troviamo di fronte ad un sistema di aree industriali distribuito su tutto il territorio, in grado di offrire requisiti di diversificazione merceologica e di rispondere alle varie esigenze delle imprese.

Nell'area si sono, infatti, consolidate nel corso degli anni, sia imprese di medio-grandi dimensioni, che sistemi distrettuali, formati da PMI che operano in stretta collaborazione fra di loro, che hanno generato nel territorio circostante il relativo indotto.

Il sistema industriale è caratterizzato dalla forte presenza di un'ampia gamma di produzioni diversificate raggruppate in settori produttivi di rilevante interesse. Questo grazie anche alla possibilità offerta alle due province di fruire di numerosi incentivi sia a livello comunitario che nazionale e regionale.

Il sito web accoglie, infine, un'area dedicata ai riferimenti utili, dove sono segnalate le strutture e gli Enti nazionali ed esteri referenti in materia di marketing d'area; un'area dedicata alla richiesta informazioni, pensata come strumento per lo scambio di informazioni tra soggetti interessati ed un'area dedicata alle



75th
1926-2001



Provincia di Livorno



Provincia di Pisa



PRESENTAZIONE AREA VASTA LIVORNO - PISA: UN SISTEMA INTEGRATO

「アレア・ヴァスタ」
リヴォルノ・ピサ地域投資セミナー

GIOVEDÌ 28 GIUGNO 2001
2001年6月28日(木) 9:30-13:00
イタリア貿易振興会東京事務所会議室



INCONTRI CON REALTÀ IMPRENDITORIALI DELLA PROVINCIA DI LIVORNO

リヴォルノの企業とのワークショップ

GIOVEDÌ 28 GIUGNO 2001
2001年6月28日(木) 14:00-17:00
イタリア貿易振興会東京事務所会議室

Tokyo 2001: Provincia di Livorno Sviluppo ha organizzato la presentazione dell'Area Vasta Pisa-Livorno in occasione della manifestazione "Italia in Giappone 2001".

news, dove sono riportate tutte le notizie relative ai principali eventi nazionali ed internazionali organizzati in materia di marketing d'area.

Il front office consente quindi, di fornire una “fotografia” dettagliata del prodotto area vasta allo scopo di attrarre investimenti esogeni.

Il back office è, invece, strutturato sulla base di un sistema intranet/extranet in grado di fornire contemporaneamente diversi servizi, quali: la possibilità di gestire l'intero sistema, di aggiornare continuamente il database, di offrire un servizio di sportello informativo attraverso la consultazione e l'erogazione di informazioni selezionate sulla base di richieste specifiche.

Comprende tre aree di intervento: l'area administrator, l'area local administrator e l'area extranet.

L'area administrator permette: la gestione dell'intero sistema attraverso il continuo aggiornamento delle informazioni del database, l'elaborazione di report riepilogativi delle informazioni sulle aree disponibili per insediamenti produttivi e l'elaborazione di report statistici finalizzati a monitorare costantemente il target dei visitatori del sito internet ed il tipo di richieste inoltrate.

Il tutto allo scopo di ottimizzare il servizio di informazione ed assistenza fornito ai potenziali investitori.

L'area local administrator permette all'operatore dello sportello informativo di accedere a tutti i dati e consultare le informazioni contenute nel database. Vi sono compresi i report informativi e statistici che, grazie alla struttura del sistema informativo web-based, si generano automaticamente nel momento in cui vengono compiute operazioni di aggiornamento. Questo consente all'operatore di potersi interfacciare in modo rapido ed esaustivo con i potenziali utenti interessati ad avere ulteriori informazioni sulle caratteristiche del territorio.

Infine, l'area extranet è riservata a tutti i soggetti pubblici e privati dell'area vasta coinvolti nel progetto di marketing d'area. Essi possono consultare i dati contenuti nel database, verificarli ed eventualmente provvedere a segnalare modifiche da effettuare compilando il modulo predisposto.

Per evidenziare e **comunicare** le potenzialità del territorio abbiamo scelto di collaborare con l'Agenzia Regionale Toscana Promozione nell'organizzazione e gestione degli incontri all'estero, utilizzando strategie ben precise.

Da Bruxelles a Londra, da Amsterdam a Parigi, gli eventi si sono caratterizzati sia per l'autorevolezza istituzionale della sede scelta, sia per la presenza di un pubblico preventivamente selezionato, formato da operatori economici e potenzialmente interessato alla nostra Zona.

Questi incontri fanno seguito ad esperienze simili, come la manifestazione “Sapori, colori e suoni della Costa degli Etruschi” che si è tenuta a Tokyo in occasione delle manifestazioni per “Italia in Giappone 2001”.

In quest'ultimo caso, oltre a presentare la zona, abbiamo organizzato incontri diretti tra nostri imprenditori con analoghi giapponesi che hanno consentito lo svilupparsi di relazioni commerciali.



Il Presidente della Regione Toscana Claudio Martini, al centro, mentre Fausto Bonsignori e Paolo Nanni presentano l'Area Vasta Livorno-Pisa a Bruxelles, 2002.

Tutto questo è stato possibile grazie alla collaborazione ed allo scambio di esperienze con Toscana Promozione, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e gli uffici ICE delle città interessate.

La preparazione di coloro che operano nel marketing è essenziale per la buona riuscita delle iniziative: perciò abbiamo promosso un progetto regionale di **formazione professionale** proprio per dare un contributo in questo senso. Si è proposto un metodo, a nostro avviso produttivo per risultati ed interesse, basato in particolare sull'interattività tra discenti e docenti. Il corso, a cui hanno partecipato 30 allievi, è stato finanziato dalla Regione Toscana, nel quadro del P.O.R. Ob. 3 Fondo Sociale Europeo, e si è articolato in 9 mesi di attività.

Altro obiettivo del corso di formazione professionale è stato quello di aprire un dibattito tra tutti i soggetti coinvolti nella promozione del territorio sulle regole comuni di intervento, nella convinzione che sia non solo utile, ma indispensabile utilizzare un "linguaggio comune".

Per questo abbiamo organizzato quattro seminari su tematiche chiave del marketing, soffermandoci su l'area e gli investimenti, la comunicazione, gli interventi dei Fondi Strutturali, le sinergie del territorio.

Abbiamo curato con attenzione la location dei seminari, utilizzando come sedi i Comuni rappresentativi dei quattro Sistemi Economici Locali della provincia di Livorno, all'interno di strutture di fruizione culturale, alcune delle quali ad uso industriale, recentemente riconvertite.

Concepiti come tavole rotonde con i diversi attori del territorio provinciale, i seminari hanno insistito sulla necessità di superare i municipalismi e utilizzare un linguaggio comune a tutti gli operatori del marketing.

Prezioso è stato l'apporto di testimonianze e interviste, raccolte allo scopo, del ministro alle Attività Produttive Antonio Marzano, dell'allora presidente dell'Agenzia ITP (Investimenti Torino e Piemonte), e Andrea Pininfarina, del responsabile investimenti esteri dell'ICE di Roma, Alessio Ponz de Leon e del vicedirettore de "Il Sole 24 Ore", Gianfranco Fabi. A legare gli interventi con i valori culturali del territorio sono stati chiamati artisti rappresentativi di discipline diverse dello spettacolo.

L'obiettivo di quest'esperienza e di altre attualmente in fase di avvio, è quello di qualificare la risorsa umana operante nel settore per fare emergere gli elementi di valore – produttivi, ma anche ambientali e culturali – di un territorio come il nostro, che ha standard elevati di qualità della vita.

STRUMENTI FINANZIARI COMUNITARI
A SOSTEGNO DI PROGETTI DI MARKETING D'AREA

MARIA GIOVANNA LOTTI
SANDRA TALAMO
*Responsabili Area Marketing territoriale
Provincia di Livorno SVILUPPO*

L'economia europea è soggetta ad un ampio processo di ristrutturazione, in cui le produzioni vengono riorganizzate e rilocalizzate, come conseguenza di un fenomeno di accorciamento dei tempi e degli spazi. In tale scenario la competizione non si gioca più tra singoli soggetti ma, piuttosto, tra sistemi a base territoriale, i soli capaci di generare oggi competitività del tessuto delle imprese, innovatività e capacità di risposta dinamica.

Cresce, inoltre, la convinzione che i sistemi economici territoriali abbiano raggiunto, sul finire degli anni '80, il tetto dello sviluppo spontaneo. Non è più pensabile riprodurre meccanicamente il precedente modello di sviluppo, che pure ha egregiamente funzionato in molte aree italiane, né immaginare che le performance di un singolo sistema locale siano il puro esito di un concatenarsi di "decisioni giuste" da parte dei singoli operatori.

Oggi più che mai un sistema territoriale per sopravvivere e prosperare deve essere competitivo. Ma la competitività, in un mercato globale, con crescente mobilità internazionale delle persone e delle risorse finanziarie, oltre che dei prodotti, si misura anche in termini di capacità di attrarre attività ad elevato valore aggiunto e forte tasso di crescita, capaci di garantire, in prospettiva, livelli soddisfacenti di reddito e di occupazione.

Il territorio, inteso come sistema integrato, diventa così risorsa, protagonista della competizione economica e soggetto dello sviluppo locale. Come tale deve misurarsi con una domanda alla quale rispondere con un'offerta adeguata sotto il profilo delle opportunità, in grado cioè di attrarre nuovi investimenti da un lato e nuovi "acquirenti" dei suoi prodotti e servizi dall'altro.

Deve pertanto intervenire un modo innovativo di promozione del territorio/risorsa che presupponga l'adozione di strategie che consentano di valorizzare al massimo le caratteristiche socio-economico-ambientali del territorio stesso, stimolando ed incentivando iniziative imprenditoriali ed investimenti.

Il marketing d'area, innovativo ed allargato approccio al concetto di Marketing propriamente detto, è la risposta alla nascita della "competizione tra aree o sistemi territoriali" come fenomeno nuovo nel panorama della dispersione mondiale degli investimenti manifatturiero-logistico-distributivi.

Il concetto di marketing d'area può essere utilizzato in almeno tre accezioni differenti:

- come promozione del territorio, delle sue caratteristiche e delle sue prospettive, al fine di attirare dall'esterno investimenti e visitatori (il prodotto è già pronto, si tratta di renderlo appetibile nella maniera più efficace);
- come finalizzazione delle politiche territoriali e urbane - dal concepimento fino alla realizzazione -

alle esigenze degli operatori economici locali ed alle aspettative degli operatori esterni che si vogliono attrarre;

- come riorganizzazione complessiva delle procedure amministrative nella direzione di una maggiore attenzione ai “clienti” del prodotto “sistema locale”, la cui soddisfazione non può essere solo quantitativa ma anche qualitativa.

Queste accezioni del termine non sono alternative ma, piuttosto, complementari, fino a suggerire che ogni azione di marketing d’area debba declinarsi in un mix dei tre differenti contenuti sopra richiamati.

Volendo, tuttavia, sintetizzare efficacemente il concetto di marketing d’area possiamo definirlo come una serie di strategie, azioni e strumenti innovativi per la promozione del territorio con l’obiettivo di attrarre investimenti e sostenere lo sviluppo locale.

Il marketing d’area propone, quindi, il territorio come un’entità che ha prodotti propri da vendere su mercati diversi a clienti con esigenze specifiche e che compete con altri territori per acquisire nuovi “clienti”. In un mercato in cui l’offerta di aree per realizzare nuovi impianti è di gran lunga maggiore alla domanda di localizzazione proveniente dalle imprese, la competizione tra governi, regioni europee e nazionali, è sempre più aggressiva ed intensa.

Di conseguenza, di fronte ad uno scenario sempre più competitivo il sistema territoriale è costretto ad uscire da una posizione passiva, e a proporsi attivamente come protagonista di questa fase dello sviluppo, per orientarne la direzione verso esiti di crescita economica e sociale ma anche di arricchimento culturale e scientifico. Occorre, insomma, una politica dell’accoglienza e della promozione del sistema territoriale.

La competizione tra territori per attirare capitali e persone (fisiche o giuridiche) e assicurare un futuro richiede da parte dei soggetti territoriali l’adozione di una prospettiva di imprenditorialità e l’acquisizione di nuove capacità e di nuovi comportamenti.

Le amministrazioni locali (Regioni, Province, Comuni) sono, quindi, chiamate a svolgere nuove e più ampie funzioni rispetto al passato: non più semplici fornitrici di servizi alla cittadinanza ma soggetti attivi dello sviluppo economico complessivo del territorio, impegnati a soddisfare anche la domanda degli altri utenti, effettivi e potenziali, in grado di generare ricchezza a livello locale.

Da qui l’esigenza, da parte degli Enti locali, di elaborare strategie e piani di intervento per pianificare e gestire il futuro di un territorio.

Obiettivo fondamentale di un progetto di marketing d’area è, infatti, accrescere l’attrattività delle aree per favorire investimenti esogeni tramite progettazione, sviluppo ed implementazione di un Piano di marketing finalizzato alla promozione del Prodotto Area individuato sulla base di attente analisi territoriali che mettano in luce le opportunità presenti all’interno di sottosistemi di interesse strategico.

A fronte della scarsità di risorse disponibili per finanziare interventi di infrastrutturazione del territorio e di miglioramento delle sue dotazioni, in questi anni un posto importante nelle strategie di promozione

del territorio è stato occupato, da parte dei soggetti promotori di azioni di marketing d'area, dall'impegno per accedere a risorse aggiuntive di origine comunitaria e nazionale.

Si tratta di strumenti sia di iniziativa comunitaria, che di iniziativa governativa che in diverso modo puntano ad abbandonare la tradizionale logica dell'intervento settoriale per operare simultaneamente e sinergicamente su una pluralità di dimensioni: la promozione dello sviluppo economico e occupazionale, il miglioramento delle dotazioni infrastrutturali, la creazione di opportunità di miglioramento della qualità della vita, il tutto nel rispetto degli obiettivi prioritari dell'Unione Europea.

La coesione economica e sociale è, infatti, da molti anni uno degli obiettivi prioritari dell'Unione Europea. Promuovendo la coesione l'Unione favorisce lo sviluppo armonioso, equilibrato e duraturo delle attività economiche, la crescita dell'occupazione e la valorizzazione delle risorse umane, la tutela e il miglioramento dell'ambiente, l'eliminazione delle ineguaglianze e la promozione della parità tra uomini e donne.

Per portare a termine l'impegno di coesione economica e sociale la Commissione ha creato strumenti finanziari (Fondi strutturali; Fondo di coesione; Fondo europeo agricolo di orientamento e garanzia (FEAOG), sezione "garanzia"; Banca europea per gli investimenti (BEI) e altri strumenti finanziari) destinati a cofinanziare negli Stati membri interventi regionalizzati o orizzontali.

I Fondi strutturali, Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), Fondo sociale europeo (FSE), Fondo europeo agricolo di orientamento e garanzia (FEAOG), sezione "orientamento" e lo strumento finanziario di orientamento della pesca (SFOP)), la BEI e gli altri strumenti finanziari esistenti contribuiscono, quindi, ciascuno in maniera appropriata, al conseguimento dei tre obiettivi prioritari seguenti:

- **obiettivo 1:** promuovere lo sviluppo e l'adeguamento strutturale delle regioni in ritardo il cui prodotto interno lordo pro capite è inferiore al 75 per cento della media dell'Unione europea;
- **obiettivo 2:** contribuire a favorire la riconversione economica e sociale delle zone con difficoltà strutturali;
- **obiettivo 3:** favorire l'adeguamento e l'ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione.

In particolare:

il **Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)** interviene nell'ambito degli obiettivi 1 e 2 con la finalità di ridurre lo scarto tra i livelli di sviluppo delle diverse regioni ed il ritardo delle regioni o isole svantaggiate, comprese le zone rurali. Il FESR contribuisce ad uno sviluppo armonioso, equilibrato e durevole delle attività economiche, ad un grado elevato di competitività, ad un alto livello occupazionale e di protezione ambientale ed alla parità tra uomini e donne;

il **Fondo sociale europeo (FSE)** garantisce la coerenza e la complementarità delle azioni intraprese al fine di migliorare il funzionamento del mercato del lavoro e lo sviluppo delle risorse umane.

Il Fondo interviene sull'intero territorio dell'Unione Europea.

Il compito del FSE è quello di sostenere le misure volte a prevenire e a combattere la disoccupazione, sviluppare le risorse umane e favorire l'integrazione ed il mercato del lavoro, al fine di promuovere un livello elevato di occupazione, la parità fra donne e uomini, lo sviluppo durevole e la coesione economica e sociale;

il **Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia (FEAOG)**, sezione "orientamento", contribuisce allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle zone rurali in ritardo sul processo di sviluppo tramite il miglioramento dell'efficienza delle strutture di produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli e silvicoli;

lo **Strumento Finanziario di Orientamento della Pesca (SFOP)**, rappresenta lo strumento finanziario strutturale destinato al settore della pesca.

I Fondi contribuiscono, inoltre, al finanziamento di iniziative comunitarie ed alla promozione di azioni innovative e di assistenza tecnica coerentemente con le altre politiche ed azioni comunitarie.

L'intervento dei Fondi strutturali assume principalmente la forma di aiuto non rimborsabile o "aiuto diretto" e in misura minore di aiuto rimborsabile, di abbuono d'interessi, di garanzia, di assunzione di una partecipazione, di partecipazione al capitale di rischio.

Per poter accedere alla dotazione dei Fondi strutturali, che per il periodo 2000-2006 ammonta a 195 miliardi di euro, uno degli elementi essenziali riguarda la programmazione, ovvero, l'elaborazione di programmi di sviluppo pluriennali mediante un processo di decisione partenariale, in più fasi, fino all'assunzione delle azioni da parte dei responsabili di progetti pubblici o privati.

Fine ultimo di tale procedura è, infatti, la redazione da parte degli Stati membri di documenti di programmazione rispondenti agli orientamenti generali dell'esecutivo europeo. Tali documenti di programmazione possono assumere la forma di:

- **documenti Unici di Programmazione (DOCUP)**. Costituiti da un solo documento, sono approvati dalla Commissione raggruppando gli elementi contenuti nel quadro comunitario di sostegno e nel programma operativo (programma integrato per regione contenente gli assi prioritari del programma, una descrizione succinta delle misure previste, un piano di finanziamento indicativo);
- o di **Quadri Comunitari di Sostegno (QCS)** articolati in **Programmi Operativi (PO)**. Sono approvati dalla Commissione, d'intesa con lo Stato membro in questione, e presentano la strategia e le priorità dell'azione dei Fondi e dello Stato membro, i loro obiettivi specifici, la partecipazione dei Fondi e le altre risorse finanziarie.

I documenti di programmazione concernenti l'obiettivo 1 sono generalmente QCS articolati in PO, ma si può fare ricorso ai DOCUP in caso di programmazione per importi inferiori a 1 miliardo di euro. Per l'obiettivo 2, si tratta sempre di DOCUP. Per contro, il tipo di documento di programmazione concernente l'obiettivo 3 è a discrezione delle regioni e degli Stati membri.

La Commissione negozia con gli Stati membri sulla base dei summenzionati documenti di programmazione e procede ad una ripartizione indicativa dei Fondi per ciascun intervento e per ciascuno Stato membro.

Nell'ottica dell'attuazione e del finanziamento di Piani di marketing d'area a livello locale, per quanto riguarda il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), lo strumento di riferimento, nel panorama della programmazione dell'UE, è il Documento Unico di Programmazione (DOCUP).

Il Documento Unico di Programmazione è, infatti, lo strumento con il quale le Regioni delineano le azioni e stanziavano i fondi per il sostegno delle aree Obiettivo 2. Tutti gli interventi previsti nei DOCUP tendono all'incremento delle imprese, alla crescita occupazionale, al miglioramento della qualità della vita, del cittadino e delle imprese. L'obiettivo è quello di recuperare i siti industriali e le zone urbane in declino, combattere l'isolamento e favorire il risanamento delle zone rurali o dipendenti dalla pesca, migliorare le condizioni dell'ambiente, investire nelle infrastrutture e nelle attrezzature.

Si comprende chiaramente l'importante funzione svolta dai Fondi europei (in particolare il FESR e il FSE) a sostegno di progetti di marketing d'area: una funzione di moltiplicatore dello sviluppo per le realtà locali appartenenti alle aree oggetto degli interventi previsti dagli *obiettivi prioritari comunitari* precedentemente citati.

In tali ambiti territoriali, alla luce dell'ampio panorama delle agevolazioni finanziarie disponibili sono, infatti, numerose le tipologie di soggetti che possono beneficiare, a livello locale, di aiuti comunitari. Imprese artigiane, cooperative, di produzione, PMI, consorzi, enti pubblici hanno la possibilità di poter accedere a forme di finanziamento, appositamente studiate in base alle proprie esigenze, a supporto di differenziate forme di investimento, quali ad esempio: investimenti in opere fisse, impianti ed attrezzature; investimenti nel campo dell'ambiente; investimenti finalizzati alla realizzazione di infrastrutture a servizio della produzione, nonché interventi a sostegno del trasferimento tecnologico; contributi per consulenze su materie riguardanti l'ambiente, la qualità del prodotto e del processo; contributi per servizi informatici e telematici e per ricerche su mercati esterni all'UE.

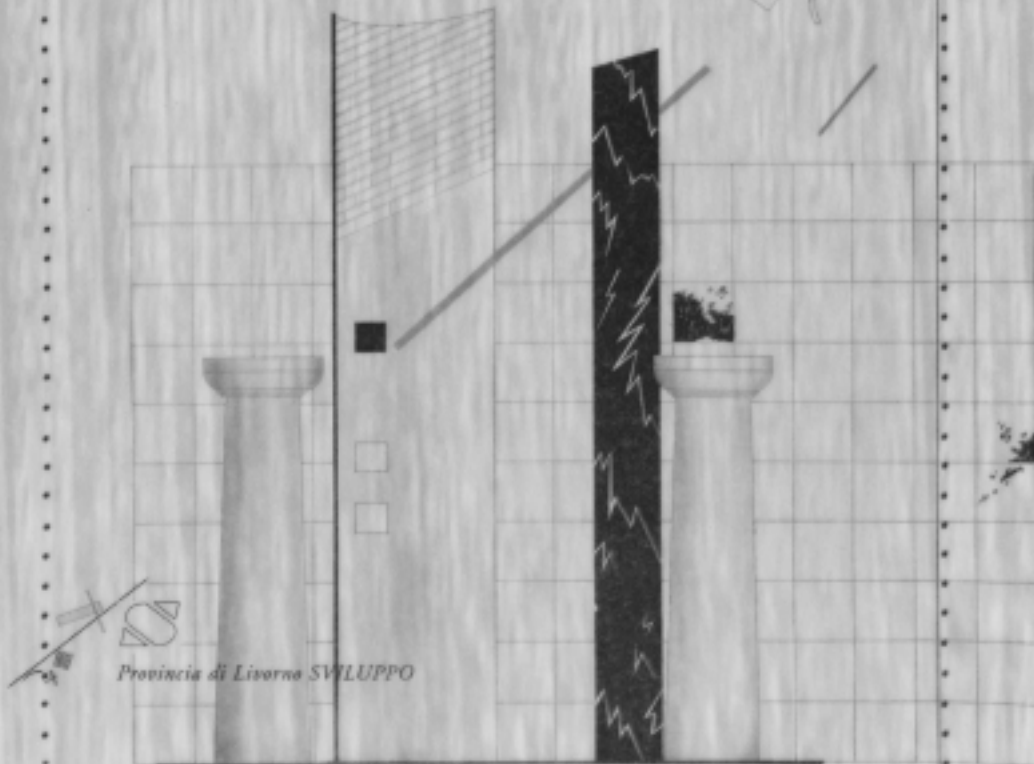
È, inoltre, possibile accedere a finanziamenti per la qualificazione, l'adeguamento e la realizzazione di strutture turistico-ricettive e di servizi e attrezzature integrative.

Tali strumenti, messi a disposizione di potenziali investitori, concepiti quali "beneficiari finali" di un progetto di marketing d'area, sono finalizzati ad attrarre investimenti esogeni e di conseguenza a sostenere e promuovere la realizzazione di nuovi insediamenti produttivi a fianco dell'ampliamento di quelli già esistenti.

Tuttavia, il ruolo dei Fondi europei non si limita solo a fungere da supporto a strategie di sviluppo locale ma abbraccia, nel rispetto degli obiettivi prioritari dell'UE, l'ampio ambito della formazione professionale che, sempre più, sta assumendo un'importanza strategica nel mondo produttivo quale strumento

Silvia Caturegli

Maurogordato, una Villa, tante opportunità



Iniziative editoriali e ricerche di Provincia di Livorno Sviluppo, anno 2001.

per favorire la crescita occupazionale. Numerosi sono, infatti, i programmi formativi attivati a livello nazionale, regionale e provinciale con il contributo dei Fondi strutturali, nella fattispecie, il Fondo Sociale Europeo, finalizzati a formare figure professionali esperte nella gestione e/o nel coordinamento di progetti complessi di marketing e sviluppo territoriale.

Per comprendere, ad ogni modo, l'importanza che tale materia sta assumendo nel processo di integrazione europea, che rende il territorio e l'ambiente sempre più centrali nella formazione delle politiche nazionali e regionali, per dovere di cronaca, riteniamo opportuno sottolineare, sempre a livello formativo, l'attivazione di corsi di laurea e master post-laurea dedicati specificatamente alle problematiche oggetto del marketing d'area.

Volendo citare un'esperienza regionale, nella fattispecie, riteniamo opportuno portare come esempio il caso della Regione Toscana.

La finalità generale che la Regione Toscana si propone di raggiungere con l'attuazione del DOCUP Ob.2 2000-2006 è quella di sviluppare e riqualificare l'occupazione in una prospettiva di sviluppo sostenibile sorretta dai processi dell'innovazione e di riequilibrio dell'occupazione in termini di genere, che veda la centralità del lavoro e del territorio come risorsa fondamentale per lo sviluppo e la centralità dell'impresa come agente della valorizzazione delle risorse produttive, nel quadro di un rapporto fra istituzioni e soggetti economico-sociali che confermi e faccia crescere il metodo della concertazione.

In tale contesto, il marketing d'area occupa una posizione di rilievo. Il DOCUP Toscana 2000-2006 dedica, infatti, a questa materia una specifica misura di intervento suddivisa in due azioni dedicate rispettivamente al marketing d'area propriamente detto ed al marketing turistico di destinazione.

Obiettivo della Regione Toscana, per quanto riguarda il marketing d'area, è quello di realizzare la progettazione, la promozione e lo sviluppo di un "Programma di marketing di area" per favorire nel territorio la creazione di nuova occupazione, attraverso azioni mirate di promozione e di assistenza agli investimenti anche esteri.

Il piano di fattibilità, che verrà realizzato dalla Regione con il supporto tecnico di organismi qualificati provvederà di concerto con le Province, ad individuare, in coerenza con gli strumenti della programmazione regionale, gli obiettivi, la strategia e le modalità di intervento per la promozione, la realizzazione, e lo sviluppo del Programma di marketing delle aree territoriali della Toscana.

La razionalizzazione, il coordinamento e l'armonizzazione degli interventi di marketing d'area sono infatti il presupposto per favorire gli investimenti esteri in Toscana, in particolare per dare visibilità alle potenzialità esistenti.

Per quanto riguarda il Marketing Turistico, la Regione Toscana punta a realizzare iniziative per la promozione della domanda turistica a favore delle aree turistiche delle zone interessate dal DOCUP. Consiste in una serie di interventi promo-pubblicitari rivolti ai mercati turistici italiani ed esteri e di iniziative destinate ad aumentare la qualità dei servizi di informazione ed accoglienza turistica.

La Palamita
 e... SAN VINCENZO.



Pesce Azzurro.
NUTRIZIONE e salute.



Comune di San Vincenzo



Sabato 19 - Domenica 20 Maggio 2001
San Vincenzo - Livorno




Comune di Piombino
 Comune di Piombino




Agosto con Gusto
 Vino e prodotti tipici di qualità
 della Costa degli Etruschi

"Anteprima di Calici di Stelle"

3 - 4 agosto 2001
Piombino
 Castello e Centro Storico
 dalle ore 19.30

Iniziative di promozione dei vini e prodotti tipici della Costa degli Etruschi realizzate con la collaborazione di Provincia di Livorno Sviluppo.

Riteniamo opportuno sottolineare che a sostegno di progetti di marketing d'area, i finanziamenti comunitari sono efficacemente affiancati da finanziamenti erogati dallo Stato, dalle Regioni, dagli Enti Locali e dai privati in quanto soggetti sempre più consapevoli del ruolo strategico che tale disciplina riveste nel contesto internazionale con evidenti ripercussioni a livello locale. È compito dei soggetti promotori dell'iniziativa vagliare tutte le fonti possibili di finanziamento agevolato e di sollecitarne l'attivazione.

Per approfondire ulteriormente la tematica in oggetto, si consiglia di consultare i principali link di riferimento:

www.censis.it/censis/macroareac/

www.forzaidea.it/Dossier

www.europa.eu.int

www.regione.toscana.it

www.docup.toscana.it



Convegno conclusivo progetto SMART, Livorno, ottobre 2002.

ANCHE NOI DOBBIAMO FARE MARKETING TERRITORIALE

ANTONELLO RICCELLI
Giornalista Telegranducato

Ho sempre avuto un po' di curiosità per questa storia del "marketing territoriale".

Forse mi è rimasta impressa perché era il tema del mio primo servizio in tv, una decina di anni fa: fui spedito a Tirrenia, dovevo intervistare chi, già allora, aveva intuito quanto importante fosse la promozione del territorio, e quanto spietata fosse la concorrenza per accaparrarsi gli investitori, e dunque, di conseguenza, le risorse, il lavoro, lo sviluppo. Lo confesso: a quel tempo mi sembrava una cosa un po' esagerata, non capivo come si potessero applicare le categorie della pubblicità all'economia e alla politica. Con il tempo mi sono abbondantemente ricreduto.

Di iniziative come quella, nel corso degli anni, ne ho seguite molte altre. Alcune erano serie e ben preparate, altre meno. Devo dire con sincerità che la Provincia di Livorno, in questa direzione, ha sempre fatto molto, e lo ha fatto bene. Ha segnato la strada, è stata capace di condurre un'esperienza pilota, si è distinta nel panorama toscano.

Certo, direte, la necessità aguzza l'ingegno, e le difficoltà sempre maggiori della grande industria hanno stimolato gli amministratori ad individuare nuove strategie, nella speranza che le cose finalmente cambiasero. Ma il vantaggio accumulato negli anni è servito, e adesso che tutti (ma proprio tutti) fanno il marketing territoriale, Livorno è in pole position.

"Attenzione, i primi testimoni della vostra zona sono gli imprenditori che già vi operano. Possono essere testimoni buoni o cattivi, dipende soprattutto da voi". Sono parole di Andrea Pininfarina, che è stato a lungo alla guida di "ITP - Investimenti Torino e Piemonte", la più produttiva ed efficiente agenzia di marketing territoriale d'Italia. Il suo ammonimento sgombra il campo da un equivoco, ancora molto in voga: che la fortuna di un'area dipenda solo dalla capacità di comunicarne all'esterno, agli altri, i suoi vantaggi. Non è così, il primo risultato positivo si ottiene giocando in casa, dando insomma le "risposte" giuste a chi, ogni giorno, fa "domande" sul nostro territorio. L'effetto "domino", in questo caso, sarà garantito, e sicuramente sarà un effetto positivo.

Cosa dobbiamo fare, in concreto? Smantellare molta burocrazia, migliorare il rapporto tra l'impresa e il territorio, realizzare infrastrutture, offrire risorse umane. Per il resto, abbiamo un grande vantaggio su tutti gli altri "concorrenti": il nostro "buon vivere" (ambiente, natura, cultura, cucina). Tutto ciò da solo non basta, ma in condizioni di parità ci dà una grande spinta in avanti.

Di recente mi è capitato di intervistare il ministro Marzano e di fare il "taglia e cuci" televisivo delle dichiarazioni di altri esperti, lo stesso Pininfarina, Ponz de Leon dell'Ice, e Fabi del "Sole 24 Ore". Ho colto in loro una preoccupazione comune: quella che il marketing territoriale diventi un'altra cosa rispetto alle politiche per lo sviluppo. Non è così, va integrato, deve diventarne una parte essenziale, non deve andare

per conto suo. Per dirla con il mio lavoro, è come se pensassi di fare il lancio di un programma senza sapere neppure quando va in onda, o addirittura senza conoscerne il contenuto. Insomma, per limitarci a noi, possiamo “vendere” l’idea di una costa toscana dinamica e ben collegata, ma non possiamo dimenticarci di risolvere quei problemi che ancora esistono (il “corridoio tirrenico”, per esempio, la mancanza di aree o altro ancora).

Questo collegamento del marketing territoriale con le altre dimensioni della politica economica è necessario, e mi sembra che ciò sia stato ben recepito, nel corso degli anni. Del resto, la concorrenza è spietata. Qualche mese fa sono stato nel Sannio: le grandi manifatture di tabacco sono state abbandonate, al loro posto stanno sorgendo tante piccole aziende del terziario avanzato, dell’elettronica, dell’informatica. La vicinanza tra loro genera ricchezza, i comuni e la provincia di Benevento stanno valorizzando questo patrimonio, grazie al contributo di idee e di ricerca dell’Università. Vale lo stesso discorso per la Basilicata, una delle regioni più povere d’Europa: il cambiamento di prospettiva, adesso, è evidente, e le amministrazioni cercano di incentivare il più possibile i nuovi investimenti. Molti di questi arrivano dall’estero.

Anche il Sud d’Italia dunque fa del buon marketing territoriale e, nella difficoltà generale dell’economia, riesce tuttavia a cogliere buoni risultati.

Cosa si aspetta un imprenditore da un’area? Proviamo a fare un elenco, servendoci delle parole di Alessio Ponz de Leon, direttore dell’Ufficio Investimenti Esteri dell’Ice. Disponibilità di aree e facilità di collegamenti sono requisiti essenziali. Attenzione: per collegamenti si intendono infrastrutture materiali (strade, autostrade, ferrovie, aeroporti, interporti, porti) ma non solo. Quelle servono per far viaggiare le merci, le reti telematiche sono necessarie per far circolare le idee.

Andiamo avanti in questa lista, e troviamo, altrettanto indispensabili, le risorse umane. Le tre università di Pisa ci mettono in una condizione di straordinaria competitività, abbiamo le persone e il know-how per qualsiasi impresa, anche la più innovativa.

L’esperto evidenzia altre caratteristiche per attrarre investimenti: la facilità di rapporti con la pubblica amministrazione (quanto tempo ci vuole per ottenere un permesso?), la disponibilità di manodopera qualificata, la possibilità di attingere ai finanziamenti pubblici.

Non ho parlato a caso di “area”. Perché una delle prime cose che ho capito, fin dalle mie primissime esperienze giornalistiche, è che non ha proprio senso parlare solo di provincia o addirittura, limitatamente, di città, quando si fa marketing territoriale. Le Amministrazioni Provinciali di Livorno e Pisa questo lo hanno capito, hanno cercato di coinvolgere anche i comuni decentrati (Piombino e Pontedera, per esempio), hanno tentato la via dell’accordo prima con Lucca, poi con Massa Carrara. Questa è l’area vasta costiera, così come la stabilisce (anche formalmente, adesso) la Regione Toscana. Ma a dire il vero il marketing territoriale congiunto, concertato, lo hanno fatto solo Livorno e Pisa. Con alterni risultati, persino con un cambiamento di termini: da “area vasta” si è passati a definire questa entità territoriale

come “sistema integrato”. Testi, filmati, testimonianze portavano la firma delle due province, agli occhi degli investitori internazionali, probabilmente, Livorno e Pisa adesso sono la stessa cosa.

Ad una cena con alcuni giornalisti stranieri di economia, a Tirrenia, la domanda che loro mi ponevano con più frequenza era apparentemente banale: chi si occupa davvero del marketing territoriale, qui? La risposta doveva essere scontata, ma, a pensarci bene, mi chiedevo anch'io: già, chi se ne occupa? Dunque, evidentemente, non era una domanda campata in aria.

Le province hanno un ruolo decisivo, e lo assolvono bene. Ma di agenzie di marketing territoriale quante ne esistono? Che competenze, che funzioni hanno? Come possono integrarsi? Spesso si ha l'impressione quasi che ognuna agisca per proprio conto, senza collegamenti, senza una visione complessiva del problema e delle prospettive. Il numero di agenzie (altissimo) ci fa capire che quei giornalisti, forse abituati ad altri modelli di promozione territoriale, avevano colto nel segno, avevano individuato un anello debole nella catena della nostra organizzazione.

In ciascuno dei quattro seminari organizzati da “Provincia di Livorno Sviluppo”, nei mesi scorsi, questo problema è tornato a galla. Nel frattempo anche la Regione Toscana ha aggiustato la mira, rifondando (almeno nel nome) la vecchia Apet. Ora si chiama “Toscana Promozione”, e la immaginiamo al vertice di una piramide: più in basso troviamo tutti gli altri “attori” di questo marketing territoriale. Il fatto è che sono troppi, e soprattutto disarticolati. Alcuni di essi sono nati e si sono sviluppati in pochi mesi, e fanno fatica ad emergere. Altri hanno radici più solide, e, in concreto, sono quelli che tirano il carro.

Per darvi l'idea dell'assurdità di questo processo, possiamo immaginare una grande fabbrica di automobili che ordina la sua campagna pubblicitaria a dieci agenzie diverse. Il prodotto è lo stesso (l'automobile), c'è chi ne esalterà il comfort, chi la velocità, chi i bassi consumi. Potrebbe anche funzionare, finché l'ipotetico compratore non scopre che in commercio c'è un'altra auto che è insieme bella, ampia, veloce ed economica. E così decide di acquistarla. Credete davvero che i due prodotti siano diversi? No, ma nel secondo caso la pubblicità era una sola, e chi la faceva sapeva bene cosa mettere in evidenza, ha deciso subito dove puntare. E ha finito per attrarre il cliente.

La fatica che fa un imprenditore-investitore (fatte le debite proporzioni) deve essere la stessa che facciamo noi quando scegliamo l'auto. Ecco perché il messaggio deve essere semplice, chiaro, unitario, organico. Non c'è concetto ribadito più di questo, dagli esperti che abbiamo interpellato per costruire i nostri seminari-talkshow. Gli amministratori hanno assicurato: “faremo di tutto per mettere ordine in questo caos, in questa babele di linguaggi”. Noi speriamo che sia così, intanto ci divertiamo a navigare in rete, alla caccia, in Europa, di qualche esempio interessante di marketing territoriale. Uno lo troviamo in Irlanda, dove la perfetta conoscenza della lingua inglese (ci mancherebbe!) favorisce l'insediamento delle multinazionali dell'elettronica. In Romania si mette in evidenza il risparmio sui costi del lavoro, in un Lander della

Germania la vicinanza ai grandi fiumi navigabili. Ognuno offre quello che può, e oggi lo fa utilizzando tutti i mezzi a disposizione.

Per gli appassionati del computer, la parola “spamming” non suonerà strana. È l’invasione di posta elettronica, la pubblicità ad ogni costo, alla quale non si può sfuggire. I provider più organizzati, però, fanno “spamming mirato”: insomma, se sei un patito di calcio ti arrivano più informazioni e più spot su questo argomento, se ti piace viaggiare ricevi centinaia di proposte per le tue vacanze. È una selezione che conviene sia al mittente che al destinatario. Il marketing territoriale, in fondo, è uno “spamming mirato”: deve raggiungere una certa categoria di persone, servono sussidi sempre validi (libri, depliant, filmati, foto) e sempre attuali (capita a volte di vedere cose che non esistono più). Proprio per il fatto che esistono tanti soggetti potenzialmente interessati e un’infinità di sfere di interesse, l’individuazione dei destinatari del messaggio (e degli aspetti da valorizzare) non è cosa facile. Di solito, con buoni risultati, si partecipa a fiere internazionali, dove il contatto umano media la gran quantità di materiale informativo a disposizione. Ma ci sono altre forme di coinvolgimento: la principale, oggi, è la rete, è Internet.

Sembrerà strano, ma anche la costruzione del sito internet è un po’ “marketing territoriale”. Non mi riferisco solo a questioni estetiche (benché l’occhio voglia la sua parte), ma a tutte quelle che sono le cosiddette “utilities” per il nostro interlocutore. Tutto, deve esserci tutto in rete: dai numeri di telefono agli indirizzi, dalle cartine accurate all’elenco delle vie di comunicazione, dagli orari degli uffici alle bellezze da visitare. Un investitore che entra in contatto con noi, suggestionato magari da un bel filmato o da una rivista in carta patinata, va sicuramente a vedere il nostro sito, e a quel punto decide se contattarci oppure no.

Non so se questi miei pensieri in ordine sparso hanno aiutato la comprensione del problema. Ma questi quattro-cinque mesi a contatto con lo staff di “Provincia di Livorno Sviluppo” e con alcuni esperti di tutta Italia mi hanno dato alcune indicazioni, che ho ritenuto utile girare a chi ci legge. D’altronde anche per me questa esperienza è stata una proficua occasione di crescita.

Nei seminari del progetto “SMART” ho apprezzato anche l’originalità e il coraggio di proporre il marketing territoriale in una veste insolita. Si è cercato, tutti insieme, di trasportare i discorsi accademici e le questioni politiche in un contesto diverso, di far uscire certi temi dall’ambito ristretto nel quale erano rinchiusi.

Il linguaggio semplice, lo stile dinamico, il ritmo quasi televisivo potevano apparire una forzatura. Grazie alla bravura e alla disponibilità di tutti i relatori abbiamo centrato l’obiettivo, quello di allargare il più possibile l’interesse, fino ad arrivare alla società civile, alle associazioni, agli studenti. E poi, il fatto che gli incontri siano stati quattro, uno per ogni zona della provincia di Livorno, ci ha messo in contatto con tante realtà e tante economie diverse, che devono trovare una sintesi proprio nell’operazione del marketing territoriale.

A proposito, alla fine di uno di questi incontri ho sentito un ragazzo commentare: “anche noi insomma

dobbiamo fare marketing territoriale”. E questa sua frase la voglio prendere ad esempio per concludere la mia riflessione, perché è una sintesi efficace di quello che vorrei dire.

In sostanza: non sono solo le pubbliche amministrazioni o le agenzie a fare marketing territoriale, queste semmai hanno il compito e il dovere di organizzare una strategia complessiva. Poi, in misura diversa, tocca anche a noi: ai giornalisti, ai politici, agli operai, agli studenti, agli albergatori, ai negozianti. Sapete quante volte, anche a me, capita di incontrare gente che chiede informazioni su Livorno, su Pisa, sull'isola d'Elba? E non lo fa solo per curiosità, qualche volta si è trattato anche di imprenditori. Lo stesso, immagino, può capitare al barista che riceve una comitiva di turisti o allo studente che si trova in vacanza-studio all'estero. Ricordate: “i migliori testimoni di un'area sono quelli che ci sono già”.

Chiediamo dunque a chi ci amministra uno sforzo ulteriore per farsi notare in questo mercato così difficile, competitivo e globale, ma prendiamoci l'impegno di essere anche noi dei “testimoni” attivi della nostra area. Gli investimenti che vi ricadranno saranno una ricchezza per tutti, porteranno nuovo lavoro e grandi risorse.

SECONDA PARTE

INTERVISTE RILASCIATE DA:

ANTONIO MARZANO
Ministro Attività Produttive

ALESSIO PONZ DE LEON
*Responsabile ufficio Investimenti Esteri ICE
(Istituto Nazionale per il Commercio Estero)*

ANDREA PININFARINA
Presidente ITP (Investimenti a Torino e in Piemonte)

GIANFRANCO FABI
Vicedirettore "Il Sole 24 ore"

e raccolte da Telegranducato

Premessa

La società *Provincia di Livorno SVILUPPO*, in collaborazione con l'*Agenzia di formazione Siderfor* e in partnership con numerosi e prestigiosi soggetti sia pubblici che privati ha realizzato il progetto integrato **SMART–Sviluppo MARKeting Territoriale** finanziato dalla Regione Toscana, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Fondo Sociale Europeo.

Il marketing territoriale mira a valorizzare le opportunità di accoglienza, di insediamento e di crescita in un determinato territorio da parte di investitori esterni.

In un'epoca di globalizzazione, di integrazione economica e di sviluppo dei sistemi comunicativi, le imprese prendono decisioni di localizzazione sulla base di un'offerta complessiva a disposizione di un territorio.

Conseguentemente la competizione crescente tra territori per attrarre nuovi insediamenti porta a considerare una gamma di variabili sempre più estesa per cogliere l'identità strategica di un'area e quindi il suo valore nella prospettiva dell'impresa che si deve localizzare ed apre interessanti scenari di collaborazione tra il pubblico e il privato (proprio come per il progetto SMART).

Lo sviluppo sociale ed economico del territorio richiede che il sistema delle imprese ed il sistema territoriale si considerino l'uno come risorsa strategica dell'altro. Entrambi coinvolti nella ricerca di vantaggi competitivi rispetto alla concorrenza ed espressione dell'identità dell'area e della sua attrattività.

Per raggiungere gli obiettivi appena citati il progetto SMART si è posto l'obiettivo di formare una nuova figura professionale in grado di prendersi carico dei traguardi da raggiungere con competenze specifiche e comprovate professionalità: **l'operatore di marketing territoriale (promoter territoriale)**.

Provincia di Livorno SVILUPPO, in collaborazione con l'*Agenzia di formazione Siderfor*, ha organizzato inoltre, sempre nell'ambito del progetto regionale SMART, **un ciclo di quattro seminari di alto livello formativo** diretti a soggetti istituzionali, rappresentanti di categorie economiche, dirigenti di enti pubblici e di imprese private, in un'ottica del tutto innovativa e finalizzati alla crescita di conoscenze e competenze in materia di marketing territoriale.

Questi seminari, che hanno riunito esperti di marketing ed attori dello sviluppo locale hanno approfondito i temi oggi più caldi nel settore del marketing d'area, quali la comunicazione, la promozione, i fondi strutturali e loro attrazione e sono stati pensati come un momento di confronto per individuare linee e strategie per favorire lo sviluppo economico.

La formula scelta da *Provincia di Livorno SVILUPPO* è stata stimolante, perché ha dato una **veste dinamica e propositiva** al classico seminario a tema. Infatti **interviste in video**, curate dalla TV toscana



Terrazza Mascagni, Livorno.

Telegranducato, ad esperti di rilievo nazionale si sono alternate ad **interventi strategici** di rappresentanti dell'economia e dello sviluppo locale, introdotti dalla relazione di un *chairman* e rilanciati dal giornalista-moderatore, Antonello Riccelli. La discussione è stata intervallata da momenti di **musica e cultura** ed accompagnata da una **degustazione** di vini e prodotti di qualità del territorio livornese.

Nello specifico è importante sottolineare **il contributo** che questi seminari hanno portato agli attori locali dello sviluppo del territorio in termini di approfondimento, creazione e diffusione di un linguaggio comune, riconoscimento dell'univocità di azione e di intenti, oltre ad aver favorito l'incontro fra istruzione, formazione e mondo del lavoro.

Il messaggio che ha inteso e intende promuovere *Provincia di Livorno SVILUPPO* è quello di un **marketing basato sulla valorizzazione del territorio**, in particolare legato agli aspetti infrastrutturali che possono costituire un autentico valore aggiunto per la qualità del territorio. Una qualità che mira alla **certificazione del territorio**.

Le interviste

Telegranducato, l'emittente televisiva toscana, nell'ambito del progetto SMART e su incarico di *Provincia di Livorno SVILUPPO*, ha intervistato importanti e famosi esperti in valorizzazione, promozione e comunicazione del territorio e non solo: Antonio Marzano, ministro Attività Produttive; Alessio Ponz de Leon, responsabile ufficio investimenti esteri di ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero) Roma, Gianfranco Fabi, vicedirettore de "Il Sole 24 ore", Andrea Pininfarina, presidente, al momento dell'intervista, dell'ITP Piemonte (Investimenti a Torino e in Piemonte) che hanno fornito ai giornalisti interessanti risposte, un importante contributo pratico all'approfondimento dei temi che questo manuale vuole esaminare. Le interviste trasmesse in video all'interno dei seminari, hanno avuto la funzione di introdurre in modo eccellente l'argomento di volta in volta in esame e far scaturire motivi e soggetti per l'approfondimento del dibattito

Ai nostri illustri interlocutori sono state poste le domande che seguono.

1. Il marketing territoriale: quanto conta?
2. La scelta: cosa spinge a farla?
3. La formazione: come impostarla?

Successivamente il giornalista di Telegranducato ha chiesto ad Andrea Pininfarina se, alla luce dell'esperienza piemontese, che ha insegnato quali grandi cose sia possibile fare per la promozione del territorio, avesse da proporre qualche consiglio utile. Ad Alessio Ponz de Leon ha chiesto invece di illustrare quali sono gli elementi e gli aspetti di un'area produttiva che possiamo definire più in vista per gli investitori internazionali. Infine, l'intervista al ministro Marzano, condotta da Antonello Riccelli, ha riproposto questi e temi affrontati già con gli altri illustri interlocutori ed ha percorso in maniera chiara e dettagliata gli aspetti salienti del più incisivo ed aggiornato marketing d'area.

GIANFRANCO FABI

D. Il marketing territoriale: quanto conta?

R. Indubbiamente il marketing territoriale, anche se è una scoperta un po' recente, almeno per i teorici della crescita economica ha una funzione molto importante, specialmente in una situazione come quella italiana in cui di Italia non ce n'è una sola, ma due o tre, con un problema di crescita che deve partire per riequilibrare essenzialmente anche le differenze territoriali fra una zona ed un'altra.

In quest'ottica quindi il mkt territoriale ha una funzione fondamentale per aiutare le zone meno favorite a crescere meglio: non solo una crescita quantitativa, ma anche una crescita qualitativa, che deve tener conto dei valori del territorio, dei valori in cui si inserisce appunto la struttura economica. Ecco, in questo senso, forse, in Italia si è parlato troppo poco di marketing territoriale perché c'è stata una esigenza di sviluppo più per fattori esterni: pensiamo agli interventi a pioggia nel Mezzogiorno, pensiamo a quelle che sono state le sovvenzioni, gli aiuti, le agevolazioni che negli anni '60-'70 hanno prodotto qualcosa, ma che non hanno poi inciso sulla struttura, sulla possibilità di crescita complessiva. Il marketing avrebbe dovuto promuovere una crescita omogenea, una crescita di qualità, posta a valorizzare le strutture del territorio e non a sovrapporvi dei fattori esterni, ma seguire invece una logica di politica economica complessiva che tiene conto delle peculiarità dei singoli territori.

ALESSIO PONZ DE LEON

D. Il marketing territoriale: quanto conta?

R. Direi che un marketing territoriale serve in particolare innanzitutto per identificare quale attività bisogna promuovere perché solo conoscendo la vocazione di un territorio si può capire quali attività privilegiare: attività rivolte alla ricerca o alla produzione. In secondo luogo e contemporaneamente bisogna capire quali settori bisogna promuovere. Conoscendo la vocazione del territorio, ci sono aree che possono essere più idonee per investimenti nel settore turistico, nell'alta tecnologia o in altri settori produttivi.

In terzo luogo occorre capire quale tipologia di attività deve essere promossa: attività di greenfield, attività di joint-venture, accordi di collaborazione industriale. L'analisi dell'offerta di investimento permette quindi di scoprire quali sono i punti di forza e di debolezza del territorio.

ANDREA PININFARINA

D. Il marketing territoriale: quanto conta?

R. Io credo che sia un'opportunità molto importante e molto interessante per uno sviluppo integrato che colga tutte le potenzialità di un'area. Il marketing territoriale è una novità nel nostro paese, è una

necessità oggi nel contesto di competizione che si è creato fra i territori nel continente europeo mentre, viceversa, non è una novità nel contesto del nostro continente. Abbiamo esempi molto rilevanti e di grande successo di capacità di attrarre investimenti proprio attraverso attività di marketing territoriale fatti da molti anni da paesi del nord Europa come Inghilterra e Francia. L'Italia è un passo indietro. Credo vi siano esperienze molto importanti che stanno crescendo e quindi intravedo un futuro molto promettente in questo settore e ne do un giudizio molto positivo per tutte quelle aree che in qualche modo cercano di iniziare ad essere competitive in questo settore.

ALESSIO PONZ DE LEON

D. *La scelta: cosa spinge a farla?*

R. Dividerei i fattori che spingono la scelta in 4 gruppi. Parlerei di:

- fattori economici
- fattori produttivi
- fattori relativi a infrastrutture e servizi
- fattori ambientali.

Fattori economici: mi riferisco soprattutto, ad esempio, al regime fiscale, agli incentivi, agevolazioni, al costo del lavoro, alla vicinanza ai mercati di sbocco; quando parliamo di fattori produttivi ci possiamo ad esempio riferire alla disponibilità di aree attrezzate che permettono gli insediamenti produttivi dentro un territorio oppure alla disponibilità di manodopera qualificata, oppure alle agevolazioni per il disbrigo delle pratiche. I fattori relativi alle infrastrutture ovviamente sono quelli che riguardano tutta la rete viaria, aeroporti, la qualità dei trasporti in genere, della distribuzione e della logistica. Abbiamo poi i fattori ambientali che sono la qualità della vita, il costo della vita, il clima, il sistema sanitario, il sistema scolastico e la disponibilità degli alloggi.

ANDREA PININFARINA

D. *La scelta: cosa spinge a farla?*

R. Qui è difficile dare una risposta di carattere generale perché evidentemente questo varia da area ad area. Credo che, complessivamente, in Italia, salvo qualche area particolarmente dotata di agevolazioni su scala europea nel Sud e in poche altre zone del paese, non sia più possibile ormai promuovere un territorio solo in base ad incentivazioni e agevolazioni che abbiano l'effetto di ridurre i costi, in particolare il costo del lavoro. Sicuramente su questo fronte vi sono altre aree nel mondo che sono più competitive delle nostre e quindi quali sono a questo punto i fattori di attrazione?

Nell'economia, nella nuova economia che sta sviluppandosi nel nostro continente, direi anche a seguito



Un intermezzo artistico durante il seminario progetto SMART, castello di Piombino, maggio 2002.

di quello che è stato l'input che viene dal continente americano, sicuramente la capacità di tecnologia, la capacità di ricerca, l'integrazione fra la ricerca, l'industria e l'università: in una parola la capacità di fornire agli interlocutori, agli investitori risorse umane qualificate e l'integrazione fra imprese e ricerca, diventano i fattori più qualificanti per promuovere un territorio.

GIANFRANCO FABI

D. La scelta: cosa spinge a farla?

R. Indubbiamente vi sono molti elementi che fanno parte dei fattori di crescita, dei fattori di successo dell'economia. Sono elementi che possono essere ricondotti ad una situazione nazionale: certe regole sul mercato del lavoro, certe regole sul mercato del capitale, certe regole sul fronte dei progetti edilizi sono regole comuni all'insieme del paese. Ci sono altri fattori che sono propizi, lo dice la teoria economica: la disponibilità di materie prime, la disponibilità di manodopera, di forza lavoro capace di inserirsi in quelle dimensioni che una determinata crescita economica industriale può comportare. Sono anche tutti i fattori di collegamento con le singole aree, col resto del paese, col resto del mercato, non dimenticando che ormai ogni singola area gioca nel mercato globale; quindi i fattori di collegamento sono fattori di logistica, di trasporto, quindi le infrastrutture di trasporto sono un fattore fondamentale.

Ma insieme a queste ci sono anche i fattori di capacità di inserirsi in quella che è la logistica ad alta tecnologia, le reti di comunicazione, le reti informatiche che costituiscono ormai la nuova nervatura, la nuova spina dorsale della crescita della nuova economia che, pur con qualche ombra in questi ultimi anni, ha comunque preso il sopravvento. Quindi una capacità di innovazione che guardi alle nuove potenzialità, che non si fermi alle vecchie resistenze, ai vecchi punti di crisi, ma che sappia superarli pensando che non vi sono appunto risposte vecchie a problemi nuovi, ma bisogna trovare delle risposte nuove, delle capacità di innovazione, tenendo anche ben presente che non c'è un modo solo di risolvere un problema, ma c'è anche un modo di affrontare in maniera diversa i vecchi problemi.

ALESSIO PONZ DE LEON

D. La formazione: come impostarla?

R. Innanzitutto bisognerebbe partire da una conoscenza profonda dello scenario internazionale, quindi capire quali sono i flussi e quali sono le tendenze dei flussi di investimento nel mondo; dopodiché bisognerebbe anche capire quali sono i processi decisionali, le motivazioni che spingono gli investitori a fare delle scelte localizzative. Poi penso anche ad una conoscenza non solo degli strumenti normativi che esistono in un paese, ma anche alle tecniche di analisi del territorio che permettono di focalizzare ed individuare i punti di forza e

di debolezza. Penso alle strategie di marketing territoriale e di promozione, quindi a tutte quelle tecniche per promuovere il territorio; penso anche a quella che è l'assistenza all'investimento, ovvero come affinare tutta quella metodologia che permette all'operatore sul territorio di poter accompagnare il potenziale investitore e a un'altra cosa importante, le tecniche di benchmarking, ovvero a capire cosa fanno e come lo fanno gli altri, ovvero confrontarsi con le altre strutture per poterne poi condividere obiettivi e strategie.

GIANFRANCO FABI

D. La formazione: come impostarla?

R. Indubbiamente un progetto di formazione per il marketing territoriale è qualcosa di fondamentale se si vuole che diventi un elemento di fondo importante e centrale per la crescita economica. In questo senso la formazione deve partire dalla conoscenza dei dati essenziali del territorio e dalle potenzialità dei singoli territori innestando su questi però quel che c'è da tener presente: una progressiva capacità di riforma delle strutture economiche dell'insieme del paese. Direi di partire dalla conoscenza della complessità dei vari mercati, il mercato della produzione, il mercato del lavoro, il mercato nel senso più esteso che si possa intendere: partire da questi fattori per poi innestarli sulla realtà territoriale. In questo senso operare sul territorio non vuol dire applicare dei modelli teorici, vuol dire conoscere la realtà e saper valorizzare le risorse di questa realtà. Per questo non è una cosa che nasce istintivamente, che può nascere dall'esterno. Deve nascere da una formazione che comprenda un'analisi approfondita e su quest'analisi si deve impiantare la capacità di fare progetti di promozione territoriale. Perché in qualche territorio vengano valorizzate le risorse, vi sia la capacità di attrarre anche risorse dall'esterno, che ci sono e sono disponibili. Il problema attuale dell'economia italiana non è la mancanza di risorse, ma è quello di canalizzare queste risorse attorno a dei progetti. Allora se canalizziamo queste risorse e diamo sostanza, capacità di crescita a questi progetti, abbiamo risolto gran parte del problema dello sviluppo economico delle aree che in Italia hanno bisogno di sviluppo.

ANDREA PININFARINA

D. La formazione: come impostarla?

R. Il marketing territoriale è un'opportunità di sviluppo che in qualche modo non va a toccare gli elementi strutturali della composizione del quadro economico dell'area, ma va a cercare, attraverso la comunicazione e attraverso i servizi, di attrarre nuovi investimenti e nuovi investitori nel territorio. Quindi, in quest'ottica, un'attività di formazione non può non tener conto di questi due aspetti fondamentali:

1. la comunicazione
2. il servizio.

Questi, secondo me, sono gli elementi su cui bisogna puntare in un'attività formativa.

Per comunicazione intendo dire capacità di comunicare in modo molto mirato, conoscendo in fase di analisi preventiva quali sono le valenze forti, i valori aggiunti forti che un territorio è in grado di esprimere per saperli poi trasmettere correttamente.

Non bisogna però dimenticare la seconda leva molto importante, la leva del servizio che credo sia uno degli aspetti che ha caratterizzato la comunicazione positiva del territorio nel nostro paese e da sempre però non sufficientemente valutata.

Gli investitori internazionali non vogliono solo conoscere quali sono le valenze positive, attraverso la comunicazione, ma vogliono essere anche sicuri che coloro i quali comunicano loro questi servizi saranno poi lì sul territorio ad assisterli, ad aiutarli, a volte anche nelle difficoltà oggettive che la burocrazia italiana comporta per gli investitori. Io credo che il servizio sia proprio questo, la capacità di essere poi vicini a quello che è stato attratto dal primo messaggio di comunicazione ed essere vicini poi nella fase di insediamento.

ANDREA PININFARINA

D. L'esperienza piemontese insegna che è possibile fare grandi cose per la promozione del territorio. Lei ha da dare qualche consiglio utile in proposito?

R. L'esperienza piemontese e l'esperienza torinese sono esperienze positive perché nell'ambito del nostro territorio si è saputo creare tra la città, la provincia di Torino e il sistema regionale sufficiente coesione, anche a livello politico, pur avendo rappresentanze politiche diverse tra queste istituzioni. Questo è quindi un primo elemento che mi sento di identificare come elemento portante necessario per un'esperienza di successo, garantire coesione fra le istituzioni che sostengono l'iniziativa: coesione di intenti, coesione forte sugli obiettivi.

Il secondo aspetto è che il successo piemontese è un successo che in valori assoluti è abbastanza limitato, ma di una certa consistenza. In questi anni abbiamo attratto/favorito l'insediamento di 45 imprese nel nostro territorio andando a creare in prospettiva 2400 posti di lavoro. Questi sono già dei dati di un certo valore, ancora piuttosto limitati nel contesto europeo, ma già di un certo effetto.

Che cosa suggerirei oltre alla coesione politica forte fra le istituzioni che sostengono l'iniziativa? Senz'altro una grande attenzione a fidelizzare quelle che sono già le aziende estere presenti sul territorio. Ricordiamoci che i migliori *testimonial* del valore aggiunto che il nostro territorio può esprimere sono coloro che hanno già scelto di stare sul nostro territorio, che hanno già scelto di insediarsi ed investirci. Quindi è molto importante operare nell'ottica di fidelizzare il rapporto con questi interlocutori in modo che, nella logica del passaparola, siano poi in grado di confermare una comunicazione positiva ed il buon servizio che viene dato dall'agenzia.

ALESSIO PONZ DE LEON

D. Quali sono gli elementi, gli aspetti che possiamo definire più in vista per quanto riguarda gli investitori internazionali?

R. Le rispondo attraverso un commento su quello che è stato uno studio condotto appunto dall'ICE insieme a Sviluppo Italia, nell'ambito di un memorandum di intesa tra Ministero degli Affari Esteri, Ministero delle Attività Produttive, ICE e Sviluppo Italia su 8 indagini motivazionali di investimenti all'estero in 8 paesi. Dalle raccomandazioni di alcuni dei *top manager* intervistati è venuta fuori una situazione abbastanza chiara di quello che gli investitori vorrebbero fosse migliorato, ad esempio:

1. una semplificazione del regime fiscale;
2. combattere quello che è ancora considerato un forte ostacolo: criminalità e corruzione;
3. un'accelerazione dell'applicazione delle normative comunitarie;
4. una maggiore flessibilità del lavoro;
5. una maggiore efficienza della burocrazia;
6. una migliore capitalizzazione del mercato, quindi con un incoraggiamento di fusioni e acquisizioni;
7. miglioramento della conoscenza della lingua inglese.

ANTONIO MARZANO

D. Signor Ministro che importanza attribuisce al marketing territoriale per lo sviluppo di un territorio?

R. È molto importante perché una delle decisioni che deve prendere un imprenditore nell'avviare una iniziativa produttiva - e non mi riferisco solo ad un imprenditore italiano, ma anche ad un imprenditore estero - è dove collocare la propria azienda. E questo dipende anche dalla politica del marketing territoriale che i vari enti, locali oltre che nazionali, riescono a svolgere.

D. Quindi immagino che apprezzi l'iniziativa di un corso di formazione per operatori di marketing territoriale. Secondo lei che aspetti dovrebbe approfondire di più?

R. Il problema specifico di chi vuole fare una politica di marketing territoriale è quello di individuare quali sono i vantaggi del proprio territorio, i vantaggi comparati quali, ad esempio: una buona forza lavoro preparata, formata in modo adeguato; le infrastrutture che funzionano - la viabilità per esempio - è un fatto molto importante; oppure la vicinanza a questo o a quel mercato importante, anche se devo dire a questo riguardo che, grazie alle nuove tecniche della cosiddetta *new economy*, questo problema è diventato meno importante perché via rete si possono raggiungere anche mercati lontani.

D. Questi sono naturalmente i fattori che influenzano una scelta: ne possiamo aggiungere altri? In questa competizione ormai globale cos'è che fa preferire un'area piuttosto che un'altra?

R. Sì, questi sono i fattori ormai più classici. Ma la globalizzazione o la competizione globale a cui si riferisce è una competizione che non avviene solo fra sistemi produttivi, cioè fra imprese, ma anche fra

governi. Il mercato giudica i governi nazionali e giudica i governi locali. Così l'efficienza dei governi locali diventa molto importante perché il mercato non solo giudica, ma sanziona, penalizza o premia e l'imprenditore va dove i governi locali sono più efficienti.

D. Lei saprà che è in corso una profonda trasformazione, dal punto di vista produttivo, di tutto il territorio costiero toscano. Secondo lei ci saranno ricadute positive anche sugli investimenti e sullo sviluppo di quest'area?

R. Sono convinto di sì, in particolare sono convinto dell'importanza dei distretti che possono avere varia natura: possono essere distretti turistici, distretti industriali, distretti agricoli, distretti alimentari. Se le politiche delle regioni, degli enti locali sono mirate sui distretti, credo che questo sia una scelta positiva perché, tra l'altro, l'Italia si caratterizza, rispetto agli altri paesi per la molteplicità delle imprese. Siamo infatti il paese che ha maggior numero di imprese per abitante e l'invenzione che queste imprese hanno fatto di organizzarsi in un distretto dove si possono realizzare i vantaggi della flessibilità della piccola impresa, ma anche alcune economie di scala proprie della grande impresa rappresenta una forte spinta allo sviluppo. Quindi direi che una riorganizzazione che sia centrata su una politica per distretti industriali è quella che può attivare più investimenti.

D. Nella Provincia di Livorno come in altre realtà, c'era soprattutto la grande industria. La rinconversione in atto, per esperienze analoghe, magari a prescindere dal caso concreto, sta dando risultati concreti?

R. Certo. A mio parere la trasformazione sta avvenendo e già emerge la voglia di lavorare e di intraprendere degli italiani.

Testimonianze

UN MARKETING DI SUCCESSO
LOCMAN, UN'AZIENDA SULLA CRESTA DELL'ONDA

MARCO MANTOVANI
Amministratore Delegato Locman S.p.A.

Oltre mille punti vendita scelti tra i più prestigiosi a livello internazionale, partnership con i maggiori distributori del lusso in tutti i principali mercati mondiali e una società collegata negli Stati Uniti. Questa è Locman, che ha convinto tra i più importanti polsi del mondo a indossare i propri orologi: unici, divertenti dal gusto particolare, innovativi, di tendenza ma non gridati. Quel tanto che è bastato ad attirare l'interesse di Hopa, la merchant bank bresciana, entrata nel capitale della società con il 35 per cento.

Locman ha fatto moda proponendo uno degli accessori più ricercati dall'isola d'Elba a New York: un'idea tutta italiana che nasce nel cuore dell'Italia, in una delle zone più belle del Paese, l'isola d'Elba, e che viene portata avanti con entusiasmo da un team affiatatissimo, guidato dal fondatore e amministratore delegato Marco Mantovani.

L'intuizione imprenditoriale nasce nel 1986 ma il grande salto di qualità che ha decretato il successo di Locman avviene nel 1997 con la decisione di abbandonare la produzione di orologi per conto terzi e con il conseguente lancio sul mercato di modelli originali.

L'obiettivo è chiaro sin dal primo momento: occupare una nicchia di mercato con prodotti nuovi e di tendenza, senza scontrarsi con marchi leader dal successo ormai consolidato.

Locman ha voluto rispondere alle esigenze di una fetta di consumatori di lusso alla ricerca di prodotti nuovi ed esclusivi, attenti alla tendenza e in grado di apprezzare un accessorio dal design innovativo, lontano dagli schemi più tradizionali ma caratterizzato da rifiniture artigianali di alta qualità.

I maxi orologi Locman più conosciuti e apprezzati nel mondo sono i Tonneau dalla tipica forma "a botte", incastonati di diamanti o nella versione più sportiva, in alluminio.

Più recenti e forse ancor più sorprendenti gli orologi LOCMAN della collezione NUOVO, caratterizzati da un design morbido, giocato sulle linee seducenti delle forme ovali. Appartiene a questa collezione la grande novità LOCMAN 2002/2003: il NUOVO CARBONIO, il primo orologio al mondo con cassa in fibra di carbonio.

La produzione LOCMAN si distingue infatti anche per l'attenzione alle nuove opportunità offerte dalla tecnologia avanzata. È dei primi giorni del 2003 la notizia che LOCMAN ha fondato una nuova società, la MATERIE FUTURE, preposta allo studio e alla produzione di materiali hi-tech quali il titanio e la fibra di carbonio.

Il luogo come strumento di marketing

L'Isola d'Elba come Testimonial

Uno degli assi nella manica di LOCMAN è la sua posizione sul territorio. La scelta, operata nel 1997, di spostare la sede dalla realtà pulsante e nevrotica di Milano a quella incantata dell'isola d'Elba è stata vin-

cente. E questo nonostante le evidenti difficoltà legate alla scarsità delle infrastrutture e dei servizi (basta pensare, per fare solo un esempio, ai problemi nei collegamenti con il resto del Paese e del Mondo!).

La scelta di stabilire la sede di LOCMAN all'isola d'Elba, oltre che da un'intuizione del fondatore e amministratore delegato Marco Mantovani - nato all'Elba e molto legato al luogo - è nata da precise strategie di marketing.

L'Isola d'Elba, pur essendo così lontana dalle grandi rotte commerciali, ha infatti un grande valore simbolico e strategico in quanto rappresenta una nicchia di esclusività.

LOCMAN ha inoltre scelto l'isola d'Elba perché è teatro di importanti eventi di carattere sportivo, mondano e culturale. È un luogo rassicurante, a misura d'uomo, amato nel mondo per i suoi profumi, per il suo paesaggio, per il suo mare blu, per la sua vicinanza con le grandi città d'arte toscane.

Molti dei turisti che visitano l'isola d'Elba vi giungono via mare con grandi *yacht* o con barche a vela. Non sono di passaggio, come può spesso accadere per altre isole: i turisti all'Elba si fermano, perché l'Isola li spinge a vivere il luogo in ogni suo aspetto, ad assorbire tutto ciò che emana.

LOCMAN ha infine saputo sfruttare alcuni aspetti della vita isolana che altre aziende avrebbero sicuramente vissuto come handicap: organizzare *convention* all'Elba può essere scomodo e dispendioso ma anche totalmente vincente. Nelle occasioni ufficiali di incontro e riflessione l'isola d'Elba diventa così la patria di LOCMAN: il congresso assume i connotati di un invito cordiale nella propria casa; i partecipanti iniziano a "respirare" LOCMAN dal momento in cui sbarcano sull'Isola.

Possiamo quindi dire che la scelta del luogo dove installare LOCMAN è ricaduta proprio sull'isola d'Elba perché l'Isola contiene in sé tanti elementi che altre aziende hanno dovuto cercare in molti luoghi diversi.

La leggenda racconta che Venere, dea della bellezza, perse una delle sue perle dalla quale nacque l'isola. Si può quindi, per analogia, presumere che l'attrazione verso l'isola d'Elba è come l'attrazione verso una bella donna, un'amante. L'Elba è il luogo dove si proiettano i sogni più dolci.

Le campagne

È proprio attraverso il vissuto che gli italiani hanno dell'isola d'Elba che LOCMAN ha basato l'ideazione delle proprie campagne pubblicitarie.

Le pubblicità LOCMAN lavorano sul contenuto, non sul contenitore: tutto ciò che non serve a veicolare il prodotto viene eliminato. Il superfluo, ciò che va ad intaccare il vero protagonista, (l'orologio) non serve. La vera scheda tecnica dell'orologio è chi lo indossa.

È stata scelta una head line, "ITALIANS DO IT BETTER", in cui il doppio senso e la malizia sono quasi espliciti: si tratta di un gioco, di un'operazione sul vissuto del potenziale cliente. Il comune denominatore di tutte le campagne LOCMAN è l'amante o, meglio, l'amore. Le pubblicità LOCMAN giocano sulle emozioni e, più precisamente, sul consumo delle emozioni.

Il marketing di vendita

Si possono verificare due tipi di acquisti:

- razionale (il quale risponde ad un'esigenza specifica del consumatore);
- emozionale (il quale risponde ad uno stato d'animo del consumatore).

La linea guida della strategia di vendita di LOCMAN è emozionare e, di conseguenza, eliminare tutte quelle tecniche che conducono ad un terreno razionale.

La prima persona da emozionare è il negoziante. Questo obiettivo primario non è raggiungibile attraverso uno strumento "freddo" come il catalogo cartaceo. È necessario il rapporto diretto, mostrare direttamente il prodotto.

Ed è proprio per questo motivo che LOCMAN ha sviluppato una rete competente e competitiva di rappresentanti che operano attraverso azioni non efficienti bensì efficaci. Non importa, infatti, che i funzionari di vendita siano efficienti se non riescono a suscitare un numero elevato di emozioni nel concessionario.

A loro volta, i negozianti devono emozionare il cliente attraverso un'esposizione efficace di vetrina.

È a questo punto che interviene LOCMAN con la pubblicità, che deve, per gratificare il negoziante e il cliente, sostenere le scelte effettuate.

Conclusioni

Nasce, in questo modo, una strategia di comunicazione che verte su due fronti:

- sostenere la scelta operata dal negoziante, incrementando la presenza sui quotidiani nazionali, sui periodici e sulle riviste specializzate. È importante però non giungere alla massificazione della marca ma puntare sempre sulla sua esclusività;
- pianificare per sostenere la scelta del consumatore finale incrementando l'azione di relazioni pubbliche. Quest'ultime si basano sullo sviluppo e l'incremento dei rapporti con le redazioni giornalistiche e sull'incentivazione di *testimonial* spontanei.

Testimonianze

DA APET A TOSCANA PROMOZIONE: UNA STRATEGIA OPERATIVA
PER L'ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI ESTERI IN TOSCANA

STEFANO ROMAGNOLI
MONICA COLOM
Toscana Promozione

Negli ultimi anni l'attrazione degli investimenti e il marketing territoriale hanno assunto sempre più un ruolo importante nelle strategie di promozione e nelle politiche territoriali. In particolare per la Toscana questa si coniuga in maniera efficace con le finalità del nuovo Piano Regionale di Sviluppo 2003-5 nel quale si afferma la necessità di "rendere il modello produttivo, sociale e culturale toscano meno legato alla spontaneità dei singoli processi in atto (sia pubblici che privati) e di renderlo, in maniera trasparente e coerente in tutte le sedi, una scelta strategica per la regione".

La promozione degli investimenti esteri in Toscana è particolarmente complessa in quanto la nostra regione non può puntare su vantaggi competitivi derivanti dal costo dei fattori ma presenta elementi vincenti di competitività derivanti da fattori immateriali (capacità delle risorse umane), dalla presenza di una rete formativa e istituzionale invidiabile e da un tessuto economico articolato e moderno. Tale peculiarità ci obbliga, pertanto, ad azioni di marketing estremamente sofisticate e complesse che necessitano di interventi ripetuti, coordinati e tempestivi.

Va inoltre rilevato che prima della nascita dell'Agenzia di Promozione Economica della Toscana, la Regione, se si esclude la realizzazione di alcuni strumenti informativi e di presentazione delle opportunità del "Sistema Toscana", ha destinato tutte le risorse, previste per il sostegno alle politiche di marketing territoriale, su progetti locali, a dimostrazione della consapevolezza dell'importanza che assume la crescita del territorio nel contesto delle azioni rivolte al marketing per l'attrazione di investimenti esteri.

Nei primi due anni di attività, i compiti affidati a Toscana Promozione, relativamente all'attrazione degli investimenti, sono stati legati essenzialmente alla promozione dell'offerta toscana sui mercati internazionali. In questa ottica ci siamo mossi fin dai seminari - novembre 2001 - di Miami e Stoccolma, e quindi attraverso l'organizzazione di un importante seminario di studio tenuto a Firenze nel mese di luglio 2002 e di un roadshow rivolto ai site selection managers in alcune delle principali piazze finanziarie (Toronto, Londra, Bruxelles, Amsterdam, Parigi) tra il 2002 ed il 2003.

Il nostro scopo: riuscire a coordinare le varie e positive esperienze avviate sul territorio regionale (l'area vasta Pisa/Livorno, l'area metropolitana e la provincia di Firenze) nell'ambito della presentazione dei fattori vincenti della Toscana puntando ad interloquire con importanti investitori internazionali. In questa direzione abbiamo modificato anche l'approccio con gli operatori esteri, passando da una prima fase diretta all'individuazione generica di potenziali investitori ad una azione, negli ultimi seminari, più mirata verso le strutture di intermediazione e di consulenza specializzata.

Da queste azioni, e dal confronto con altre realtà italiane e internazionali, sono emerse alcune riflessioni di merito e strategie - presenti nel nuovo DOCUP (in particolare nella Misura 2.7.1 concernente il marke-

ting di area e dal conseguente Piano di Fattibilità) e nel Piano Promozionale del 2003 - che costituiscono la base sulla quale costruire un'efficace azione di marketing territoriale.

In particolare, grazie al complesso di interventi che con la Misura 2.7.1 sarà attivato, si svilupperanno maggiormente le politiche e le azioni di promozione degli investimenti verso la Toscana. A tale scopo è previsto, infatti, che si rafforzi il coordinamento e l'integrazione tra le politiche per l'incremento del "valore" del territorio, comprese le azioni contenute dallo stesso DOCUP, con quelle per la promozione internazionale.

Gli interventi mirano, da un lato, a mettere in condizione l'Agenzia di promozione economica della Toscana di operare al meglio, proponendo i territori toscani e i relativi standard tecnici e localizzativi sui più importanti mercati strategici esteri; dall'altro, a sostenere finanziariamente specifici interventi di carattere locale funzionali all'individuazione dei pacchetti localizzativi e alla qualificazione di servizi di assistenza locali rivolti agli investitori esteri.

Toscana Promozione dovrà realizzare interventi per la costituzione/rafforzamento di un sistema a rete in grado di rendere possibili, su standard qualitativi adeguati, le relazioni e i contatti operativi fra i tre livelli (locale, regionale e internazionale) diventando il nodo di raccordo della rete. Sul piano operativo si tratta di sviluppare e implementare sia un network locale sia nazionale e internazionale. Attraverso il network locale si vuole arrivare alla costruzione di modelli e dispositivi organizzativi per i vari soggetti che, sul territorio, sono coinvolti più concretamente nei processi di attrazione di investimenti esogeni, al fine di favorire la realizzazione di masse critiche di prossimità, lo sviluppo di cooperazioni mirate e l'accessibilità delle imprese estere a una gamma completa di servizi diffusa sul territorio regionale. La **Rete nazionale ed estera** sarà invece il canale attraverso cui si potranno sviluppare azioni di image building, di investment generating e investment assistance.

Sul piano promozionale, Toscana Promozione opererà ispirandosi all'idea di:

- poter valorizzare le peculiarità locali e l'offerta locale che emergerà dai Piani Locali, inserendole nel sistema regionale quale massa critica necessaria quando si opera su un terreno così complesso come quello dell'attrazione degli IDE, soggetto a una forte e qualificata competizione internazionale;
- qualificare e implementare i servizi di assistenza verso gli investitori esteri e le relative procedure, svolte da Toscana Promozione e dalla rete locale.

Seguendo tale ispirazione Toscana Promozione ha elaborato un progetto integrato che contempla azioni di image building, investment generating, investment assistance.

Le azioni di investment generating per il 2003-2004 prevedono in particolare - oltre alla prosecuzione del roadshow avviato nel 2002 in altre piazze finanziarie (NY, Berlino, Madrid) - azioni di scouting, direct marketing, e l'implementazione della rete estera con il coinvolgimento di attori pubblici e privati (es. Merchant Bank) con i quali stipulare accordi di business partnership per le attività di head hunting di

aziende e di commercializzazione delle opportunità localizzative.

Tra gli strumenti di comunicazione che saranno realizzati (campagna stampa, PR, web site, cd rom, ecc.), riteniamo infine di particolare importanza segnalare che realizzeremo la Guida Operativa per l'Investitore, uno strumento informativo pratico per aiutare l'imprenditore estero ad orientare le sue scelte localizzative. Tale strumento, diffuso nei principali paesi europei, è una novità nel panorama italiano.

Tra le azioni strategiche individuate per affermare la Toscana quale interlocutore affidabile dell'investitore estero deve essere considerata la necessità di dare assistenza e consulenza nella fase che intercorre fra la scelta della nostra regione come sede di insediamento e quella di avvio della fase realizzativa.

Sulla base di queste considerazioni, Toscana Promozione nel 2003 rafforzerà la dotazione di strumenti per l'assistenza strategica agli investitori attraverso una nuova organizzazione dello Sportello per l'internazionalizzazione. Questo strumento, costituito dal Ministero delle attività produttive, da Ice, Simest e Sace, diventerà il terminale del rapporto investitore estero – opportunità regionale e si doterà delle consulenze necessarie per dare vita ad un sistema di prima assistenza efficace e tempestivo.

Tali servizi costituiscono il vero valore aggiunto offerto dalla nostra Agenzia e dalla rete locale e costituirà oggetto delle attività di comunicazione e promozione all'estero.

Testimonianze

CONIUGARE MARKETING A CULTURA:
IL RECUPERO DI BENI CULTURALI O AMBIENTALI

MARIALINA MARCUCCI
Managing Director Ultima srl

Testimonianza di Marialina Marcucci
raccolta dal giornalista Riccardo Gabriele

D. *Creare i presupposti per recuperare beni culturali e ambientali in difficoltà di conservazione o in stato di abbandono. Come si realizza il loro recupero?*

R. È fondamentale innanzitutto considerare i beni culturali e ambientali quali strumenti per la valorizzazione e il marketing di un territorio al pari di altre infrastrutture come strade, ferrovie e porti. Nel nostro Paese e, in particolare, in Toscana intervenire sul patrimonio culturale e ambientale significa poter accelerare lo sviluppo territoriale.

In una prima fase occorre individuare quei luoghi, monumenti, edifici storici che possano fungere da modello per il mondo esterno, attraverso specifiche azioni di marketing e comunicazione. In secondo luogo è importante – e questo è un principio che vale in qualsiasi ambito – operare secondo la metodologia della *cultura del progetto*: non possiamo più permetterci di recuperare un bene rivolgendo l'attenzione al solo valore architettonico! Il modello vincente è, invece, quello di costruire un progetto di intervento che, accanto alla fase necessaria del recupero o del mantenimento del bene, preveda anche e soprattutto il suo utilizzo futuro.

D. *Secondo lei, un bene culturale e ambientale in difficoltà di conservazione o in stato di degrado e abbandono, può divenire appetibile per eventuali investitori?*

R. Con un progetto chiaro è possibile intercettare fondi pubblici per la parte architettonica e culturale, così come investimenti privati per ciò che attiene la fase d'utilizzo una volta recuperato. La domanda è: quale ruolo potrà trovare il potenziale investitore all'interno del progetto? L'intervento di privati, infatti, può avvenire sulla base di tre generi di motivazioni differenti. La prima è quella della *sponsorizzazione* del recupero di un bene, a fini di mecenatismo: in questo modo il privato ottiene notorietà per sé o per la propria attività, può inserire nel bilancio dell'azienda la partecipazione al recupero di un bene pubblico, e in questo modo soddisfa la componente di responsabilità sociale propria della cultura d'impresa e del singolo cittadino. Un secondo caso può essere quello di un bene culturale o ambientale che, una volta recuperato, consenta almeno in una sua parte lo sviluppo di attività imprenditoriali: residenza alberghiera, ristorazione, gestione di attività remunerative. Con la prospettiva di poter gestire una di queste attività il privato sarà interessato a *co-investire* nel recupero del bene. La terza eventualità è quella di un bene che possa essere assoggettato, sulla base della normativa vigente, ad attività economicamente remunerative: in altri termini, il bene viene concesso in uso al privato per un numero di anni tale da poter sviluppare un business compatibile con il bene medesimo. Pensiamo, ad esempio, al riutilizzo di un antico seminario per creare un luogo destinato ad attività di alta formazione, con la possibilità di offrire ai partecipanti dei corsi un servizio di residenzialità, andando a costituire in questo modo un vero e proprio campus.

D. È possibile farlo inserendo questi beni in un contesto socio-economico?

R. Non solo è possibile, ma diventa assolutamente necessario, proprio per attrarre investitori privati che non siano animati da solo mecenatismo. Vorrei sviluppare un concetto prima appena accennato: i beni culturali e ambientali vanno considerati quali *infrastrutture*. Al termine di infrastruttura, infatti, diamo ormai una valenza sia economica sia sociale. Trattare finalmente i beni come infrastrutture significa per il nostro Paese, che già dimostra grande attenzione al nostro patrimonio, quel salto di qualità culturale necessario per una valorizzazione del territorio in un'ottica di sistema. Al momento, infatti, ci troviamo in una situazione paradossale: da una parte accademici e studiosi che si avviliscono qualora si paragoni un bene culturale e ambientale a un aeroporto; dall'altra imprenditori e cittadini che non sono ancora educati a considerare una necessità, quando non addirittura una priorità, l'investimento su un bene con fondi pubblici.

D. Come si coniugano marketing e cultura?

R. Un bel film, con una scenografia e una sceneggiatura che sappiano valorizzare beni, luoghi e paesaggi, può essere uno strumento rilevante di promozione e marketing di un territorio. Allargando il discorso, è la cultura in genere che va vissuta quale strumento di produzione e disseminazione della conoscenza di un territorio nel suo complesso, utilizzando il *bello* come "calamita" per attrarre l'interesse di nuovi investimenti e investitori, e contribuendo alla creazione e alla diffusione di un vissuto collettivo del mondo su quel territorio. Noi in Toscana ne sappiamo qualcosa: è il "sogno della toscanità" che fa dire al manager americano che il suo lavoro gli piace, ma che amerebbe poterlo fare vivendo nella nostra regione.

D. Creare un circuito scientifico nella zona del bene culturale e ambientale è un punto di partenza auspicabile?

R. Non so se si possa definire un punto di partenza o un punto di arrivo. In effetti una forte attività accademica, scientifica e di ricerca aiutano indiscutibilmente lo sviluppo di un territorio e contribuiscono alla sua valorizzazione. Allo stesso tempo, tuttavia, credo anche che un luogo con grandi potenzialità, se ben promosso, non possa che attrarre il mondo della scienza e della tecnica. Il legame tra ricerca e sviluppo è virtuoso anche per la valorizzazione degli *assets* culturali che un luogo ha e offre. Per una realtà come Livorno, ad esempio, trovarsi in prossimità di grandi centri di ricerca – le università toscane, scuole come la Normale, il CNR – determina un grado molto elevato di potenzialità rispetto alle possibilità di valorizzazione. Senza contare che la vicinanza del mondo della scienza e della ricerca a beni ambientali e culturali genera un *know how* specifico, che rappresenta il valore aggiunto per poter vendere, in una prospettiva di competitività globale, sia il territorio sia il know how che su questo nasce e si sviluppa.

D. Palazzo Boccella di San Gennaro di Capannori è un esempio concreto di realizzazione di sinergie tra il pubblico e il privato: come si è sviluppato?

R. Palazzo Boccella è la storia di un edificio – ubicato all'interno di un borgo intatto ma dimenticato – abbandonato da più di un secolo e acquisito contro voglia dall'Amministrazione Comunale. In un secondo tempo, è stato guardato finalmente come una potenzialità per attrarre attenzione e promuovere la conoscenza del territorio, potendo diventare un luogo produttivo, dal punto di vista sia culturale sia economico. È stato pertanto realizzato un progetto di recupero e utilizzo e, sulla base del progetto, sono stati sollecitati enti pubblici e soggetti privati: fondazioni bancarie, organizzazioni di imprese e singole imprese. Il progetto ha ottenuto così le risorse pubbliche necessarie al recupero del bene, e quelle private per la creazione di una società di gestione di una serie di attività economiche un'enoteca, un'attività di ristorazione, una foresteria, una scuola di formazione, una struttura di gestione del museo. Palazzo Boccella è divenuto in questo modo sia il simbolo della qualità di un sistema territoriale, dal punto di vista paesaggistico e agro-alimentare, sia il primo motore di un processo di recupero dell'intero borgo e della sua storia. L'investimento degli enti pubblici e dei soggetti privati, che allo scopo hanno anche costituito una fondazione di partecipazione, è stato, complessivamente, di circa tre milioni di euro.

D. Ritiene che Palazzo Boccella possa essere utilizzato come modello?

R. È la metodologia utilizzata per Palazzo Boccella a poter essere esportata: una metodologia che va applicata nella scelta del luogo, nella concertazione tra enti pubblici e soggetti privati, nella promozione della consapevolezza del valore di un'iniziativa di questo genere nei cittadini e nelle imprese. Nessun caso particolare è riproducibile *tout court*: tuttavia la metodologia impiegata per Palazzo Boccella può essere vista come modello per dare forza e coraggio ad altri progetti.

Testimonianze
PROGETTO SMART
(SVILUPPO MARKETING TERRITORIALE)

ANTONELLA CASTALDI
LUCIANO NICCOLAI
Agenzia formativa Siderfor

Obiettivi

SMART è il titolo sintetico (Sviluppo Marketing Territoriale) di un progetto di attività formativa finanziato dalla Regione Toscana su fondi FSE 2001 per 581 milioni di vecchie lire e finalizzato alla realizzazione di un complesso di attività legate tra loro dall'obiettivo comune di far crescere sul territorio le professionalità operanti per il marketing d'area. Tra queste attività il percorso formativo di qualifica di operatore di marketing territoriale. Il corso è stato realizzato a Livorno tra il 2001 ed il 2002.

Il progetto di formazione è stato promosso da Siderfor e Provincia di Livorno Sviluppo con i partner Camera di Commercio, CSP, BIC, Compagnia Lavoratori Portuali, Comuni di Cecina e di Piombino, quindi in rappresentanza di interessi di operatori pubblici e privati fortemente coinvolti nello sviluppo sociale ed economico dell'area livornese.

Gli obiettivi generali del progetto erano infatti quelli di:

- supportare la promozione del territorio della Provincia di Livorno sia per nuovi insediamenti produttivi che per l'incremento della fruizione turistica;
- sviluppare una strategia multisettoriale integrata per la commercializzazione del territorio inteso come prodotto;
- migliorare la visibilità nazionale ed internazionale;
- avviare sinergie significative tra i soggetti coinvolti nelle azioni di sviluppo locale;
- sostenere attuali livelli occupazionali nelle zone di interesse.

Trattandosi inoltre di un corso di formazione, sussistevano gli obiettivi specifici della formazione di una nuova figura professionale innovativa (Promoter Territoriale) della sensibilizzazione delle imprese sulle opportunità delle nuove tecnologie (Web, Gis) e della realizzazione di progetti ed iniziative concrete di marketing di prodotti e processi di interesse locale

Target e sviluppo del Progetto

I destinatari dell'intervento formativo erano 30 laureati disoccupati (di cui almeno 20 donne) e dirigenti/quadri già occupati nelle aziende dell'area livornese. Il corso era abbastanza intensivo da far acquisire, come poi è avvenuto, il diritto alla qualifica professionale in quanto prevedeva:

- 200 ore di aula;
- 150 ore di stage;
- 100 ore di Formazione a Distanza (FAD).

Le attività formative sono state articolate secondo uno schema integrato che prevedeva l'alternanza tra i momenti di aula di Fad e di stage. Il periodo d'aula finale, successivo alle fasi di Fad e di stage, è stato un momento utile alla comprensione delle criticità (rischi ed opportunità) derivanti dall'impatto con il mondo reale durante la fase di stage e quindi alla ricomposizione del gruppo classe. La presenza è stata molto assidua, con fenomeni di abbandono derivanti unicamente da occasioni lavorative limitate a poche unità.

Le discipline affrontate sono state.

- Marketing
- Marketing Territoriale
- Programmazione e sviluppo economico
- Organizzazione aziendale
- Pianificazione
- Informatica e Gis
- Comunicazione
- Inglese
- Ambiente e Sviluppo Sostenibile

Gli stage sono stati svolti presso i seguenti Enti (con calendari leggermente diversi per ciascuno)

- Camera di Commercio di Livorno e di Firenze
- Provincia di Livorno
- Provincia di Livorno Sviluppo
- Autorità Portuali di Livorno e di Carrara
- Società di Ricerche Simurg
- Comuni di Livorno, Cecina, Fiesole, Collesalveti.

Strumenti e Tecnologie

Preparazione materiale per Fad

Le attività di Fad sono state svolte con varie modalità tra loro integrate

- tramite il sito web, utilizzando l'area materiali didattici e l'area forum;
- con l'utilizzo di un cd rom appositamente allestito;
- con la presenza dei discenti in aule attrezzate e presidiate da tutor fad.

Le materie coinvolte sono state tutte quelle svolte a lezione, con una accentuazione delle componenti tecniche (inglese, Gis) oltre alle materie base (marketing e marketing territoriale).

L'attività ha coinvolto tutte e tre le misure ed è stata svolta a partire dalla fine del primo periodo di lezioni in parallelo alle attività di stage per il totale delle ore di progetto (100).

Data la complessità della materia, la struttura Fad così impostata (presenza continua di tutor Fad disponibili fisicamente presso aule attrezzate) si è rivelata un fattore di successo per dare concretezza ed applicabilità alle nozioni d'aula.

Ricerca e infrastruttura Web/Gis integrato

La ricerca dati georiferiti ha coinvolto soprattutto la struttura della Provincia di Livorno al fine di utilizzare le informazioni possedute a sostegno del ruolo di Ente di programmazione economica e territoriale di area vasta.

Per rappresentare il territorio è stata utilizzata la base cartografica digitale della carta tecnica regionale alla scala 10k, con i vari tematismi di base (sez. di censimento, località Istat, confini comunali) necessari per l'analisi. Ove necessario, le banche dati provinciali sono state integrate con informazioni di livello regionale e locale.

I referenti dell'attività sono stati in gran parte gli stessi operatori coinvolti nelle lezioni e nei tutoraggi (fad e stage) al fine di assicurare la massima integrazione delle esperienze formative proposte ai discenti.

Per quanto riguarda gli applicativi software, sono state utilizzate versioni demo gratuite di Arcview e di Gaia, oltre agli applicativi Office presenti nelle aule attrezzate della società Siderfor di Livorno.

Lo sviluppo del sito Web ha presentato le seguenti caratteristiche:

- supporto alla svolgimento delle attività formative (dispense, calendario, reperibilità docenti);
- supporto alle attività di Fad (attraverso lo strumento del Forum);
- supporto alle attività di comunicazione e diffusione delle informazioni georiferite (Integrazione dell'applicativo Gis nel sito web).

Il sito è stato attivo dall'inizio delle attività formative e tramite il Forum ha facilitato la comunicazione interna agli operatori ed ai discenti per tutto il periodo, compreso le attività di stage.

Considerazioni finali

Da un punto di vista "interno", il progetto ha raggiunto i suoi obiettivi formativi specifici, in quanto 25 partecipanti sono arrivati alla fine del percorso formativo e 22 si sono presentati all'esame conseguendo la qualifica di "Operatore di Marketing Territoriale".

Risulta comunque evidente che per un'effettiva professionalizzazione spendibile immediatamente sul mercato del lavoro il tempo a disposizione, data la complessità e la vastità degli argomenti, dovrebbe essere almeno raddoppiato. Sotto questo profilo l'esperienza ed i materiali del corso SMART possono essere

efficacemente utilizzati e riprodotti come una Introduzione alla problematica del Marketing Territoriale. Un punto di forza dell'esperienza formativa è stato inoltre l'integrazione stretta tra le figure di tutoraggio Fad e di assistenza alle lezioni che hanno moltiplicato le occasioni di interazione con i discenti e favorito l'assimilazione delle nozioni (di per sé disciplinarmente integrate).

Per quanto attiene i rapporti con il mondo esterno al corso, si evidenziano due livelli di criticità riscontrate:

1. il ruolo degli enti pubblici e privati come "committenti" e creatori di domanda di nuove professionalità (essenziali per le fasi di progettazione e di sbocco del corso);
2. il ruolo degli enti pubblici e privati come referenti diretti dei discenti in fase di realizzazione degli stage e dei progetti relativi.

Sotto il primo profilo, si è registrato uno iato tra le buone intenzioni di costruzione di una politica di marketing territoriale e la costruzione di effettivi sbocchi professionali, che sono limitati alle agenzie specificatamente impegnate in questa attività. Operare con logica di marketing non sembra ancora costituire per gli enti un'occasione di rivedere complessivamente le loro attività ma, troppo spesso, un "qualcosa da fare in più".

Per quanto attiene l'esperienza diretta in fase di stage, si sono avute numerose difficoltà soprattutto da parte degli enti locali per seguire l'esperienza in corso presso le loro sedi. In pratica gli enti non hanno saputo utilizzare al meglio le opportunità derivanti dalla presenza di professionisti impegnati e dotati di strumentazione e formazione adeguata.

Queste criticità vanno affrontate perché la formazione di nuove professionalità è appunto uno dei fattori di criticità per il successo di ogni politica di marketing territoriale.

INDICE

Presentazione	5
<i>Fausto Bonsignori</i>	
Introduzione	7
<i>Claudio Frontera</i>	
PARTE PRIMA	
1. L'attrazione di investimenti esteri. L'esperienza della Provincia di Livorno	13
<i>Paolo Nanni</i>	
2. Contenuti e strumenti del marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni	23
<i>Massimo Paoli</i>	
3. Marketing d'area e comunicazione. La comunicazione territoriale	49
<i>Francesco Pira</i>	
4. Marketing d'area e sviluppo locale. La nostra esperienza	71
<i>Fausto Bonsignori</i>	
5. Strumenti finanziari comunitari a sostegno di progetti di marketing d'area	81
<i>Maria Giovanna Lotti, Sandra Talamo</i>	
6. Anche noi dobbiamo fare marketing territoriale	93
<i>Antonello Riccelli</i>	
PARTE SECONDA	
1. Interviste	103
• Antonio Marzano, <i>ministro delle attività produttive</i>	
• Alessio Ponz de Leon, <i>responsabile ufficio investimenti esteri ICE, Roma</i>	
• Andrea Pininfarina, <i>2002 presidente ITP Investimenti Torino e Piemonte</i>	
• Gianfranco Fabi, <i>vice direttore de "Il Sole 24 ore"</i>	
raccolte da Telegranducato, Livorno	
2. Testimonianze	
2.1 Locman: un'azienda sulla cresta dell'onda	117
<i>Marco Mantovani</i>	
2.2 Da Apet a Toscana Promozione: una strategia operativa per l'attrazione di investimenti esteri in Toscana	123
<i>Stefano Romagnoli, Monica Colom</i>	
2.3. Coniugare marketing e cultura: il recupero di beni culturali o ambientali	129
<i>Marialina Marcucci</i>	
2.4. Progetto SMART	135
<i>Antonella Castaldi, Luciano Niccolai</i>	

Finito di stampare nel mese di ottobre 2003
presso la Tipoffset Marengo s.n.c. di Livorno
Elaborazione grafica computerizzata: Punto Pagina, Livorno

