



formaper

azienda speciale della
CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI MILANO

PROGETTO DI MARKETING TERRITORIALE PER LA CCIAA DI PAVIA

Analisi competitiva e benchmarking territoriale per l'attrazione degli investimenti

Milano, Novembre 2006

Indice

1. Introduzione	3
2. Il benchmarking: definizione e finalità	5
3. Gli obiettivi della ricerca	9
4. La metodologia della ricerca	10
4.1. Il processo	10
4.2. I soggetti coinvolti	11
4.3. Il metodo	13
4.4. Le fasi della ricerca	16
4.5. I territori in esame	19
5. Pavia	20
6. I competitor	27
6.1. Alessandria	28
6.2. Cremona	41
6.3. Ferrara	59
6.4. Novara	80
6.5. Piacenza	90
6.6. Polesine	102
6.7. Risultati dell'analisi Pavia/competitor	119
7. Best Practices	121
Introduzione	121
7.1. Torino: dalla deindustrializzazione all'attrazione di investimenti	122
7.2. Modena: l'attrazione selettiva di investimenti	132
7.3. Treviso: dalla delocalizzazione alla comunicazione territoriale	139
7.4. Catania: verso le nuove tecnologie	142
7.5. Milano: il riutilizzo di aree dismesse e lo sviluppo economico rinnovabile	146
7.6. Le esperienze di alcune regioni estere	150
7.7. Indicazioni per Pavia derivanti dall'analisi delle best practice	167
8. Le politiche di marketing territoriale: un quadro di sintesi	172
8.1. Le caratteristiche strutturali dei territori	172
8.2. I soggetti del marketing: obiettivi, azioni e comunicazione	174
8.3. Il posizionamento di Pavia	180
8.4. Prospettive strategiche per Pavia	187
BIBLIOGRAFIA	197

1. Introduzione

La qualità dei servizi offerti dalla CCIAA di Pavia nel campo dello sviluppo territoriale nasce da una corretta pianificazione degli interventi.

In generale, l'incisività delle azioni di promozione di un territorio è basata, fin dall'avvio delle attività, su una iniziale **autodiagnosi**, finalizzata a fotografare lo stato socioeconomico del territorio e a mettere in luce le principali caratteristiche: punti di forza e aree di miglioramento; qualità dei servizi offerti e soddisfazione dei clienti; livelli di valore generato negli *stakeholder* locali.

Nel corso degli ultimi anni si è analizzato il territorio pavese con la prospettiva di delineare le principali caratteristiche di "spendibilità" e attrattività dello stesso, limitando il campo di indagine allo studio della provincia e alla sua configurazione attuale.

Attraverso: analisi SWOT della provincia; indagine per la mappatura delle aree insediative disponibili; interviste e focus group ai principali referenti economici territoriali, si è entrati in possesso di una base di dati caratterizzanti la provincia sotto il profilo socio economico e istituzionale. Dati che sono serviti sia per identificare una migliore definizione dei punti di forza del territorio nel suo complesso e, in particolare, delle singole macro zone di riferimento, sia per mettere a punto contenuti, strumenti e modalità di comunicazione.

Queste informazioni, in un'ottica di sviluppo locale, consentono di inquadrare la provincia e posizionarla nel mercato rispetto ad altri territori potenzialmente concorrenti che possono risultare più o meno attrattivi.

Il presente progetto si inserisce, dunque, con *coerenza* rispetto al percorso di medio-lungo periodo fino ad ora realizzato, poiché ne rappresenta la naturale prosecuzione lungo il percorso di identificazione del posizionamento di mercato e dei segmenti di investitori più interessati.

Pertanto, in considerazione delle tappe già realizzate, tale successiva fase progettuale è risultata immediatamente *cantierabile* in quanto sussistono i presupposti conoscitivi e le sensibilità per potere avviare l'attività di analisi comparativa e benchmarking.

Il nuovo processo che si è implementato va oltre la pregressa prospettiva "locale" contingente e punta ad una **analisi comparata e di medio periodo con territori di caratteristiche analoghe**.

Si è voluto, in sostanza, delineare la situazione obiettivo desiderata e misurare la distanza rispetto allo stato attuale, definendo il miglioramento necessario e fissando gli obiettivi strategici e operativi da raggiungere nel medio periodo.

Per passare dalla compiuta fase di autodiagnosi alla pianificazione del miglioramento, si è proposta la pratica del **benchmarking**, dove i **modelli di eccellenza** possono fungere da guida, mentre altri territori simili possono fornire indicazioni su pratiche e situazioni poco produttive da evitare.

La proposta formulata nel presente progetto ponendo attenzione al territorio nel suo complesso, ivi compresi i suoi strumenti di promozione, pone attenzione al benchmarking sia del prodotto-territorio in senso stretto, sia dei servizi di *investment attraction* e *investment service* offerti per la sua valorizzazione.

2. Il benchmarking: definizione e finalità

Il benchmarking territoriale è una analisi comparativa delle competitività e dell'attrazione che un territorio esercita nei confronti dei flussi produttivi e finanziari. Rappresenta uno strumento decisivo per orientare le politiche territoriali e per favorire l'integrazione di un sistema economico locale in più ampie reti di innovazione e produzione.

La metodologia del benchmarking è di origine anglosassone e ha trovato la sua prima applicazione nel mondo delle imprese private, più esposte a problemi di misura della competitività. Prevede il confronto di diverse esperienze di realtà di gestione attraverso l'utilizzo di indicatori qualitativamente misurabili.

L'obiettivo perseguito è quello di evidenziare le esperienze di eccellenza e di studiarne gli elementi chiave per ripeterne i buoni risultati in contesti simili, esplicitando buone pratiche (*best practice*).

In questa ricerca gli elementi di base del benchmarking sono stati integrati da tecniche mutuare sempre dal mondo dell'impresa ma anche da quello del turismo. Il cliente in incognito, ad esempio, è una di queste integrazioni, tese ad arricchire i dati e gli indicatori raccolti con i metodi classici.

Per ampliare la prospettiva e non limitarsi alle aree oggetto di vero e proprio benchmarking, verranno distinte le aree che

- vengono considerate comparabili con il territorio della provincia di Pavia (*competitor*) per determinate caratteristiche socio-economiche-territoriali;
- risultano interessanti per l'implementazione di soluzioni in specifici problemi, per la realizzazione di particolari iniziative o per la presenza di suggestioni utili per la ricerca (*best practice*)

Nell'ambito degli enti locali ed in particolare nel progetto "100 Indicatori per 100 Province"¹ il benchmarking permette di individuare dati ed informazioni per misurare le tre "E", vale a dire *efficacia – efficienza – economicità*, della programmazione di un ente locale rilevandone le performance e gli elementi di criticità.

Sul piano teorico, il benchmarking è un procedimento sistematico e permanente per confrontare i processi di un'organizzazione con quelli di altre che hanno sviluppato, in un

¹ Antonello Zangrandi, Marco Ferretti, Giuseppe Gramaglia, Gerardo Robaldo; UPI – Unione Province Italiane Emilia Romagna; 100 Indicatori per 100 Province; 12/2005

determinato settore, sistemi eccellenti. *Il principio di base è individuare, studiare e infine emulare esperienze positive per assicurarsi una prestazione superiore.*

La finalità è trasferire i modelli e le soluzioni migliori nel proprio contesto operativo per renderlo più efficace ed efficiente attraverso migliori prestazioni e vantaggi competitivi.

Le organizzazioni che applicano il confronto sistematico delle prassi operative hanno la capacità di generare molte più idee e scegliere tra una vasta gamma di opzioni. Godono, ovvero, di un **vantaggio di creatività** che deriva loro dalla disponibilità ad uscire dal proprio settore di attività per comprendere mercati e prodotti diversi, alla ricerca di analogie e utili confronti con la propria specifica realtà. A ciò si somma un **vantaggio di velocità**, poiché tali organizzazioni progrediscono attraverso l'apprendimento di soluzioni e processi che hanno dimostrato efficacia presso altre organizzazioni. Questi i motivi principali del valore strategico del benchmarking.

In pratica, nel marketing territoriale è particolarmente utile, ai fini di una corretta impostazione strategica, avere ben presente con quali territori si è prevalentemente in competizione e quali possono essere i fattori critici di successo.

In questo progetto si sono individuati i **territori comparabili** con la provincia di Pavia (simili per caratteristiche interne e per posizionamento nel mercato); si è proceduto con lo studio delle **prassi che li hanno resi eccellenti e dei loro punti di debolezza**; infine attraverso un processo comparativo si sono individuati gli **elementi trasferibili** nel proprio territorio, valutandone il loro inserimento ai fini di valorizzare i propri punti di forza.

Perché si possa implementare un tale sistema di benchmarking territoriale devono esistere tre elementi:

- mercato: si intende il mercato delle aree territoriali comparabili con il territorio pavese, sulle quali attrarre nuovi potenziali investimenti
- concorrenti: tutti i territori simili che attuano programmi di marketing territoriale con o senza specifiche agenzie di sviluppo locale
- competitività: poiché le aree disponibili sono maggiori rispetto alle richieste di mercato, la competitività premia le migliori capacità di pianificazione strategica e coerente applicazione dei programmi.

Perché questo processo possa essere sviluppato è necessario, anche, che *l'oggetto di valutazione* (prestazioni e performance del territorio e dei servizi) sia *misurabile* e che il confronto avvenga in modo metodologicamente corretto.

Fare benchmarking non significa unicamente riformulare l'analisi competitiva né fare indagini di mercato: alla base vi è sempre il confronto, ma il benchmarking entra nello specifico esaminando i fattori e le cause che hanno generato divari nelle prestazioni (nel caso specifico: territori che hanno mantenuto o attratto, più di altri, nuovi investitori), scoprendo le procedure e mansioni applicate con continuità dalle imprese "best in class" (migliori in termini assoluti per *prodotto* "il territorio"; *servizio* "le agenzie di marketing territoriale"; *processo* "attività di sviluppo locale").

Presupposto di questa attività è una buona conoscenza del mercato delle aree e dei flussi di investimenti per comprendere in modo preliminare quali aree sottoporre ad indagine in quanto più strettamente competitive con il territorio pavese.

Il benchmarking offre l'opportunità di valutare il valore e l'efficacia dei processi di un'organizzazione in relazione a quelli di altri operatori: l'osservazione di altri, esterni, comporta non solo una visione più ampia e decontestualizzata, ma anche la possibilità di imparare attraverso una continua osservazione.

Sebbene l'autoreferenzialità sia un errore comune a molte organizzazioni, siano esse pubbliche o private, di certo la pubblica amministrazione soffre maggiormente di questa carente capacità di osservare sistematicamente ciò che accade all'esterno. Il rischio è che si confonda l'efficienza interna (raggiungimento degli obiettivi previsti nel rispetto del budget di spesa) con l'efficienza sul mercato.

Il benchmarking favorisce il confronto e questo può portare a recuperare in **efficienza, efficacia ed economia di gestione**.

Infatti, impiegare questo sistema di monitoraggio e confronto porta ad un aumento della velocità del cambiamento: consente risparmi di tempo e risorse perché il confronto permette di non dover sperimentare partendo da zero ma adattare alla propria organizzazione sistemi già testati da altri.

Sono diverse le finalità di un'azione di benchmarking, tuttavia se ne possono evidenziare alcune di maggiore importanza:

- operare confronti tra il proprio territorio e altri comparabili, mettendo a fuoco i punti di forza del territorio pavese più efficaci rispetto alle caratteristiche e prassi dei concorrenti
- conseguire miglioramenti organizzativi nelle azioni di promozione e attrazione
- raggiungere o sviluppare le migliori prassi settoriali
- stabilire e sviluppare priorità, traguardi, obiettivi nella pianificazione delle azioni di investment service e investment attraction
- individuare i punti deboli dei territori concorrenti

I risultati che si sono raggiunti, attraverso il processo sono:

- maggiore definizione dei fattori competitivi
- miglioramento costante della qualità dei processi
- riduzione dei costi di gestione
- differenziazione dai concorrenti

3. Gli obiettivi della ricerca

La corretta lettura di un lavoro di ricerca non può prescindere dall'esplicitazione degli obiettivi dell'indagine. Naturalmente lo spettro delle necessità con le quali ci si accinge allo studio di un problema è molto ampio, ma la limitazione degli obiettivi è generalmente direttamente proporzionale alla qualità del lavoro di ricerca.

In particolare, nell'ambito del marketing territoriale, sono tante le connessioni con altre discipline e si corre il rischio di progettare indagini che non sono poi realizzabili. Per questo, nella progettazione di questa ricerca, sono stati considerati come prioritari i seguenti obiettivi:

- definire chi sono i reali competitor del territorio della provincia di Pavia, localizzare il territorio di Pavia rispetto ai concorrenti verificando il posizionamento competitivo
- comparare le attività di marketing strategico e operativo dei territori e degli attori locali coinvolti
- identificare casi di successo, per osservare e selezionare buone pratiche da considerare per la loro trasferibilità nell'esperienza pavese
- ampliare lo sguardo al mercato dei territori più ampio per suggerire azioni

Da questi obiettivi è derivata la distinzione tra *competitor* (aree comparabili con la provincia di Pavia nel loro complesso) e *best practice* (aree da studiare anche se non comparabili con la provincia di Pavia, eventualmente interessanti solo per una azione o una realizzazione).

Il grande obiettivo della ricerca è riassumibile come la costruzione di un panorama ragionato che prima sposta l'attenzione fuori dal territorio di Pavia, per individuare casi e azioni, poi riporta lo sguardo all'interno che chiedersi quale possa essere l'insegnamento e l'applicabilità a Pavia portati da questi casi.

In sintesi ci si è proposti la definizione di un panorama ragionato di esperienze diverse di marketing territoriale da cui poter dedurre potenziali indicazioni per l'evoluzione del percorso già intrapreso dalla realtà pavese.

4. La metodologia della ricerca

4.1. Il processo

Come anticipato in premessa, oggetto del benchmarking saranno, in prima analisi, i **territori** e il loro potenziale di attrattività; poiché tra gli elementi che ne determinano il successo nelle azioni di marketing territoriale vi è la presenza qualificata e attiva di specifici **soggetti** deputati, tra cui le agenzie, queste ultime, laddove esistenti, saranno oggetto di un ulteriore e specifico approfondimento.

In sintesi, si procede con:

- **studio delle attività operative e valutazione dei punti di forza e debolezza attraverso l'autodiagnosi**
Questa parte si può considerare completata per quanto riguarda il territorio pavese. Resta da verificare l'autodiagnosi sui servizi offerti dalla struttura di marketing territoriale interna alla CCIAA.
- **individuazione e conoscenza dei territori leader o concorrenti** (i loro punti di forza – per prenderli ad esempio; i loro punti deboli - per anticiparne il contrasto)
Nel caso specifico di un progetto di marketing territoriale avremo “territori leader” e “soggetti deputati al marketing territoriale leader”: di entrambi si è fatto un censimento ragionato e, dopo aver estrapolato quelli che hanno presentato realmente caratteristiche di comparabilità, studiarli nel dettaglio.
- **adozione del modello risultato migliore**, valutando opportunità e rischi di trasferimento e attuando un processo di apprendimento.

Dopo aver rintracciato le migliori prassi di promozione territoriali si è proceduto con lo studio delle strategie e dei processi organizzativi che ne hanno garantito il successo.

4.2. I soggetti coinvolti

Come si può agevolmente comprendere dalle pagine precedenti, questa attività di benchmarking è particolarmente complessa e delicata in quanto, per risultare efficace, ha richiesto l'apporto di competenze diversificate in grado di consentire *un'analisi approfondita dei comportamenti commerciali e delle caratteristiche socio economiche* dei diversi territori presi in esame.

Pertanto, al fine di approfondire i diversi contenuti dell'indagine si è proceduto con un **modello interdisciplinare** che favorisca l'apporto specialistico, attraverso un team di professionisti che hanno assicurato un qualificato apporto di esperienze in tema di *economia locale, di urbanistica, di tecniche di marketing strategico legato alla valorizzazione del territorio*. Questo *metodo integrato* ha consentito di mettere a fuoco, attraverso un processo dialettico, l'oggetto del benchmarking e implementare un'innovativa metodologia di lavoro.

Formaper - azienda speciale CCIAA di Milano, nell'ambito della suddetta attività e sulla base della propria specifica esperienza in materia ha operato come soggetto *facilitatore*, in grado di guidare i diversi specialisti lungo un percorso programmato e giungere alla sintesi finale.

Al riguardo, per le diverse aree di indagine, Formaper ha attivato un gruppo interdisciplinare che ha coinvolto i seguenti qualificati soggetti che hanno in comune la conoscenza del territorio pavese e, quindi, hanno assicurato una immediata operatività:

- **Formaper** - azienda speciale CCIAA di Milano: responsabile del progetto e coordinatore delle varie attività. Da anni collabora con la Camera di Pavia nello sviluppo del percorso di marketing territoriale, offrendo la propria esperienza nel progettare e coordinare le diverse fasi strategiche ed operative dei progetti. In particolare, oltre a competenze nella progettazione e gestione di programmi di sviluppo locale, ha acquisito elevate esperienze di coordinamento di progetti con partner pubblici e privati. Ha avuto la responsabilità nei confronti della CCIAA committente di garantire il rispetto dei tempi e degli obiettivi del progetto.
- **Università Cattolica di Piacenza**: il Laboratorio di Economia Locale ha partecipato al gruppo di lavoro integrato occupandosi del confronto sugli aspetti socio economici delle aree, con particolare attenzione alle dinamiche dei flussi imprenditoriali ed economico-occupazionali. Già nelle precedenti e positive collaborazioni con la Camera (e Formaper) l'esperienza dei ricercatori di economia locale è di grande importanza per

l'analisi delle caratteristiche dei prodotti-territori (il Lel ha condotto in passato le indagini sul Vigevanese, sull'asse Broni-Stradella e Mortara e sull'asse sud Milano, attraverso indagini s.w.o.t., focus group, interviste).

- **Bonucchi & Associati:** ha fornito un apporto, nell'ambito del suddetto gruppo interdisciplinare, relativamente al raffronto tra le attività di marketing strategico e operativo dei territori e delle relative agenzie locali. Inoltre, fornirà un contributo specifico, per il completamento dell'apporto degli altri partner, per ciò che concerne l'analisi dei contenuti delle politiche di marketing territoriale. Anche questa struttura ha già collaborato in passato in alcune fasi del progetto di marketing territoriale per la CCIAA di Pavia: in particolare, si è occupata della consulenza progettuale per l'impostazione di una brochure informativa del servizio di marketing territoriale e, nel programma 2004, della progettazione di massima del piano comunicazionale.

4.3. Il metodo

In un contesto in cui ad una competizione di tipo strutturale si affianca una competizione di tipo “volontaristico”, basata cioè su politiche e strategie, è necessario tener conto oltre che dei punti di forza e di debolezza interni ai sistemi urbani anche delle prestazioni dei potenziali competitor esterni.

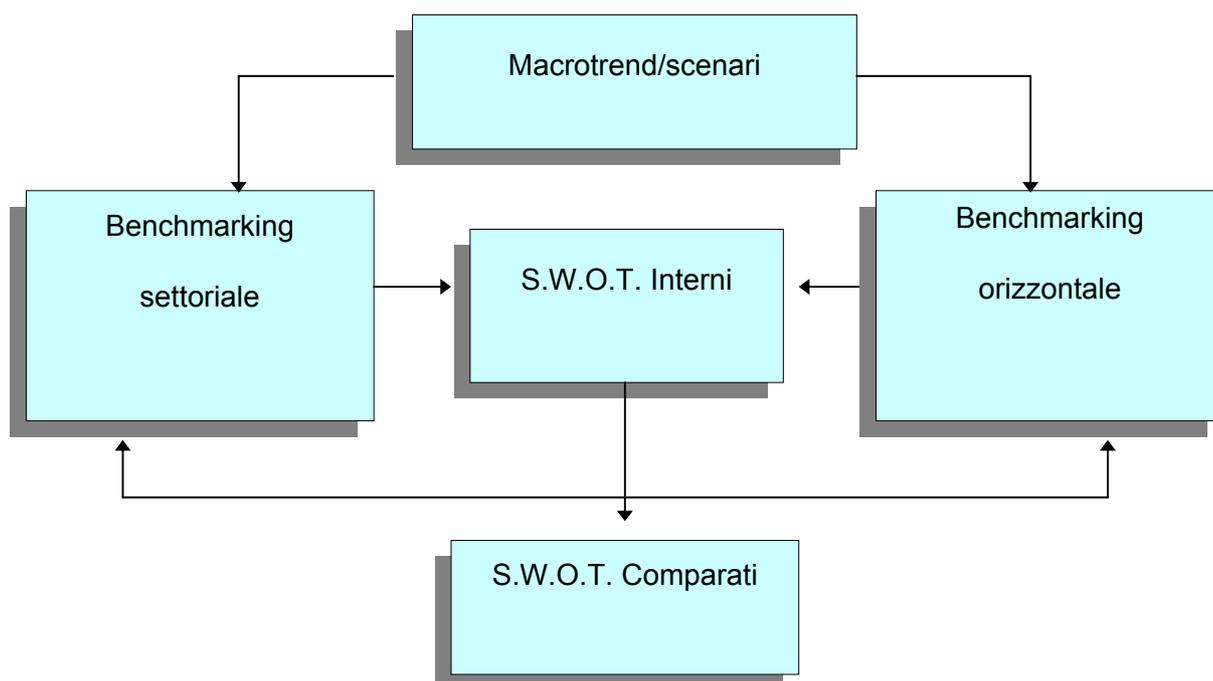
Come già ricordato in precedenza, per passare dalla compiuta fase di autodiagnosi alla prossima pianificazione del miglioramento, si propone la pratica del benchmarking.

È possibile distinguere tra:

a) *benchmarking settoriale*: si individuano e si analizzano i casi di eccellenza su scala nazionale o internazionale nell’ottica di facilitare un processo di apprendimento, attraverso il confronto, su come problemi simili siano affrontati o a quali condizioni stesse politiche settoriali abbiano ottenuto risultati migliori.

b) *benchmarking orizzontale*: si individuano sistemi territoriali assimilabili a quello sotto esame (per dimensione demografica, struttura socio-economica, ecc.) e quindi potenzialmente in competizione e si effettua un confronto al fine di evidenziare il diverso grado di competitività territoriale che questi sistemi possono presentare.

Dagli S.W.O.T. interni agli S.W.O.T. comparati



Entrambi questi livelli di confronto portano a capire quali sono i punti di forza e di debolezza, i vincoli e le opportunità di tipo comparato. Ovviamente è una comparazione relativa, nel senso che non si prendono in esame tutti i sistemi, ma solo alcuni, quelli che si reputano più significativi.

L'analisi di benchmarking consente di mettere a fuoco i vantaggi e gli svantaggi competitivi del territorio in esame attraverso il confronto con sistemi concorrenti e con "best practice" di altre aree territoriali (non necessariamente dirette concorrenti dell'area analizzata).

Pertanto, individuati i territori leader e concorrenti con cui operare il confronto con la provincia di Pavia e definite le caratteristiche di base per la comparabilità si è proceduto con:

1. L'analisi desk delle aree concorrenti e dei casi di eccellenza selezionati: attraverso l'elaborazione di dati statistici quantitativi ci si propone di delineare un breve quadro socio-economico dei singoli territori e di definire gli strumenti operativi attivati (agenzie, uffici, siti,..) dalle singole aree associando a ciascuno una specifica connotazione quantitativa (numero, personale impiegato, utenza..);
2. Interviste dirette ad interlocutori privilegiati, che grazie alle esperienze vissute direttamente sul campo, sono in grado di offrire una panoramica a tutto tondo della propria realtà, indicando in modo dettagliato i problemi che si sono presentati, le strategie messe in essere per affrontarli, i sistemi di governance attuati, i risultati conseguiti e le prospettive future. Si tratta di valutazioni prevalentemente di carattere qualitativo in grado di cogliere elementi fondamentali per le finalità del presente lavoro che sfuggono ad un'analisi condotta unicamente sull'elaborazione di dati statistici;
3. Realizzazione di mappe di posizionamento a partire dagli elementi emersi sia nell'analisi desk sia durante le interviste dirette.
4. "Mystery Client", clienti in incognito: strumenti di ricerca a supporto del benchmarking

In un benchmarking su territori conviene intercalare alla ricerca qualitativa una fase dedicata ai sopralluoghi (reali o virtuali che siano), il territorio va analizzato e, in qualche modo “vissuto”, anche se con modalità mediate dalle nuove tecnologie. Il sopralluogo è la modalità che rappresenta la prova del prodotto/territorio, l’assaggio se fossimo in un ambito alimentare. In questa ricerca si è pensato soprattutto di mettere in atto alcuni interventi di “mystery client” o “visitatore in incognito”².

La **metodologia del mystery client**, originariamente applicata nella grande distribuzione, è una tecnica che mette alla prova direttamente l’erogazione di un servizio fornito dagli addetti alla vendita, oppure dal servizio clienti, oppure da una qualsiasi funzione di *front line* (a contatto diretto con clienti e potenziali clienti). L’essere in incognito, per chi valuta il servizio, è la caratteristica fondante di questo tipo di ricerca.

Il mystery client, o “visitatore in incognito”, nel marketing territoriale può essere trasposto e applicato a un ambito vasto e non riducibile semplicemente agli schemi della grande distribuzione, per delineare un quadro essenziale dell’erogazione di servizi essenziali per accedere e poi vivere il territorio: dalle informazioni per gli investitori, all’accoglienza, dalla fruibilità delle risorse (ambientali, culturali, di servizio etc) fino alla loro visibilità. Si cerca anche di sondare il livello di creazione di rete (di tipo settoriale e trasversale) nel territorio e il livello di conoscenza diffuso nel territorio.

Nella pratica, si prova il livello di servizio del territorio attraverso le istituzioni e i soggetti che sono deputati a interfacciarsi con potenziali clienti del territorio, soprattutto attraverso telefonate ed e-mail (che sono le modalità prevalenti con le quali i probabili clienti del territorio per finalità di tipo insediativo si mettono in contatto nelle fasi iniziali del rapporto).

In questa ricerca, tenendo conto della focalizzazione sull’attrattività per insediamenti e investimenti, il mystery client è stato applicato al servizio di informazioni per i potenziali investitori. In particolare sono state effettuate telefonate e spedite e-mail con richiesta di informazioni, il test è stato ripetuto con invio di e-mail con richiesta di informazioni per tesi di laurea, per avere una indicazione di diversi livelli di servizio riferibili a diversi segmenti di clienti.

² La denominazione “visitatore in incognito” viene da un articolo di Volker Kirchberg, “*Visitatori in incognito nei Musei. Uno strumento incompreso e sottostimato per valutare i servizi al pubblico*” (pubblicato nel giugno 2001 su www.fizz.it, magazine digitale per il marketing culturale) dedicato a un’applicazione del metodo del mystery client al mondo dei musei. Si può chiamare così l’attività svolta di visita a tutto tondo di un territorio e di test dei servizi per investitori, fruitori, clienti del territorio.

4.4. Le fasi della ricerca

1. Raccolta e razionalizzazione delle analisi compiute, generali e di approfondimento, sul territorio della provincia di Pavia: messa in valore dei precedenti studi realizzati sul territorio pavese.
2. Progettazione percorso di benchmarking e analisi competitiva: la progettazione ha messo a fuoco gli obiettivi, i diversi oggetti dell'indagine, le modalità operative, i tempi e i risultati attesi.
3. Definizione dei criteri applicati per la selezione dei territori da studiare e comparare con Pavia
4. Definizione delle caratteristiche di base per la comparabilità:
Le diverse aree territoriali possono essere descritte sulla base dei criteri decisionali seguiti dalla domanda nell'effettuare la scelta del territorio. I più importanti di tali criteri sono:
 - il costo di utilizzazione del territorio e gli eventuali benefici monetari (il livello delle rendite immobiliari, il costo degli immobili, il costo dei servizi, l'esistenza di incentivi finanziari o fiscali agli investimenti);
 - le condizioni di utilizzazione del territorio (il grado di efficienza delle componenti l'offerta territoriale);
 - la qualità degli stimoli per lo sviluppo che provengono dalla presenza nel territorio (l'importanza delle economie esterne che l'utente può acquisire al suo interno grazie al fatto di trovarsi nel territorio);
 - la rapidità di fruizione (le condizioni e i tempi di accesso fisico, le condizioni e i tempi di attesa per poter operare nell'area, le facilitazioni amministrative);
 - il contesto ambientale fisico (la bellezza naturale del luogo, gli elementi di unicità fisica; il livello di inquinamento ecc.);
 - le condizioni di vita (la sicurezza, le opportunità sociali, gli standard sociali e culturali ecc.).

5. Individuazione di alcune aree con caratteristiche analoghe che si pongono come potenziali concorrenti in Italia ed, eventualmente, all'estero.
6. Selezione delle aree più significative oggetto di studio.
I criteri di scelta sono stati di duplice natura:
 - da un lato la selezione di aree simili per dimensione demografica-economica o per struttura settoriale
 - dall'altro per evidenza di best practice in termini di processi di marketing territoriale e soggetti attuatori (agenzie o uffici tecnici)
7. Analisi dei contesti socioeconomici
 - aspetti demografici
 - mercato del lavoro
 - struttura produttiva locale
 - prestazioni territoriali (dinamica di PIL, occupati, localizzazioni esplicite)
 - specializzazioni produttive
 - esportazioni-importazioni
 - economie esterne in termini di qualità della vita
8. Raccolta dati aree concorrenti selezionate.
 - rapida analisi dei contesti socioeconomici delle singole aree con schede s.w.o.t. territoriali
 - analisi della capacità di attrazione di investimenti e persone
9. Analisi dei processi.
 - analisi dei modelli di governance territoriale finalizzati al marketing territoriale
 - analisi degli strumenti operativi attivati (agenzie, uffici, siti, campagne promozionali) per tipologia organizzativa, budget, risultati raggiunti
10. Studio del territorio (dal punto di vista del marketing strategico e operativo attuato)
 - analisi piano di marketing (disponibile o ricostruito)
 - analisi materiali di comunicazione
 - analisi sito web del territorio e dell'agenzia locale (v. esempio di strumento per l'analisi in allegato)
 - intervista a operatori del territorio e a gestori delle agenzie locali (per i territori definiti competitor e nelle best practice più interessanti)
 - cliente del territorio "in incognito" (telefonate ed e-mail)

11. Comparazione e pianificazione di orientamenti strategici per il territorio di Pavia

- proposta di linee operative in merito alle azioni di marketing territoriale
- definizione di possibili alternative operative con differenze di costi, organizzazione, risultati attesi

4.5. I territori in esame

I criteri di scelta sono riconducibili a due fattori:

- da un lato, la presenza di caratteristiche simili (dimensione demografica-economica e/o per struttura settoriale) alla provincia di Pavia; che porterebbe all'individuazione di territori concorrenti più direttamente confrontabili con l'esperienza locale;
- dall'altro, l'esistenza di processi di marketing territoriale e soggetti attuatori (agenzie o uffici tecnici) che portano a definire un caso di best practice da cui è possibile apprendere soluzioni di successo. Infatti per poter gestire la complessità occorre organizzare una capacità di apprendimento dall'esterno continua e dinamica che sappia inglobare i nuovi miglioramenti esistenti in una spirale di progressivo "apprendimento-cambiamento".

In particolare, sono state individuate le seguenti aree:

- come aree di comparazione (competitor):
 - Alessandria
 - Cremona
 - Ferrara
 - Piacenza
 - Polesine
 - Novara
- come casi di best practice:
 - Modena
 - Torino
 - Treviso
 - Catania
 - MilanoMetropoli
 - North East (Inghilterra)
 - Galles (Inghilterra)

L'analisi si è poi estesa anche ad altri casi (Vibo Valentia, Trento, Lucca, Firenze) le cui risultanze, però, non sono riportate in questo documento, in quanto non strettamente funzionali alla trattazione.

5. Pavia

5.1. La storia

All'inizio dell'anno duemila la provincia di Pavia presentava agli analisti economici un processo di progressivo indebolimento del sistema produttivo, faticosamente impegnato a reagire alle turbolenze della globalizzazione.

Si imponevano scelte radicali importanti, in grado di stimolare la nascita di nuove imprese, di catturare nuove risorse dall'esterno, di innescare processi di virtuosa crescita del valore aggiunto e dell'occupazione.

Tutto ciò in un'area poco favorita da agevolazioni e sostegni pubblici (se si esclude una piccola porzione di territorio collinare montano, rientrante nell'ob. 2 dei Fondi Strutturali 2000-2006).

La Camera, di concerto con gli altri partner istituzionali, ha risposto a questa "sfida", progettando un percorso organico di marketing territoriale.

5.2. La mission

La volontà è stata da subito di avviare un'azione di concertazione "del consenso" animata da un soggetto autorevole, in grado di interpretare e mediare gli interessi di tutti gli attori economici e istituzionali locali.

La Camera di Commercio ha fatto suo questo ruolo e, raccolto l'assenso di massima dei principali protagonisti del tessuto socio-economico, ha deciso di sperimentare un percorso di promozione del territorio, che ne facesse emergere vocazioni e specificità e offrisse le opportunità per sfruttarle e potenziarle, attraendo nuove risorse e investimenti.

5.3. La struttura e l'organizzazione

La Camera di Commercio ha coinvolto internamente, fin dalle prime fasi del progetto, parte del personale dei seguenti uffici: ufficio Studi, ufficio Statistiche e Paviaform per le azioni promozionali. Inoltre, come anticipato, la linea conduttrice dei diversi interventi è stata la condivisione con gli altri rappresentanti dell'economia e della società locale.

5.4. Le risorse

La Camera che non dispone di specifiche fonti finanziarie si è trovata ad operare con risorse prevalentemente interne. In parte i costi sono stati sostenuti con il contributo del Fondo Perequativo Unioncamere. In un caso, infine, è stato ottenuto un cofinanziamento a valere sulla legge della Regione Lombardia n. 35/96.

5.5. L'attività

Di seguito vengono riportati i diversi progetti che hanno composto il percorso di marketing territoriale.

- ***“Investire a Pavia, attività di promozione del territorio da parte della CCIAA di Pavia”***

(2000 e 2001)

Principale obiettivo è stato formare una funzione operativa, dedicata a promuovere la conoscenza e lo sviluppo economico dell'intero territorio provinciale, con la prospettiva di costituire un presidio permanente di “investment attraction” e “investment service”. Il percorso è passato necessariamente attraverso l'allestimento di alcuni strumenti base, individuati in una specifica attività di formazione, in uno strumento web in grado di “raccontare” per dati e immagini il territorio, nonché nel censimento delle possibilità insediative sul territorio pavese, in grado di fornire una mappatura circostanziata delle aree, delle condizioni e dei servizi necessari ad un'impresa competitiva.

Il sito di marketing territoriale

Il sito web dedicato al marketing territoriale, creato nel 2001, è il principale strumento operativo per la funzione di marketing territoriale della camera di commercio di Pavia.

Contiene una articolata presentazione delle caratteristiche socio-economiche-culturali-ambientali della provincia di Pavia, organizzate secondo sezioni tematiche, costruite per dare l'informazione più completa possibile all'utente – anche straniero – grazie alle numerose pagine in inglese.

La banca dati “Opportunità localizzative”

Rappresenta il fulcro dello strumento informatico e contiene una integrata e dettagliata rassegna delle opportunità localizzative per le imprese in provincia.

Si tratta di una banca dati interattiva strutturata tramite schede informative con dati, cartogrammi e foto, che consente di selezionare a livello comunale - sulla base di specifiche chiavi di ricerca - aree attrezzate e non, superfici destinate ad attività economiche, immobili industriali dismessi.

- ***“Fare sistema per la competitività del territorio della provincia di Pavia***

Tale progetto nasce dall'esigenza di uniformare le conoscenze e le competenze dei referenti degli Enti coinvolti e deputati all'erogazione dei servizi alle imprese.

In concreto si è trattato di interventi organizzativi, formativi e di assistenza, finalizzati a creare un network integrato tra i diversi attori locali coinvolti nell'erogazione dei servizi di Marketing Territoriale (Enti locali, Associazioni di categoria), mettendo in comune le rispettive conoscenze, competenze, nell'autonomia reciproca delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie.

- ***“La valorizzazione dell'economia vigevanese attraverso azioni di marketing territoriale” (2001-2002)***

Il progetto in collaborazione con il Centro Servizi alle Imprese di Vigevano - CSI (ora denominata Agenzia per lo sviluppo del territorio - AST) si proponeva di incoraggiare la nascita di nuove imprese, di stimolare nuovi investimenti e generare occupazione.

- ***Investire a Pavia analisi delle capacità competitive di due aree sub-provinciali asse Sud Milano e asse Broni Stradella Mortara (2003-2004)***

Sono state identificate due aree circoscritte del territorio provinciale, ove realizzare iniziative per individuare e promuovere vocazioni e specificità locali.

Questo passaggio era funzionale al tentativo di circoscrivere ed esaltare vocazioni di aree subprovinciali omogenee. La scelta delle aree è stata ancorata ad alcuni parametri, fra cui quelli relativi all'indiscusso riconoscimento di specializzazioni produttive, alla presenza di varie utilites, alla previsione di nuovi investimenti infrastrutturali, in grado di rendere particolarmente attrattiva e interessante l'area per gli imprenditori.

5.6. Risultati

Il sentiero tracciato ha favorito la nascita sia di iniziative coordinate che di progetti singoli e nel solco del terreno sono germinate anche le migliori condizioni per programmi integrati di sviluppo e un solido partenariato istituzionale, sfociato nelle sottoscrizioni - nel febbraio 2005 – dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale, strumento innovativo della Regione Lombardia per premiare la creazione di modelli condivisi di sviluppo locale.

L'obiettivo di conoscere le risorse intrinseche (ambientali, culturali, economiche, professionali, ecc.) del territorio; è stato certamente raggiunto.

La Camera ha voluto inoltre raggiungere, coinvolgere e convincere i referenti locali a considerare importante conoscere il proprio territorio, per imparare a comunicarlo, a venderlo bene, a differenziarsi rispetto ai concorrenti: è diventato un impegno politico-istituzionale per un numero crescente di Enti locali, a partire dai Comuni di Pavia e Vigevano, la conferma giunge dal moltiplicarsi delle iniziative più varie.

Il vantaggio più rilevante risiede però forse nell'aver contribuito a rafforzare l'intesa istituzionale fra i molti Enti deputati/legittimati a sostenere lo sviluppo socio-economico del territorio, evitando duplicazioni di iniziative e dispersioni di risorse e cementando il metodo del consenso e la concertazione come prassi di azione.

In questo senso, nel 2002 Camera e Provincia di Pavia hanno siglato un accordo specifico "Patto per il valore del territorio", per procedere ad azioni concrete di comunicazione e di attrazione di risorse esterne, secondo una scala concordata di priorità e di scelte.

Del resto in materia di progetti di Marketing Territoriale, il ruolo fondamentale della Camera di Commercio di Pavia è stato riconosciuto da tutto il sistema istituzionale provinciale, che lo ha richiamato più volte nei lavori del Tavolo Territoriale di Confronto, istituito nel 2001 dalla Regione Lombardia e la cui attività è poi sfociata nell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale già richiamato.

Più difficile è dire quanto si è realizzato rispetto al marketing operativo, che pure è cruciale per i progetti in questione.

Non possiamo misurare il successo del progetto sotto questo profilo.

L'impressione è che contatti ve ne siano stati – gestiti efficacemente dagli Sportelli Unici di alcuni Comuni partecipanti al sistema di network creato, che siano stati interessanti ma limitati nel numero.

In effetti, un inedito aspetto del lavoro svolto sulle vocazioni produttive – reali e latenti - del territorio riguarda la scoperta di un profondo, radicato convincimento di molti stakeholders “detentori di interessi” a favorire una “visione” in chiave turistica del proprio territorio.

Popolazione	
Città di Pavia	71.486 abitanti
Provincia di Pavia	510.505 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	3,9
Peso % PIL su industria	27,8
Peso % PIL su terziario	68,3

Imprese attive (2005)	43.617	
di cui		
Società di capitali	4.967	11,4%
Società di persone	7.672	17,6%
Ditte individuali	30.330	69,5%
Altre forme	648	1,5%
Imprese artigiane attive	14.919	
Densità imprenditoriale	8,40	
Imprese attive per addetti (2001)	37.490	
da 1 a 9	35.725	95,29%
da 10 a 49	1577	4,21%
da 50 a 249	177	0,47%
oltre 250	11	0,03%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,0	
Tasso di mortalità	6,2	
Tasso di sviluppo	1,8	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	65,6	
Tasso di disoccupazione	4,3	
Tasso di attività	52,0	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Le strategie di comunicazione

Mystery client ³

Il riscontro è buono, vengono indicati riferimenti precisi, si dà all'utente l'impressione di interesse alla sua richiesta di informazioni. C'è la capacità di indicare all'interlocutore l'esistenza di una rete di servizi a sua disposizione, di rimandare correttamente al componente della rete che può dare risposte specifiche.

Materiali cartacei

Attualmente viene utilizzata una brochure di formato ridotto, con contenuti generici di marketing territoriale. Da tempo è allo studio un materiale più articolato, basato su schede e sull'analisi dei materiali di altri territori.

³ I risultati analitici sono disponibili nel fascicolo Materiali di Lavoro

Web⁴

Sono tre i siti intorno ai quali si sviluppa la presenza web del territorio di Pavia: il sito della CCIAA www.pv.camcom.it, quello della Provincia www.provincia.pv.it e il sito specifico che si occupa di marketing territoriale (<http://mkt.pv.camcom.it/index.php> accessibile prevalentemente da un link in home page del sito della CCIAA).

Il sito della Provincia ha problemi di aggiornamento e non dedica uno spazio specifico al marketing territoriale, il sito della CCIAA ha invece una dinamica di contenuti migliore. Il sito dedicato al marketing territoriale è una realizzazione interessante, che oggi, però, ha bisogno di evolvere. A fronte dell'inserimento dell'elenco delle aree disponibili (uno dei punti forti del sito), la necessità di registrazione per la fruizione dei contenuti è considerata una limitazione (soprattutto se si confronta questo sito con quelli di altri territori). Il messaggio che ci viene da una lettura integrata dei tre siti è di una certa difficoltà nell'organizzazione dei contenuti, nella struttura dei siti e nell'interattività con l'utente (pochi materiali scaricabili, difficoltà nella navigazione, reperimento delle informazioni, ecc.), va sviluppato maggiormente il concetto di rete tra siti, possono essere migliorati i rimandi e il coordinamento dei contenuti. Sicuramente è un terreno su cui bisogna lavorare, come organizzazione dei contenuti e come modalità di strutturazione e di consultazione degli stessi, oltre che di indicizzazione. Nel fascicolo Materiali di Lavoro si trova un'analisi completa dei suggerimenti di modifica al sito.

⁴ I risultati analitici sono disponibili nel fascicolo Materiali di Lavoro

6. I competitor

Ogni territorio considerato come *competitor* della provincia di Pavia è stato analizzato concentrandosi sul ruolo e sulle attività svolte dal soggetto o dai soggetti che, nelle diverse realtà locali studiate, sono preposti al marketing territoriale. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sull'ente che accentra in se maggiormente tale funzione, definendone le caratteristiche principali in termini di obiettivi, mission, attività svolta, progetti realizzati o in corso d'opera, modalità operative e risultati ottenuti.

Per comprendere il contesto in cui ogni soggetto opera, è stato tracciato, come per Pavia, un quadro sintetico in cui vengono proposte le principali caratteristiche della struttura socio-economica: popolazione, sistema imprenditoriale (imprese attive, forma giuridica, imprese artigiane, dinamica..), mercato del lavoro (tassi di attività, occupazione, disoccupazione), ricchezza prodotta

6.1. Alessandria

Territorialmente suddivisa in sette sub-aree con caratteristiche molto dissimili tra loro, la provincia di Alessandria ricopre una superficie complessiva di circa 3.500 chilometri quadrati, ripartita in 190 comuni. Con una bassa densità demografica, il territorio provinciale vede risiedere nella città capoluogo una quota di circa il 20% dei residenti. E' rilevante la quota di anziani (gli ultra-sessantacinquenni rappresentano oltre un quarto degli abitanti). Per ciò che concerne il tessuto imprenditoriale, si registrano circa 44.000 imprese complessive, con una rilevante presenza di quelle agricole, prevalentemente concentrate nell'area del capoluogo. La quota del settore primario sul PIL complessivo provinciale non supera tuttavia il 2,5%. Rispetto alle aree *competitor*, si registra un maggiore tasso di disoccupazione, anche se inferiore rispetto al livello medio nazionale. Il tasso di apertura verso i mercati esteri si registra su livelli superiori rispetto la media italiana, con un apporto decisivo all'export da parte dell'oreficeria, dei prodotti chimici e di altri prodotti dell'industria meccanica.

Popolazione	
Città di Alessandria	90.532 abitanti
Provincia di Alessandria	429.080 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	2,5
Peso % PIL su industria	32,2
Peso % PIL su terziario	65,3

Imprese attive	43.917	
di cui		
Società di capitali	4.458	10,2%
Società di persone	8.189	18,6%
Ditte individuali	30.752	70,0%
Altre forme	518	1,2%
Imprese artigiane attive	13.263	
Densità imprenditoriale	10,19	
Imprese attive per addetti	32.364	
da 1 a 9	30.694	94,8%
da 10 a 49	1.473	4,6%
da 50 a 249	163	0,5%
oltre 250	34	0,1%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	6,7	
Tasso di mortalità	6,1	
Tasso di sviluppo	0,7	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	64,8	
Tasso di disoccupazione	5,2	
Tasso di attività	50,0	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Il territorio alessandrino è stato individuato come competitor della provincia di Pavia sia in relazione alla prossimità geografica, sia perché percepito come tale dagli operatori istituzionali del territorio pavese, anche in considerazione di caratteristiche strutturali ed economiche simili.

In realtà, l'intervista condotta presso la Camera di Commercio al Vice Segretario e il materiale esaminato (relativo a progetti ed iniziative realizzate o in corso), rivelano una frammentarietà degli interventi in tema di marketing territoriale e una non ancora chiara definizione di un percorso articolato di sviluppo locale comune e condiviso dall'intera Provincia. Tale situazione di criticità e di scarsa attenzione al tema è evidente anche nella mancanza di un soggetto dedicato al marketing territoriale nonostante esistano ben due aziende di promozione presso la Camera di Commercio (Alexala e Asperia); questo a differenza di Pavia dove pur non esistendo un soggetto dedicato, è già attiva da anni una particolare unità organizzativa della Camera di Commercio con specifiche funzioni di marketing territoriale e attrazione di investimenti.

Alcuni tentativi⁵ di strutturare un percorso di marketing territoriale a livello provinciale, promossi e coordinati sia dalla Camera di Commercio che dalla Provincia ci sono stati, ma, ad oggi, tali percorsi non sono ancora stati messi a sistema come invece è accaduto nel territorio pavese, dove, grazie alle energie profuse, sia in termini di risorse umane che economiche, soprattutto dalla locale Camera di Commercio, si iniziano a vedere i primi risultati concreti.

Di conseguenza, nell'impossibilità di descrivere interventi organici in tema di marketing territoriale, comuni a tutta la provincia, si ritiene comunque utile ai fini della presente analisi esporre brevemente la realtà e le eventuali iniziative assunte autonomamente nelle diverse sub-aree che compongono il territorio provinciale. D'altra parte, questa situazione di frammentarietà di singole iniziative si può in parte spiegare in considerazione del fatto che, la provincia di Alessandria è notoriamente definita una **"provincia federata"** (denominata così in una ricerca effettuata dal Censis di qualche anno fa).

⁵ Nel 2001 la Camera di Commercio di Alessandria, con il coordinamento ed il supporto di Media Camere, realizza un'analisi S.W.O.T. sull'intera provincia. Tale analisi, finanziata a valere sul Fondo perequativo, non ha visto nessuna continuazione. Successivamente la Provincia di Alessandria, cerca di censire e costruire un database sulle opportunità localizzative. Tale iniziativa si è arenata per difficoltà nel reperimento dei dati.

Territorialmente, infatti, è divisa in sette zone, ognuna con caratteristiche (geografiche, economiche, politiche, ecc.) molto diverse ed identità molto forti. Infatti, ogni sub-area del territorio (a sua volta composta da moltissimi comuni) tende a fare strategia territoriale in maniera autonoma rispetto sia alla Provincia che alla Camera di Commercio, e fa riferimento per opportunità logistiche e storiche ad un Comune di maggiori dimensioni, che tradizionalmente svolge il ruolo di Centro Zona.

Pur in un contesto difficile si rileva, infatti, che in questa provincia alcune Amministrazioni comunali sono state in grado di rilanciare il ruolo del Comune come soggetto erogatore di servizi di qualità e come regista dello sviluppo locale, proprio in ragione di scelte che sono state fatte negli anni e che hanno consolidato le condizioni di solidità economica e finanziaria oltre ad evidenziare una capacità di risposta alle necessità che emergono dalla società e dal contesto locale.

Si conferma, quindi, il fondamentale ruolo degli enti locali capaci di attingere ad ingenti risorse per la realizzazione di investimenti nell'ambito delle politiche di infrastrutturazione idonee allo sviluppo e alla promozione del territorio e per il miglioramento della qualità di vita dei cittadini.

In mancanza di un'azione concertata e continuativa da parte delle istituzioni provinciali deputate naturalmente ad occuparsi di sviluppo e animazione locale, di notevole interesse e particolarmente significativi sono i programmi e le iniziative che alcuni *Centri zona* stanno realizzando.

Di seguito, le sette zone che compongono il territorio alessandrino.

Il Casalese

È l'area più piemontese, storicamente il centro industriale più dinamico ed importante della provincia. Infatti, dalla seconda metà dell'Ottocento è polo economico, di importanti settori industriali, primi fra tutti quelli cementifero, della produzione di frigoriferi e delle macchine per la stampa: qui si costruiscono le rotative per la stampa più grandi al mondo.

L'amministrazione comunale ha inaugurato recentemente lo Sportello Unico, attraverso il quale si sta realizzando un'azione di marketing territoriale finalizzata, attraverso diverse e mirate azioni, alla valorizzazione del territorio comunale e alla sua promozione economica. Questo progetto, ha ricevuto una menzione speciale al concorso *"Promuovere, valorizzare e riqualificare la città ed il territorio"* organizzato da Expo Real Estate 2

Piano di sviluppo del territorio

Le linee strategiche per lo sviluppo dell'area casalese si snodano in due direzioni:

1. attrattività del territorio

2. accessibilità al territorio

Lo strumento di governo di questa articolata iniziativa è la creazione dello Sportello Unico di Casale Monferrato (si evidenzia, per inciso, che qui confluiscono tutte le azioni pubbliche finalizzate alla riqualificazione del territorio; fondazioni bancarie – project financing), al quale hanno aderito 42 comuni.

In ognuno dei quali esiste un'area di destinazione industriale, commerciale o artigianale.

Il territorio casalese offre anche elevati standard di ricettività in grado di sollecitare nuove opportunità turistiche di tipo: culturale, sportivo-ambientale, enogastronomico, didattico-scolastico.

L'obiettivo è "vendere" il territorio identificando i suoi punti di forza e debolezza per poter incrementare "l'investment appeal". Ciò sarebbe possibile solo attraverso la realizzazione di una analisi S.W.O.T..

La pianificazione delle attività si svolge in quattro percorsi:

- attività di ricerca, analisi e studio delle disponibilità territoriali nei 42 comuni aderenti allo Sportello Unico
- attività di ricerca, analisi e studio delle opportunità di credito e di sostegno all'investimento
- creazione del marchio Casale.

Il Novese

Zona che comprende i comuni di Serravalle Scrivia e Gavi, è caratterizzato da un'economia dalle molteplici sfaccettature: dalle produzioni dolciarie che hanno portato il nome di Novi in tutto il mondo, a quelle siderurgiche legate a grandi insediamenti industriali e, non ultimo, il settore vinicolo fiorente nella zona di Gavi grazie all'omonimo vino bianco. Tale area è esempio negli ultimi anni di forte rivalutazione infrastrutturale, promozione turistica e rilancio economico.

Il Comune di Gavi, ad esempio, sta cercando di promuovere l'offerta turistica basata sull'integrazione della qualità del territorio, del vino e dei prodotti locali e tradizionali.

Un investimento strutturale di grandi dimensioni sta, invece, interessando il comune di Serravalle Scrivia, reso noto anche a livello internazionale dall'outlet (primo esempio in Italia per apertura e per estensione) ed il comune di Novi Ligure che ha agevolato sia l'insediamento della Campari che la realizzazione della riconversione di un sito industriale di notevoli dimensioni.

Infine, gli ottimi collegamenti stradali e autostradali che uniscono Novi e il Novese ai maggiori centri del Nord Italia fanno di questa zona una porta sempre più aperta verso l'Europa.

Euronovi

Nel 2006 si compirà la prima fase del Piano integrato di Riqualificazione Urbana denominato Euronovi, ovvero l'area ex-Ilva, con l'apertura del nuovo centro commerciale, e soprattutto con la realizzazione di opere pubbliche importanti come la realizzazione di lavori sulla viabilità a perimetro dell'area e di accesso alla stessa. Un'opera realizzata in tempo relativamente breve, che cambia il volto della città, migliora decisamente il traffico cittadino, riqualifica un'area che per molti anni era in stato di abbandono..

Il Tortonese

Zona al confine con la Lombardia da cui è influenzata e stimolata, è importantissimo snodo di grandi vie di comunicazione, dalle autostrade alle ferrovie che hanno consentito il sorgere di attrezzati centri per la logistica e la movimentazione delle merci in arrivo e in partenza dal porto di Genova e dalle principali città industriali europee. L'area che ruota attorno a Tortona è una delle più economicamente sviluppate della provincia e negli ultimi anni è realtà in crescita.

L'amministrazione comunale sta gestendo alcuni bandi integrati per lo sviluppo locale. Tale programma strategico denominato "Tortona futuro" ha come finalità il rilancio della città attraverso il potenziamento delle sue vocazioni economiche, sociali e culturali.

Il Valenzano

Valenza è considerata la capitale europea per la lavorazione dell'oro e delle pietre preziose. Area che malgrado la crisi strutturale degli ultimi anni, mantiene ancora oggi un reddito pro-capite decisamente medio-alto.

Numerose le iniziative che l'amministrazione comunale sta realizzando per far fronte a questa crisi:

- a) firma di un protocollo d'intesa a sostegno del distretto orafa a giugno 2006 tra Presidente della Regione, della Provincia e il Sindaco⁶.
- b) progetto realizzato in partnership con l'Università del Piemonte Orientale, Provincia, fondazione Cral e Regione denominato **“Dal distretto alla catena del valore allungato”**, che intende allargare le relazioni tra le 1200 imprese orafe valenzane e i mondi della moda, di cui il gioiello è un'importante complemento.
- c) un programma integrato per lo sviluppo locale denominato **“L'oro di valenza – cultura, promozione ed innovazione del distretto e del suo territorio”**.

Tale piano strategico si propone di valorizzare i punti di forza del distretto industriale cercando di mitigare e tentando di risolverne le debolezze attraverso alcune azioni di promozione e rafforzamento di attività economico e culturale, promozione degli insediamenti delle attività terziarie e produttive, riqualificazione e valorizzazione dell'offerta turistica territoriale e del turismo culturale.

Infine, come Casale Monferrato, anche il comune di Valenza ha ricevuto una menzione speciale al concorso “Promuovere, valorizzare e riqualificare la città ed il territorio” organizzato da Expo Real Estate 2006, con il progetto un **“Magnetite per Valenza. Programma integrato per lo sviluppo locale”**.

⁶ Tale documento, teso al mantenimento e allo sviluppo dell'attività produttiva nell'area distrettuale nei prossimi anni è il secondo protocollo nel suo genere firmato in Piemonte, dopo quello a sostegno dell'indotto Fiat.

Un “magnete” per Valenza - Programma integrato per lo sviluppo locale

Il programma prevede la realizzazione di un “centro” in grado di porsi come simbolo del patrimonio economico – produttivo del distretto, assumendo la funzione di “magnete” in grado di attrarre cioè un bacino di utenza ad ampio raggio e di promuovere rapporti di collaborazione con il tessuto economico – produttivo sia in Italia che all'estero, nonché, con realtà didattiche e formative.

Importante sarà il ruolo di attrazione turistica e la realizzazione di importanti avvenimenti di richiamo internazionale e nazionale come la Biennale del gioiello e il salone della Creatività infantile o manifestazioni connesse al sistema moda e lusso.

Intorno al progetto di istituzione del “centro” occorre, creare parallelamente, strategie di distretto capaci di promuovere insediamenti imprenditoriali e occasioni di sviluppo.

L'Acquese

Con le sue terme sulfuree è una vera e propria oasi del respiro, incontaminata dal punto di vista ambientale, ricca di parchi e giardini e di percorsi naturalistici, oltre ai numerosi resti, anche recentemente riportati alla luce, che testimoniano l'origine romana della città e le successive epoche.

Questo territorio oltre alle terme e ad accrescere anno dopo anno l'offerta turistica, da sempre ha avuto punte di eccellenza nell'industria elettromeccanica ad alta tecnologia, nell'artigianato e nella produzione alimentare di prodotti tipici e vini, Brachetto e Moscato innanzitutto, noti in tutto il mondo.

Negli ultimi anni, l'Amministrazione Comunale, insieme alla Regione e alla Fondazione Cral, hanno investito ingenti somme per la ristrutturazione e la riqualificazione di alcune strutture alberghiere dedicate alle cure termali. Ora si tratta di definire concretamente un percorso strutturato rivolto alla promozione turistica del territorio per valorizzare la naturale vocazione dell'area, così da offrire e promuovere un sistema territoriale fatto di identità, natura, atmosfera, storia e cultura.

L'Alessandrino

Forte dei collegamenti stradali e di un nodo ferroviario tra i più importanti d'Italia per il traffico merci, questa zona ha visto svilupparsi negli anni insediamenti industriali prima nel capoluogo e poi nei sobborghi.

E' il caso del cappellificio Borsalino attorno al quale il capoluogo, ma anche l'intero circondario ha fondato la sua crescita dall'Ottocento in poi. E che ancora oggi porta nel mondo l'immagine di questo territorio.

L'Ovadese

Terra di vini e di castelli, è la parte più ligure della provincia di Alessandria.

Un fiorente artigianato del mobile contribuisce all'economia che ha in questa zona alcuni insediamenti industriali per la produzione di autogru e di sofisticate macchine utensili, della pasta e dei dolci e punto di eccellenza nel settore viticolo soprattutto per il Dolcetto d'Ovada Docg.

Frequentata in particolar modo da milanesi e genovesi, la zona di Ovada è la località di villeggiatura estiva o da week-end rinomata per la suggestività del paesaggio sia dal punto di vista naturalistico, sia per la massiccia presenza di castelli (alcuni dei quali sedi di attrezzati e rinomati centri agrituristici) che costituiscono uno dei maggiori punti di attrazione della zona.

Partendo da questa sintetica panoramica è facile intuire come nella provincia di Alessandria esista una realtà dinamica e animata da molteplici soggetti (soprattutto a livello comunale) che stanno sviluppando interessanti iniziative di promozione del territorio.

Marketing territoriale inteso, di volta in volta, come occasione ed opportunità per:

1. realizzare iniziative locali capaci di dare risposte concrete a crisi industriali
2. strumento per soddisfare esigenze di riconversione di siti produttivi,
3. valorizzazione delle aree industriali libere e disponibili utili ad attrarre nuovi insediamenti produttivi
4. occasione concreta per la promozione e la qualificazione dell'offerta turistica.

Occorre, comunque, sottolineare che negli ultimi anni, la Camera di Commercio e la Provincia stanno lavorando insieme principalmente per:

1. la promozione di particolari iniziative turistiche
2. la comunicazione delle iniziative medesime e delle opportunità offerte dal territorio
3. la valorizzazione del territorio medesimo

queste attività permettono di qualificare l'immagine del territorio provinciale mettendo in evidenza le sue peculiarità ed opportunità poco conosciute ed esaltando i noti punti di eccellenza oltre alle già apprezzate vocazioni storiche e naturali.

Esempio concreto di questa percorso di valorizzazione turistica della provincia è, ad esempio, il recente progetto ALESSIA (finanziato attraverso i fondi DOCUP per le aree obiettivo 2).

Obiettivo principale di questa iniziativa è consolidare la rete di operatori che attraverso la condivisione delle regole del progetto "Stile &Qualità – ha permesso la creazione di un network di servizi legati alla ricettività ed alle produzioni tipiche, orientando altresì le imprese ad internazionalizzare la loro offerta e ad aumentare conseguentemente la competitività del territorio alessandrino. Attualmente gli operatori che hanno aderito a questo progetto sono più di 100.

Tuttavia, osservando dall'esterno il quadro frammentato sopra descritto emerge l'esigenza, nonostante qualche positiva esperienza locale di valorizzazione del territorio, di razionalizzare le iniziative e portarle ad un unico sistema di promozione capace di far fare un salto di qualità di tutti quegli aspetti che rendono "attraente" la provincia.

Pertanto, dall'esperienza alessandrina si può desumere che il livello minimo ottimale per un'efficace azione di marketing territoriale è quello provinciale anche se, in taluni particolari casi quest'ultimo può essere rafforzato da coerenti azioni su scala territoriale più ridotta.

Le strategie di comunicazione

Mystery client

Il riscontro alla richiesta di informazioni è stato lento e scarso: al primo contatto vengono richieste azioni, alle quali poi non segue alcuna spedizione di materiali. Emerge una sostanziale mancanza di conoscenza delle funzioni e degli uffici competenti, in sostanza la mancanza della sensibilizzazione degli addetti alla relazione con il pubblico rispetto al marketing territoriale.

Materiale cartaceo

Mentre i materiali destinati allo sviluppo locale di tipo turistico sono ricchi e aggiornati, non è stato possibile reperire materiali di marketing territoriale attraverso il mystery client, nonostante ripetute richieste attraverso il msitery client. Se esiste del materiale cartaceo di promozione, questo non è veicolato in maniera significativa, non arriva a disposizione dei target interessati.

Web

Dando uno sguardo all'insieme di siti analizzati, si nota che esiste un tentativo di forte promozione di tipo turistico del territorio, sia da parte delle istituzioni (Provincia e Camera di Commercio), sia da parte di iniziative più o meno private o associative che puntano molto sulla promozione del territorio. Manca, invece, l'approccio all'attrazione degli investimenti.

L'impostazione come "provincia federata" influenza anche la strutturazione della presenza web. Esistono, infatti, siti tematici legati alle singole aree, con il serio tentativo di creare una rete come contenitore di informazioni turistiche e servizio di consultazione e prenotazione on line (www.infoalessia.it). Il territorio del Monferrato non è solo conosciuto per il vino, ma vuole essere promosso in maniera più completa (eventi culturali, itinerari storici, percorsi gastronomici, sport e natura).

In particolare, sul web emergono presenze come www.lamoro.it (Agenzia di Sviluppo di Langhe, Monferrato e Roero). Quest'ultimo sito, ben curato e realizzato, consente di individuare tutti i progetti innovativi per l'imprenditoria, per l'ambiente, per lo sviluppo locale. Non è però, di interesse nel caso di attrazione degli investimenti.

Nei motori di ricerca non emergono siti dedicati agli investimenti in provincia di Alessandria.

Principali siti

- Camera di Commercio di Alessandria <http://www.al.camcom.it/>
- Provincia di Alessandria <http://www.provincia.alessandria.it/user/ta/index.bfr>
- Unione Industriali della Provincia di Alessandria <http://www.uial.it/>
- Agenzia dello sviluppo del territorio <http://www.lamoro.it/>
- Associazione Turismo in Langa <http://www.turismoinlanga.it/>
- Asperia <http://www.asperia.it/>
- Alessia <http://www.infoalessia.it/>
- a+ La rivista della qualità della Provincia di Alessandria <http://www.infoapiu.it/>
- Alexala Agenzia turistica <http://www.alexala.it>

6.2. Cremona

Nonostante una densità abitativa superiore a quella nazionale, la provincia cremonese presenta una spiccata eterogeneità insediativa: circa un terzo della popolazione risiede nei due principali comuni (Cremona e Crema). In media, quello cremonese può considerarsi un territorio ricco, in linea con il panorama regionale lombardo. Circa la metà delle 28 mila imprese registrate dalla Camera di Commercio locale concernono i settori dell'agricoltura e del commercio. In particolare, si rilevano alti tassi di specializzazione per il settore primario, che contribuisce per il 7,5% al PIL provinciale. Non altrettanto si può dire per il comparto turistico, poco sviluppato come capillarità dell'offerta ricettiva. Le imprese attive, sono rappresentate quasi totalmente da micro-imprese. Il valore aggiunto pro-capite, seppur più elevato rispetto al medio nazionale, non raggiunge i livelli medi lombardi.

Popolazione	
Città di Cremona	71.533 abitanti
Provincia di Cremona	346.168 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	7,5
Peso % PIL su industria	32,2
Peso % PIL su terziario	60,3

Imprese attive	27.938	
di cui		
Società di capitali	3.176	11,4%
Società di persone	6.869	24,6%
Ditte individuali	17.422	62,4%
Altre forme	471	1,7%
Imprese artigiane attive		
Densità imprenditoriale		
Imprese attive per addetti		
da 1 a 9	22.390	94,4%
da 10 a 49	1165	4,9%
da 50 a 249	132	0,6%
oltre 500	25	0,1%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,63	
Tasso di mortalità	6,01	
Tasso di sviluppo	2,62	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	64,5	
Tasso di disoccupazione	4,3	
Tasso di attività	52,4	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Le politiche di marketing territoriale vedono, nei territori cremonesi, il coinvolgimento di una pluralità di soggetti (Provincia, CCIAA, Associazioni di categoria...) i quale hanno demandato tutte le attività relative a REINDUSTRIA.

Reindustria

La storia

La nascita di Reindustria (1995) è strettamente legata alla chiusura di una delle realtà produttive più importanti del territorio, lo stabilimento **Olivetti** di Crema. Con la cessazione dell'attività nel 1992 il numero dei disoccupati è aumentato fortemente e si è resa disponibile una enorme area dismessa. La città cercò di reagire, trasformando questa difficoltà in un'occasione di sviluppo. Prima della chiusura definitiva erano già stati conclusi a livello nazionale accordi tesi a reintrodurre nel mondo del lavoro i dipendenti Olivetti e a preparare le condizioni per risollevare la situazione produttiva dell'area considerata 'di crisi'. Una delle condizioni indispensabili per il rilancio fu data da accordi locali coordinati e concertati fra Enti pubblici, Sindacati e Associazioni di Categoria per progetti unanimemente condivisi, che culminarono nel luglio **1995**, con la nascita di una **società consortile** quale soggetto attuatore del contratto d'Area: **Reindustria**.

L'Area Ex-Olivetti – sviluppata su una superficie di **mq. 184.723** in un comprensorio di circa 364.000 mq – venne ridisegnata suddividendola in tre parti:

- una destinata a rimanere '**verde attrezzato**';
- un'altra da destinare a sede del **Polo informatico** della Università Statale di Milano;
- una terza parte da reindustrializzare aggiungendo, agli edifici industriali già in essere, **nuove possibilità insediative**.

Alla fine del 1995 i vari attori coinvolti predisposero un Regolamento di attuazione dell'iniziativa.

Da una parte, la Regione Lombardia che adottò gli atti deliberativi necessari alla trasformazione urbanistica e conferì ai sensi della **L.R. 30/94** un contributo finalizzato al sostegno delle imprese che si insediavano nell'area e all'abbattimento dei costi di realizzazione delle strutture murarie.

Dall'altra, le Associazioni di categoria presenti nel comprensorio cremasco diedero vita a:

- un consorzio interaziendale denominato **C.R.E.M.A.**
- un altro consorzio denominato **CO.SVI.C.**

L'agenzia ha iniziato a lavorare a pieno regime solo a partire dal 1998-1999. Grazie all'azione di Reindustria l'area è uscita parzialmente dalla crisi, ha recuperato i ritardi strutturali e superato i problemi più gravi. Dal 2004 l'agenzia si trova ad affrontare nuove sfide a fronte dell'allargamento del suo raggio di azione, non più localizzato solo a **Crema** ma anche a **Casalmaggiore** e **Cremona**.

La mission: da Agenzia d'Area ad Agenzia di sviluppo

Nata originariamente come società di intervento finalizzata esclusivamente al recupero dell'area ex Olivetti di Crema, Reindustria è andata via via evolvendo fino ad assumere la veste attuale di "Agenzia di sviluppo" per l'intera provincia di Cremona. In questo percorso è possibile individuare tre fasi:

- La fase embrionale in cui "l'obiettivo principale era intercettare i fondi⁷ per la riattivazione di aree dismesse e l'incremento occupazionale attraverso attività di finanza agevolata⁸, la creazione di un centro servizi per il trasferimento tecnologico alle imprese (Crema ricerche) e attività di marketing volto ad attrarre nuovi investitori e a far sviluppare nuova imprenditoria sia endogena che esogena".
- Una seconda fase (Piano triennale 2001-2003) in cui l'Agenzia si è posta l'obiettivo di coordinare gli interventi locali con le iniziative formulate nei documenti di programmazione provinciali e regionali, con particolare riferimento alle indicazioni del Piano di Sviluppo Regionale e del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale. Quindi Reindustria accanto al programma di recupero dell'area ex Olivetti ha impostato anche il programma di sviluppo per il comprensorio cremasco – 40 comuni – con l'obiettivo di avviare il processo di reindustrializzazione e rivitalizzazione dell'area di crisi.

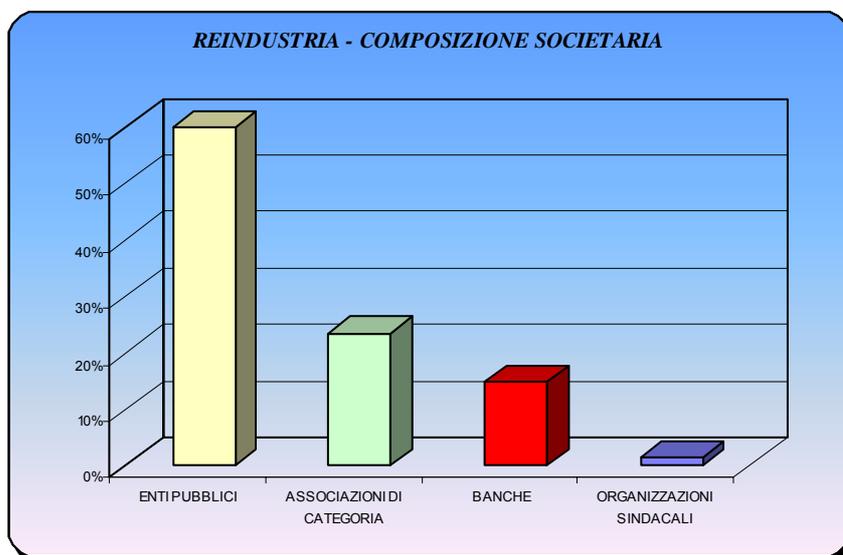
Nel 2004 si apre la terza fase. Cambiano i vertici della Società (Presidente e Consiglio di Amministrazione), si chiudono i programmi ministeriali e regionali e si decide di lavorare su nuove aree progettuali come lo sviluppo di nuovi settori (es. Metadistretto della Cosmesi).

⁷ Finanziamenti sia nazionali (L. 236/93 per tutta l'area dichiarata 'di crisi') che regionali (in particolare L.R. 30/94 per l'abbattimento degli oneri di urbanizzazione e L.R. 31/94 per la riattivazione dell'area ex Olivetti).

⁸ Ad esempio per il Progetto NIC (Nuova impresa Cremonese) nel 1999 furono messe a disposizione delle imprese linee di credito per complessivi 8 miliardi in modo da permettere l'erogazione di mutui fino a 200 milioni a tasso calmierato in misura pari al Prime rate ABI diminuito del 2,25%, mutui chirografari non solo ipotecari, consorzi garanzie fidi....

La struttura organizzativa

Reindustria è una società consortile a responsabilità limitata a capitale prevalentemente pubblico (60%).

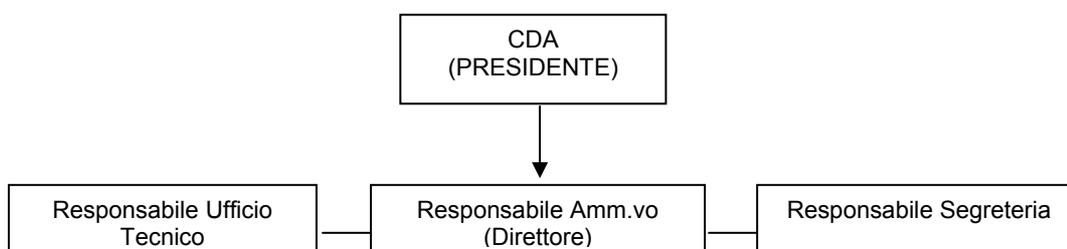


Fonte: Programma Triennale Reindustria (2005-2007)

In particolare, Reindustria ha tra i suoi soci di maggioranza: CCIAA (11%), Provincia di Cremona (11%), Comune di Crema (11%), Comune di Cremona (11%), Comune di Casalmaggiore (10%).

Nel 2006 è previsto l'ingresso di altri 3 soci (Cremona Fiere, Confcooperative e Asvi.com) e un riassetto del capitale.

Nello svolgere la propria attività Reindustria si avvale di una struttura estremamente snella composta da tre figure (responsabile tecnico, responsabile amministrativo e responsabile segreteria) che operano sotto la guida degli organi di indirizzo politico (Consiglio di Amministrazione e Presidente).



Inoltre, l'agenzia si rivolge a consulenti esterni (in genere 3-4) per lo svolgimento di attività specifiche.

L'attività della società

Se inizialmente l'attività di Reindustria era volta al recupero dell'area ex Olivetti e alla gestione dei fondi nazionali e regionali ottenuti con l'obiettivo di attrarre nuovi investitori e favorire la nascita di nuova imprenditoria sia endogena che esogena, nel 2004 Reindustria amplia il suo raggio di azione e inizia ad operare in qualità di Agenzia per lo Sviluppo del Territorio Cremonese (Reindustria Cre.Svi.). Pertanto, oltre a intervenire per il recupero delle aree dismesse, alla creazione di nuove aree produttive, a supporto degli Enti pubblici si intraprendono progetti speciali (es. Polo Tecnologico della Cosmesi).

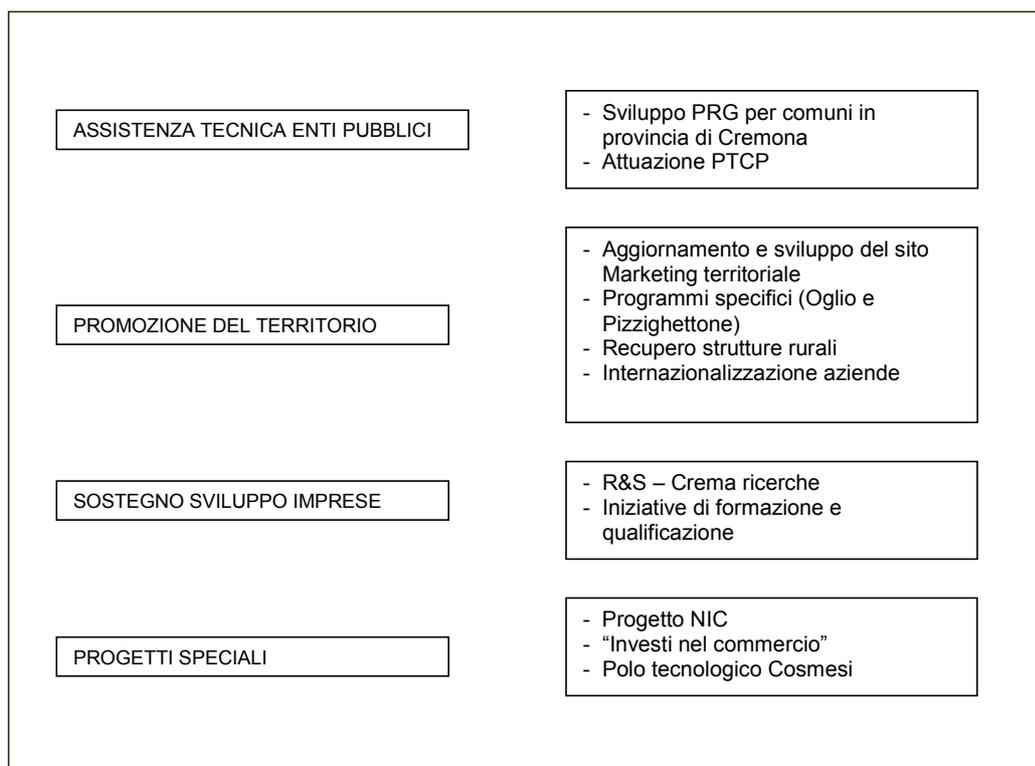
Reindustria si propone di:

- operare su una scala territoriale adeguata, posizionandosi come uno strumento a servizio dell'intera provincia (in conformità al PTCP 2004);
- facilitare le dinamiche di sviluppo in un'ottica di pianificazione strategica e intervenendo come 'soggetto di collegamento' efficiente e flessibile tra le istituzioni, il mondo associativo, gli istituti di credito ed il 'mercato'.

Sempre in quest'ottica la Provincia di Cremona sta ultimando la predisposizione di un 'Patto per lo Sviluppo' che appare come la prima importante esperienza di pianificazione strategica. Reindustria si candida a definire la propria *mission* nel rendere possibili funzioni e obiettivi del Patto per lo sviluppo in una logica di efficiente sussidiarietà, ovvero focalizzandosi su quelle funzioni che non possono essere svolte da nessuno degli altri attori del territorio o che possono essere svolte solo attraverso il coordinamento degli attori stessi.

Anche se con minore rilevanza, l'attività di gestione delle aree rientra ancora tra i compiti di Reindustria. Attualmente l'Agenzia destina il 15% delle proprie risorse finanziarie a questo ambito e si sta occupando di una zona di 115.000 m².

In sintesi, l'attività dell'Agenzia si articola in quattro aree di intervento:



L'Agenzia definisce un programma triennale di attività in cui fissa i principali argomenti oggetto d'impegno. Nel documento riferito al triennio 2005-2007 sono state fissate 10 misure di intervento, tra le quali assume particolare rilevanza "l'assistenza tecnico-amministrativa agli enti pubblici del territorio provinciale": servizio che riscontra molto successo tra Comuni di dimensioni medio-piccole che richiedono soprattutto supporto in riferimento a contributi pubblici, progettazione, analisi territoriale (Reindustria, per statuto, offre tale servizio solo ai comuni della provincia di Cremona).

Le risorse

L'Agenzia ha operato nel 2005 con un budget di 400 mila Euro, in flessione rispetto al triennio precedente⁹. Tali risorse provengono per il 70% da un fondo consortile (alimentato dai soci dell'Agenzia con modalità diverse), per il 20% da finanziamenti pubblici (leggi regionali e nazionali) e per il 10% da budget proprio derivante dai proventi dallo svolgimento della propria attività.

La contrazione nelle risorse a disposizione è legata alla chiusura del programma ex legge 236. Dal 2004 Crema non viene più considerata area di crisi e ciò ha determinato la chiusura di fonti di finanziamento molto rilevanti.

⁹ Nel triennio 2002-2004 il budget finanziario a disposizione è stato di 500 mila €.

I progetti

Nel corso di 10 anni di attività numerosi sono stati i progetti messi in cantiere da Reindustria che a seconda del periodo congiunturale sono stati gestiti con una certa intensità di impegno più o meno elevata. Possiamo raggrupparli in base alla finalità nelle quattro aree di intervento: **promozione del territorio, sostegno allo sviluppo delle imprese, assistenza tecnica agli enti pubblici, progetti speciali e contingenti.**

Promozione del territorio

La gestione del territorio rappresenta uno degli ambiti in cui è estremamente importante la collaborazione tra più soggetti, non solo di quelli istituzionalmente preposti (Provincia, Comuni...) ma anche una stretta collaborazione fra pubblico e privato.

Tra le attività più rilevanti ricordiamo:

Marketing territoriale

L'attività di marketing territoriale si realizza principalmente attraverso la pubblicità del territorio e della sua capacità attrattiva (sito, brochure, ...).

Programmi operativi specifici (Porto canale Pizzighettone - Area Oglio)

Il progetto si pone l'obiettivo di realizzare un polo di **logistica intermodale** nell'area sul Canale Navigabile di Pizzighettone.

Recupero delle strutture rurali

Importante iniziativa è quella volta al recupero delle aree rurali e dei cascinali, con l'obiettivo di creare strutture di ricettività e promozione turistica (agriturismi).

Sostegno allo sviluppo delle imprese

Benché la provincia di Cremona sia interessata da importanti iniziative di implementazione tecnologica, prima fra tutte la rete a banda larga diffusa in buona parte del territorio e da esperienze pionieristiche di soluzioni integrate a disposizione del territorio, quali *e-cremona*, il tessuto imprenditoriale si caratterizza, al contrario, per una bassa propensione all'innovazione (in tutte le sue dimensioni), una scarsa diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e una scarsa attitudine alla collaborazione. La presenza di micro aziende mal si presta a cambiamenti tecnologici. Esse non hanno la possibilità di creare una struttura interna ad hoc da dedicare all'innovazione come anche risorse economiche e personale da distogliere dalla produzione. Questo limite condiziona la generale propensione all'innovazione e riduce la possibilità di competere in un mercato sempre più dinamico. È proprio in tal senso che cerca di intervenire Reindustria attraverso un'insieme di iniziative volte a risollevarle le imprese del territorio spingendole a cooperare sfruttando le economie di rete.

Ricerca, innovazione e trasferimenti (collaborazione con Crema Ricerche)

Il Consorzio Crema Ricerche¹⁰ (1998) è un centro di eccellenza in grado di assolvere alle richieste del mondo produttivo locale sul fronte dell'innovazione, in particolare di tipo informatico, valorizzando la volontà dell'Università di Crema (Polo di Scienze dell'Informazione) di entrare in contatto con il mondo imprenditoriale locale.

Il Consorzio Crema Ricerche ha svolto nel corso degli anni un'azione che si è sviluppata su diversi fronti e che si può schematicamente riassumere di seguito:

- Rapporto tra Impresa e scuola
- Messa in rete dei comuni
- Scuola d'impresa:

¹⁰ Composizione Societaria del Consorzio "Crema Ricerche":
Provincia di Cremona 20%
Comune di Crema 20%
CCIAA Cremona 20%
Reindustria S.Cons.r.l. 20%
Assostudi 20%

Iniziative di formazione e qualificazione degli operatori delle Associazioni di categoria:

Iniziative di formazione e qualificazione degli operatori delle associazioni di categoria in modo da potenziare la capacità di risposta a favore delle imprese locali. Intervento formativo che è stato finanziato con l'obiettivo Comunitario 3.

Assistenza tecnica agli enti pubblici

La definizione di schemi operativi costruiti su procedimenti negoziati negli ultimi anni è stata un passaggio quasi naturale ed è derivato dalla necessità di misurarsi con obiettivi sempre più complessi, quali la riqualificazione urbana, il recupero delle periferie, i grandi progetti di centro storico, la riconversione di aree industriali dismesse.

Poiché il conseguimento di tali obiettivi presuppone una forte integrazione tra i soggetti pubblici, a volte non solo locali, e i soggetti privati che siano di reale sostegno alla programmazione negoziata, Reindustria si propone come il tavolo naturale di confronto partecipativo e di coinvolgimento operativo fra enti pubblici e privati, per le più importanti scelte in ordine alla gestione del territorio.

Sviluppo della messa in rete dei PRG dei comuni della Provincia di Cremona

L'obiettivo sarà quello di mettere in rete i piani regolatori dei comuni della Provincia di Cremona avvalendosi della collaborazione della Società Cremasca Reti e Patrimonio (Portale Geografico).

Attuazione PTCP (Piano territoriale di coordinamento provinciale)

Il PTCP permette quindi, di avere una visione di insieme del territorio provinciale evidenziando che vi sono 33 milioni di mq destinati alle industrie e PMI, di cui 13,8 milioni di mq non utilizzati, sparsi su territorio e di modeste dimensioni, così come riportato dai rilievi statistici presenti nello stesso PTCP.

Progetti speciali e contingenti

Progetto N.I.C. (Nuova Imprenditoria Cremonese)

Il progetto N.I.C., attivo dal 1998, si rivolge a piccole e medie imprese attive nel settore dell'industria, commercio e servizi ed aventi sede operativa nella Provincia di Cremona. Il progetto prevede:

- l'attivazione di linee di credito a tasso agevolato;
- contributo in conto capitale calcolato sull'entità dell'investimento;
- garanzia sussidiaria offerta dai confidi convenzionati;
- tutoraggio da parte delle associazioni di categoria e formazione.

Progetto di sostegno alle imprese – “Investi nel Commercio”

Si tratta di un progetto voluto dal Comune di Cremona – nel quadro dei diversi interventi previsti dal Programma di Sviluppo Economico e Occupazionale del territorio – al fine di favorire una razionale evoluzione della rete distributiva locale. Tale intervento intende favorire le piccole imprese commerciali, turistiche e i pubblici esercizi che costituiscono, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, uno dei più importanti settori dell'economia locale.

Progetto “Polo tecnologico della cosmesi”

Il progetto Polo Tecnologico della Cosmesi è in seguito ad uno studio sulle realtà insediative della Provincia di Cremona, da cui è emersa una forte incidenza di imprese (oltre 90 unità produttive e 2.300 addetti concentrati soprattutto nel Cremasco) dedicata alla produzione di cosmetici non solo per il make-up ma anche per tutto ciò che riguarda il wellness in generale (prodotti tricologici, shampì, creme, ecc.).

Altri studi hanno rilevato come in Lombardia si abbia il 60% del fatturato nazionale in questo settore. Si è quindi deciso di intraprendere tutte le attività necessarie per ottenere il riconoscimento regionale come distretto o meglio come meta-distretto¹¹.

¹¹ Con le deliberazioni n. 7/3839 del 16 marzo 2001 e n. 7/6356 del 5 ottobre 2001 la Giunta Regionale della Lombardia ha definito due differenti tipologie di distretti produttivi, individuando, oltre ai 19 distretti di specializzazione anche 5 distretti di filiera definiti *distretti tematici o meta-distretti*, che non presentano contiguità comunale ma sono riferiti all'intero territorio regionale.

Inoltre in considerazione della forte crescita registrata negli ultimi anni tra le imprese operanti in questo settore, Reindustria si è posta l'obiettivo di individuare una strategia comune che consenta di gestire tale evoluzione. A tal fine è stato costituito un comitato volontario composto da oltre 30 imprese che hanno aderito alla proposta della capofila Gamma Croma S.p.a. è stato nominato un direttivo che rappresenterà il punto di partenza per procedere all'organizzazione di tavoli tecnici di discussione sulle problematiche emerse e sugli obiettivi che il Polo si prefigge per il raggiungimento di un livello di sinergie territoriali in grado di sostenere le aziende nelle loro specifiche esigenze, attraverso il coordinamento di Reindustria.

I concorrenti

	Competitor	Modelli di eccellenza	Best practice
Italia	Lumetel (per le attività nella Bassa Bresciana)	Lumetel	Mantova
Estero	Agenzie francesi (per la cosmesi)	Quebec Galles	

Reindustria percepisce come competitor realtà attive in zone limitrofe o operanti nel settore su cui l'Agenzia intende puntare nei prossimi anni. In particolare Lumetel¹², attiva nell'area-sistema Lumezzane e le **agenzie di sviluppo francesi**, per l'estero, che si stanno adoperando per la realizzazione di una **Cosmetic Valley** in Francia. **Lumetel**, indicata anche come modello di eccellenza per essere riuscita ad attrarre investimenti esogeni e non solo endogeni, è una società consortile no-profit nata negli anni '90 con l'obiettivo di rafforzare la piccola e media impresa attraverso servizi innovativi a sostegno delle politiche di sviluppo aziendale.

Nel suo sviluppo Lumetel ha arricchito la propria gamma di attività spostandosi sempre più verso iniziative di politica industriale, come è avvenuto nella formazione, nei progetti degli Incubatori tecnologici, nel design industriale, nell'internazionalizzazione, nonché nel trasferimento della sua esperienza gestionale ed operativa al servizio dello sviluppo locale.

¹² L'esperienza di Lumetel, qui citata da Reindustria come competitor, è ad oggi da considerarsi molto interessante, ma sulla via della conclusione.

Negli ultimi anni il ruolo dell'agenzia Lumetel è cresciuto notevolmente attraverso processi di adesione a progetti e istituzioni nazionali e comunitari che hanno portato numerosi benefici alle imprese e ai territori dei distretti industriali bresciani. L'ambizione di Lumetel è quella di proporsi sempre alle imprese come motore e promotore di iniziative a forte contenuto innovativo.

Avvalendosi di un'equipe di 30 addetti e numerosi collaboratori esterni Lumetel in questi anni ha ampliato la sua gamma di servizi, proponendosi come partner sicuro, serio ed affidabile in grado di risolvere molteplici problematiche aziendali. I servizi erogati da Lumetel raggiungono infatti più di 1.000 aziende ogni anno.

Tra i modelli di eccellenza esteri vengono percepiti il **Quebec** e il **Galles** dove si trovano esempi di agenzie in grado di operare con determinate risorse e canali ed incidere in modo significativo sullo sviluppo del territorio.

Mentre **Mantova** è stata indicata come best practice in relazione alla pluralità di iniziative intraprese (es. Festival della letteratura, sviluppo del fiume Po, valorizzazione di porti e canali fluviali) pur disponendo di risorse contenute.

I risultati

Il lavoro svolto da Reindustria nei suoi 10 anni di attività ha portato a significativi risultati. In particolare, in riferimento alla **legge 236/93**, considerata anche l'azione di maggior successo portata avanti dall'Agenzia, si rilevano:

- totale Contributi Ministero del Lavoro e Politiche Sociali: 5,3 milioni di €;
- investimenti generati: 90 milioni di €;
- numero aziende coinvolte: 196 + 40 nelle Aree di Sviluppo;
- occupazione: 735 nuovi addetti + 76 addetti (occupazione transitoria).

In riferimento invece alla **L.R. 30/94**, i risultati conseguiti riguardano:

- totale Contributi Regionali: 3 milioni di € (+ 775.000 € per l'urbanizzazione L.R. 31/96);
- superficie complessiva: 192.000 mq (74.000 mq coperti);
- numero aziende coinvolte: 41;
- occupazione: 550 addetti (di cui 280 nuove assunzioni).

L'attività di **marketing territoriale** svolta dall'Agenzia negli ultimi 5 anni ha determinato **4** progetti di insediamento nell'area di Offanengo, Montodine e Crema (2 progetti) con il coinvolgimento complessivo di 30 imprese e di 100 occupati.

Nonostante i risultati sinora conseguiti l'Agenzia ravvisa diversi ambiti di miglioramento della propria attività, in particolare nei progetti a supporto dei settori innovativi.

Le prospettive future dell'Agenzia

Reindustria sta vivendo oggi una fase molto delicata di cambiamenti, che riguardano sia la sua composizione societaria sia la propria attività. Pertanto le prospettive future dell'Agenzia dipenderanno in larga parte dalle decisioni che verranno prese nel corso del 2006.

Tuttavia, è possibile ravvisare alcune priorità su cui Reindustria – o più in generale la Provincia di Cremona – dovrà concentrarsi nel futuro:

- **Pianificazione strategica:** partecipazione alla realizzazione di un piano strategico per definire tre questioni di posizionamento: il proprio ruolo in Lombardia; le relazioni con le province limitrofe (Cremona sul Po); le relazioni tra le tre aree della provincia cremonese;
- **Sviluppo locale:** costruire interventi per adattarsi alla globalizzazione e per rafforzare le potenzialità locali (produzioni tipiche e tradizioni culturali);
- **Marketing territoriale:** costruire l'identità territoriale orientata al rafforzamento del tessuto imprenditoriale esistente ed al rafforzamento delle relazioni di prossimità (Brescia, Piacenza e Lodi).

Le politiche di marketing del territorio

Complessivamente il giudizio (valutazione: da min 1 a max 10) sui soggetti coinvolti nelle politiche di marketing è abbastanza positivo. Positive anche le valutazioni in merito alla qualificazione del personale dedicato, alle collaborazioni tra soggetti pubblici e privati instauratesi, alle azioni di comunicazione e promozione e ai risultati conseguiti. Mentre sono considerati insufficienti in relazione agli obiettivi da realizzare il numero delle risorse umane impiegate e il budget a disposizione considerati tanto da diventare veri e propri vincoli all'azione dei soggetti.

Un altro ambito di miglioramento riguarda la realizzazione di partenariati con altre realtà, anche estere, coinvolte nell'attuazione di politiche di marketing territoriale sia per uno scambio reciproco di informazioni sia per sviluppare progetti comuni.

Infine, in relazione alle iniziative di promozione dell'imprenditorialità locale si rileva un certo grado di insoddisfazione in merito a quanto fatto nel territorio provinciale

Soggetti/enti/agenzie dedicati	6
Qualificazione personale impiegato	7
Numero risorse umane impiegate	4
Budget destinato	4
Risultati conseguiti in termini di:	
1) immagine	6
2) attrazione investimenti	7
3) imprese insediate	7
4) numero nuovi occupati	7
5) grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	6
Collaborazioni pubblico-privato	8
Azioni di comunicazione/promozione	7

I fattori di attrazione

In relazione ai fattori di attrazione, la valutazione espressa (min 1 – max 10) dall'Agenzia presenta nette differenziazioni se riferita all'esperienza locale piuttosto che ad una visione più generale che tenga conto anche delle vicende vissute in altre realtà territoriali. In particolare, i giudizi più difforni riguardano i servizi alle imprese, avanzati e non, i servizi di trasferimento tecnologico, la presenza di centri di ricerca, i sistemi infrastrutturali e di trasporto, la qualificazione del capitale umano, l'efficienza della burocrazia e la specializzazione settoriale. L'importanza di questi fattori ha assunto una scarsa rilevanza nel contesto cremasco/cremonese rispetto ad una panoramica complessiva probabilmente. Le cause possono essere molteplici, probabilmente il fatto di disporre di ingenti finanziamenti a seguito della crisi Olivetti, ha ridotto la portata di alcuni elementi di attrazione, che normalmente costituiscono fondamentali fattori localizzativi nella scelta di un territorio.

Fattori di attrazione	Propria esperienza territoriale	Visione generale
Servizi alle imprese	5	7
Servizi avanzati alle imprese	3	8
Servizi di trasferimento tecnologico	4	9
Centri di ricerca	4	9
Università	7	8
Servizi alle famiglie	7	8
Infrastrutture e sistemi di trasporto	3	10
Qualificazione del capitale umano	5	10
Costo delle aree	9	9
Costo del lavoro	9	9
Costo della vita	9	9
Qualità della vita	10	10
Disponibilità di lavoratori	10	10
Accesso alle materie prime	6	9
Accesso al credito	7	7
Sistema formativo	8	8
Burocrazia efficiente	4	10
Politiche pubbliche per il sistema produttivo	7	9
Specializzazione settoriale	5	10
Governance	6	8
Fiscalità locale	6	7

Le strategie di comunicazione

Mystery client

Funziona bene il reindirizzo all'Agenzia territoriale da parte degli addetti interpellati, i materiali di comunicazione vengono inviati con rapidità. Questo tipo di riscontro si ha solamente presentandosi come interessati ad investire, la normale richiesta di informazioni viene trattata con meno attenzione.

Materiali cartacei

I materiali di comunicazione sono rappresentati da una brochure a schede, italiano/inglese, di buona fattura, secondo lo schema classico di marketing territoriale: cartine, storia, dati generali. Tra le schede sono inserite stampe aggiornate (prodotte direttamente in ufficio) sulle aree disponibili. La concezione della brochure è affidata a una piccola struttura di Crema (Valerio Costi G&P)

Web

Un po' indebolito l'approccio web di Reindustria, con il sito di Reindustria che ha in linea l'*house organ* "Reindustria news" del 2004. Il dominio .com è una scelta obbligata, visto che il .it è utilizzato da un parco industriale di Genova. Il sito è stato reimpostato nel 2004 e da allora i principali aggiornamenti riguardano l'inserimento del progetto relativo al Polo Tecnologico della Cosmesi e i bandi. Probabilmente il sito ha registrato un momento di stasi nelle attività dell'agenzia (che sta ridefinendo il proprio ruolo)

Il sito della Provincia si rileva molto ricco, impostato come un portale, continuamente aggiornato, ma per forza di cose non focalizzato sull'attrazione di investimenti. Di grande usabilità, nonostante, la varietà e la mole dei suoi contenuti, grazie all'impiego di canali di navigazione opportunamente collegati a simboli, immagini e colori e con l'aggiunta della giusta dose di interattività. Peccato che nell'abbondanza di link non ce ne sia uno in home page per Reindustria, stessa situazione si verifica sul sito della CCIAA, che non si dedica all'attrazione degli investimenti.

Per il resto delle tematiche territoriali sul web Cremona si avvale della rete Civica e di portali territoriali, numerosi rispetto ad una provincia come Cremona. Interessanti anche i siti tematici come www.cremonamostre.it e il consorzio liutai www.cremonaliuteria.it.

Principali siti

- Camera di Commercio di Cremona <http://www.cciaa.cremona.it/>
- Provincia di Cremona <http://www.provincia.cremona.it/>
- Associazione Industriali di Cremona <http://www.assind.cr.it/>
- E-Cremona: servizio telematico utile per il pubblico <http://www.e-cremona.it/>
- Reindustria spa agenzia dello sviluppo locale di Cremona
<http://www.reindustria.com/index.asp>
- Cremona Web <http://www.cremonaweb.it/>
- Apic Associazione promozione Iniziative culturali a Cremona
<http://www.cremonamostre.it/cont/010hom/iindex.asp>
- Consorzio Cremona Liutai <http://www.cremonaliuteria.it/index.php>

6.3. Ferrara

Il territorio ferrarese si distingue per una componente poco rilevante della popolazione giovanile inferiore ai 15 anni. Dal punto di vista produttivo, l'area può dirsi avere un buon tessuto imprenditoriale, anche se, a diffomità di quanto si osserva nelle altre province emiliane, sono altri i settori predominanti dell'economia locale: agricoltura e commercio. Importante la crescita dell'industria della costruzioni. Per quanto concerne la manifattura, oltre al comparto legato al settore primario, si registra un'alta incidenza delle imprese meccaniche e dell'industria chimico-farmaceutica. Non elevato il tasso di natalità imprenditoriale. Medio il livello di apertura del mercato, così come quello di ricchezza pro-capite (più basso rispetto alla media regionale emiliano-romagnola).

Popolazione	
Città di Ferrara	131.907 abitanti
Provincia di Ferrara	349.774 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	6,0
Peso % PIL su industria	27,3
Peso % PIL su terziario	66,7

Imprese attive	34.941	
di cui		
Società di capitali	3.008	8,6%
Società di persone	6.403	18,3%
Ditte individuali	24.687	70,7%
Altre forme	843	2,4%
Imprese artigiane attive	10.402	29,8% delle imprese attive
Densità imprenditoriale	10 imprese ogni 100 ab.	9,99
Imprese attive per addetti		
da 1 a 9	25.949	95,5%
da 10 a 49	1074	4,0%
da 50 a 249	114	0,4%
oltre 500	22	0,1%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,1	
Tasso di mortalità	6,4	
Tasso di sviluppo	1,7	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	50,9	
Tasso di disoccupazione	4,3	
Tasso di attività	53,2	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Nella provincia di Ferrara l'attività di marketing territoriale è demandata all'Agenzia Provinciale per lo Sviluppo **S.I.PRO**. Sono coinvolti, ma in misura più contenuta e con precise specificità, altri soggetti quali la **Camera di Commercio di Ferrara**, impegnata nella promozione del sistema produttivo locale, la **Provincia di Ferrara** che con il marchio "Ferrara Terre e Acque" si sta occupando della promozione del territorio secondo un'accezione prettamente turistica coordinandosi con il **GAL Delta del Po**.

Tuttavia, fatta eccezione per l'ambito turistico, sia la Camera di Commercio sia la Provincia di Ferrara, anche in relazione al loro ruolo di soci, hanno affidato a S.I.PRO. ogni attività relativa al marketing territoriale.

S.I.PRO.

La storia

Nata nel **1975** con l'obiettivo di urbanizzare le aree del Basso Ferrarese, marcatamente arretrate dal punto di vista produttivo, S.I.PRO. Società Interventi Produttivi ha iniziato la propria attività cercando di contribuire al raggiungimento di un equilibrio complessivo nel panorama economico provinciale. In particolare la società si proponeva di studiare, assumere e promuovere "[.] iniziative finalizzate a **favorire insediamenti produttivi nella zona di Ostellato** considerata a carattere comprensoriale [.]" attraverso l'acquisizione ed urbanizzazione di aree industriali ed artigianali e la predisposizione di studi e ricerche volti alla valorizzazione delle risorse del territorio del Basso Ferrarese. Oltre a S.I.PRO. erano state costituite altre due società (Saia e Finsura) operative nelle zone situate a cavallo tra il ferrarese e il bolognese, che verso la prima metà degli anni '80 vengono assorbite da S.I.PRO. stessa che vede così aumentare il suo capitale e ampliare la sua compagine sociale.

Nel **1986** si rileva un ulteriore cambiamento con la modifica parzialmente dello statuto per estendere lo scopo sociale ed assumere una connotazione territoriale più ampia, rivolta anche al **Comune di Ferrara**, che entra a fare parte della compagine sociale, e che viene interessato da interventi di urbanizzazione a Mizzana, nella zona a ridosso dell'uscita autostradale A13 - Ferrara Nord.

Nel **1999** si trasforma in **Agenzia Provinciale per lo Sviluppo**, con il compito di agire sull'intero territorio provinciale. Grazie ai positivi risultati conseguiti in qualità di soggetto attuatore delle misure dell'Obiettivo 2, S.I.PRO. diventa anche soggetto attuatore del Programma Speciale d'Area Basso Ferrarese e Soggetto Responsabile del Patto Territoriale per Ferrara.

A partire dal **2001**, S.I.PRO. diviene l'interlocutore privilegiato delle amministrazioni locali e della Provincia di Ferrara per la gestione di Programmi comunitari quali l'**Obiettivo 2**¹³ e la progettazione di interventi integrati finanziati con fondi locali e comunitari, come il piano integrato di **marketing territoriale** per la provincia di Ferrara (attuato nel 2003). Tutti i 26 Comuni della provincia diventano soci di S.I.PRO.

Continua la sua evoluzione per diventare, nel **2003**, Agenzia per lo sviluppo – Ferrara, con un'attenzione sempre maggiore ai temi dello **sviluppo locale** anche attraverso iniziative di cooperazione nazionale ed internazionale.

L'attività della società trova vari riconoscimenti anche al di fuori del territorio provinciale, come testimonia il premio conseguito per il miglior progetto di marketing territoriale "**INVESTINFERRARA**" in occasione della fiera Expo Italia Real Estate **2005**.

La Mission

S.I.PRO. S.p.A. Agenzia per lo sviluppo - Ferrara è l'Agenzia di promozione dello sviluppo del territorio della Provincia di Ferrara.

La missione di S.I.PRO. è la promozione dello sviluppo economico di Ferrara e della sua provincia attraverso la messa a disposizione di professionalità, competenze e capacità di progettazione, per gli Enti Locali e le aziende.

I suoi obiettivi prioritari sono:

- la progettazione e la predisposizione di **infrastrutture per lo sviluppo economico**, in particolare di aree per insediamenti produttivi;
- il consolidamento, il potenziamento e la qualificazione del patrimonio produttivo esistente;
- lo sviluppo delle **reti di cooperazione** fra istituzioni ed imprese;
- il **marketing territoriale** e l'attrazione di nuovi investimenti.

¹³ Nel 1997 tre comuni della provincia: Ferrara, Copparo e Ro Ferrarese entrano nell'area Obiettivo 2. Si avverte la necessità di attribuire a soggetti specifici la gestione di tali risorse e a S.I.PRO. viene affidato questo nuovo compito. Mentre per il programma Leader viene costituito un GAL.

La struttura e la composizione societaria

S.I.PRO. è una Società per Azioni mista pubblico-privata, con un capitale sociale pari a circa 5,5 milioni di Euro, interamente versati. E' nel 1999 che S.I.PRO. acquisisce la composizione sociale odierna di cui fanno parte:

- i 26 Comuni della provincia;
- la Provincia di Ferrara;
- la Camera di Commercio;
- la Cassa di Risparmio di Ferrara;
- la Cassa di Risparmio di Cento;
- la Banca Antoniana Popolare Veneta;
- ERVET, Agenzia di Sviluppo della Regione Emilia Romagna.

Il 1999 segna una sostanziale evoluzione per la società che da un solo dipendente e un Consiglio di Amministrazione particolarmente numeroso (i posti in consiglio sono legati alla rappresentatività territoriale dei comuni) passa ad un Consiglio più snello composto da cinque membri (Comune di Ferrara, Provincia di Ferrara, Cassa di Risparmio di Ferrara e Università di Ferrara) e vede ampliarsi la struttura del personale a 10 dipendenti. La decisione di dotarsi di un Consiglio di Amministrazione più snello è stata una "scelta di qualità per l'agenzia di sviluppo che ha potuto contare su un management legato ad un certo tipo di cultura imprenditoriale".

Per la realizzazione delle attività e l'erogazione dei servizi, S.I.PRO. si avvale di una squadra di professionisti con competenze tra loro complementari (economia, ingegneria, progettazione, giurisprudenza...).

La struttura organizzativa è composta da:

- Presidente del Consiglio di amministrazione;
- Direttore;
- Staff operativo suddiviso in 3 aree di intervento:
 - Promozione economica e del territorio;
 - Infrastrutture per gli insediamenti produttivi;
 - Amministrazione e contratti.

L'attività della società

Le linee guida dell'attività svolta da S.I.PRO. vengono definite in un **Programma annuale**, approvato dall'assemblea dei soci, nel quale grazie anche alla fitta rete di contatti si cerca di comprendere le esigenze del territorio e orientare l'azione dell'agenzia in tale direzione. Tre le principali aree di intervento:

Infrastrutture per gli insediamenti produttivi

L'Area si occupa dell'identificazione e dell'urbanizzazione delle aree più competitive del territorio creando un'offerta di qualità per le imprese interessate ad una nuova localizzazione. Ad oggi, sono a disposizione più di 37 ettari sul territorio, gestiti direttamente da S.I.PRO., ed un'ulteriore offerta di circa 20 ettari di proprietà pubblica censiti nei comuni più grandi. I lotti disponibili sono raccolti nell'archivio A.Pro a Fe (accessibile dal sito www.investinferrara.it). Inoltre offre un servizio di assistenza completo alle imprese affiancandole nelle varie fasi.

Amministrazione e contratti

È l'Area che gestisce le questioni giuridico-amministrative dell'Agenzia supportando l'attività degli altri due ambiti di intervento.

Promozione economica e del territorio

Trovano spazio in quest'area di intervento una pluralità di attività:

- promozione delle aree produttive disponibili e dei contatti con potenziali investitori;
- azioni di marketing territoriale e collaborazione alla costruzione di strumenti per l'attrazione di nuovi investimenti;
- assistenza ai Comuni della Provincia di Ferrara alla predisposizione di progetti di sviluppo locale in tutte le loro fasi: dall'analisi del contesto e dei bisogni, alla progettazione di interventi integrati, all'assistenza tecnica nell'identificazione di partner, fonti di finanziamento, gestione e realizzazione degli interventi;
- promozione del trasferimento tecnologico tra Università ed imprese attraverso progetti di ricerca congiunti tra PMI e Istituti/Centri di Ricerca e informazione sugli strumenti finanziari a sostegno delle attività innovative;

partecipazione a progetti europei inerenti alle tematiche dello sviluppo locale, del marketing territoriale e dell'imprenditorialità.

Le risorse

La società ha un capitale sociale sottoscritto e interamente versato di 5.697.614,80 Euro. Nell'ultimo decennio, l'Agenzia ha investito sul territorio provinciale, realizzando infrastrutture a sostegno del sistema produttivo provinciale, oltre 22 milioni, di cui 18 milioni di risorse pubbliche provenienti dalla Regione Emilia Romagna.

Dal 1993 S.I.PRO. ha urbanizzato e venduto circa 840.000 metri quadrati di aree industriali. Ad oggi sono completamente urbanizzati e immediatamente disponibili lotti per una superficie complessiva di circa 370.000 metri quadrati.

Oltre alla gestione delle aree S.I.PRO. realizza anche interventi di carattere immateriale (marketing territoriale), a sostegno dello sviluppo delle PMI locali.

Dal 1997 S.I.PRO. ha gestito progetti per un valore complessivo di 3.992.000 euro, di cui 2.092.000 di provenienza pubblica, prevalentemente dall'Unione Europea (Obiettivo 2, Interreg IIIC, PIC Equal). Grazie alle azioni di accompagnamento all'investimento si sono insediate nella provincia 126 aziende e 70 nella sola Ferrara.

I progetti

L'Agenzia si connota per un'attività progettuale particolarmente ricca. Al fine di offrire una panoramica completa dei progetti più significativi – realizzati e in fase di realizzazione - gli stessi sono stati suddivisi per ambiti di azione:

A. Gestione di strumenti finanziari a sostegno degli investimenti delle imprese	B. Poli industriali e sviluppo sostenibile: consolidamento della capacità insediativa delle imprese	C. Infrastrutture e strumenti per l'innovazione tecnologica	D. Attrazione di investimenti e sviluppo locale
<ul style="list-style-type: none"> • Patto Territoriale per Ferrara • FRIS – Fondo di Rotazione per l'Innovazione e lo Sviluppo • Info Desk 	<ul style="list-style-type: none"> • Studio di fattibilità per un'area Alto Ferrarese. • Monitoraggio Accordo di Programma Polo Chimico • EcolAND • TRATOKI • Ampliamento delle aree industriali • Interventi ambientali sicurezza delle aree industriali • Recupero di siti industriali dismessi 	<ul style="list-style-type: none"> • La mappa della ricerca • La rete provinciale degli incubatori • Protocollo centro Spin-off • Protocollo per l'innovazione con Università di Ferrara, Provincia di Ferrara e CNA 	<ul style="list-style-type: none"> • InvestinFerrara: iniziative di marketing territoriale • Studi ed analisi socio – economiche • Analisi dei settori innovativi della provincia

Gestione di strumenti finanziari a sostegno degli investimenti delle imprese

Patto territoriale per Ferrara: il progetto, iniziato nel 1998 (il cui termine è previsto per la fine del 2006), è stato promosso dalla Provincia di Ferrara con gli obiettivi di:

- migliorare l'ambiente esterno alle imprese in termini di dotazioni infrastrutturali, prestazioni e politiche di attrazione degli investimenti produttivi;
- rafforzare le potenzialità e le eccellenze presenti sul territorio;
- qualificare il potenziale turistico.

Il Patto Territoriale, fondato sull'accordo tra diversi soggetti locali (imprese, Enti Locali, associazioni industriali e del lavoro, ecc.) si propone di individuare obiettivi di sviluppo condivisi, attuando programmi integrati di interventi produttivi ed infrastrutturali; si tratta di uno strumento a sostegno degli investimenti privati, realizzati dalle PMI localizzate in area Obiettivo 2, e pubblici, realizzati dagli Enti Locali. La fine del progetto è prevista per metà 2006.

FRIS - Fondo di Rotazione per l'Innovazione e lo Sviluppo: in collaborazione con gli Istituti di Credito e le amministrazioni locali, S.I.PRO. intende facilitare l'accesso al credito da parte delle piccole e medie imprese del territorio.

Grazie ai fondi BEI (Banca Europea per gli Investimenti) messi a disposizione dalla Provincia di Ferrara, S.I.PRO. ha attivato il Fondo F.R.I.S. (Fondo di Rotazione per l'Innovazione e lo Sviluppo) per sostenere investimenti innovativi realizzati da PMI.

Il F.R.I.S. eroga finanziamenti per progetti che hanno carattere innovativo attraverso l'accensione di un mutuo ripagabile in 5 anni. I finanziamenti sono possibili grazie ad un protocollo, siglato dalla Provincia di Ferrara, dalla Cassa di Risparmio di Ferrara e da S.I.PRO. Agenzia per lo sviluppo - Ferrara, che consente di utilizzare fondi BEI. Tale strumento è stato usato per la prima volta nel 1997 e visti i buoni risultati l'esperienza è stata proseguita.

Info Desk: si tratta di una banca dati incentivi e agevolazioni che fornisce un'assistenza puntuale in merito ai contributi disponibili di fonte comunitaria, nazionale, regionale e locale. Grazie alla valutazione del piano di investimenti, identifica il canale più opportuno di finanziamento a sostegno degli interventi proposti dalle imprese. Il servizio offerto si articola in diversi livelli; è infatti possibile: valutare l'aderenza dell'idea progettuale all'opportunità di finanziamento, predisporre la proposta progettuale e ottenere informazioni su politiche, programmi e finanziamenti comunitari, nazionali e regionali. Ferrara, infatti, offre un sistema di incentivi pubblici che mette in sinergia strumenti comunitari, nazionali e locali per rispondere a molte esigenze di investimento, erogati sotto forma di contributi in conto capitale o di finanziamenti agevolati.

Poli industriali e sviluppo sostenibile: consolidamento della capacità insediativa delle imprese

Studio di fattibilità per un'area Alto Ferrarese: S.I.PRO., su richiesta degli Enti Locali svolge indagini ad hoc su alcune tematiche di propria competenza quali: sviluppo locale, marketing territoriale, fondi strutturali, logistica, infrastrutture per lo sviluppo. In particolare, lo studio di fattibilità di cui sopra riguarda la trasformazione di aree industriali esistenti localizzate nell'Alto Ferrarese (es. San Giovanni) in aree ecologicamente attrezzate. Il progetto è strettamente collegato al progetto comunitario Interreg III c (2003-2004) conclusosi a febbraio 2005 e avente come oggetto proprio il tema delle aree ecologicamente attrezzate. Altri studi di fattibilità di particolare rilievo per il territorio sono stati quello relativo alla **gestione scali merci Bondeno** (2003) e quello relativo all'**area produttiva S. Agostino** (2003).

Monitoraggio Accordo di Programma Polo Chimico: il progetto, commissionato dal Comune di Ferrara, prevedeva la verifica dello stato di avanzamento dell'Accordo di Programma del 2001 per la riqualificazione del Polo Chimico di Ferrara e valutazione degli scenari di attuazione dell'Accordo nel contesto di trasformazione del Polo Chimico di Ferrara

EcolAND: il progetto Ecological Approach for the Next Decades, di cui S.I.PRO., è capofila, è finanziato dal Programma comunitario Interreg 3c Est e ha come obiettivo lo sviluppo di aree industriali di seconda generazione oltre alla riconversione delle aree già esistenti. In particolare EcolAND riguarda la creazione di un network europeo fra partner che vantano esperienze similari, al fine d'identificare un modello efficace per la progettazione e gestione di aree industriali ecologicamente e tecnologicamente attrezzate. Questo modello deve essere rispettoso delle normative europee ed allo stesso tempo adattabile alle leggi e regolamenti dei governi locali. Il progetto è stato concepito con lo sforzo di ricercare sinergie fra lo sviluppo economico, le comunità locali e l'ambiente naturale (risorse, paesaggi....).

TRATOKI: il progetto Transregional toolkit for micro enterprises, finanziato dal PIC Interreg 3c est, è focalizzato sullo scambio di buone prassi e sulla creazione di strumenti innovativi per favorire l'accesso al credito delle microimprese S.I.PRO. è uno dei partner. Interreg 3c ha come obiettivo il rafforzamento della coesione europea a livello economico e sociale, promuovendo la cooperazione tra regioni e lo sviluppo equilibrato del territorio dell'Unione Europea. L'obiettivo principale di Tratoki è promuovere la creazione di impresa attraverso il miglioramento e l'innovazione degli strumenti e dei programmi a sostegno delle micro imprese nuove o esistenti.

Ampliamento delle aree industriali: l'Agenzia si sta adoperando per incrementare il patrimonio di aree disponibili da mettere sul mercato tra cui l'espansione dell'area per PMI e del Polo Chimico di Ferrara in cui si prevede l'urbanizzazione di altri 25 ettari con la realizzazione di un'area ecologicamente attrezzata.

Interventi ambientali sicurezza delle aree industriali: la tutela e la sicurezza ambientale nella aree industriali è uno dei nuovi temi affrontati dall'Agenzia che in relazione al progetto comunitario Interreg 3c sta sviluppando una serie di azioni sia immateriali (manuale, seminari,..) sia materiali (interventi fisici) che consentano di dotare il territorio ferrarese di aree in linea con le nuove legislazioni nazionali ed europee.

Recupero di siti industriali dismessi: fortemente legato ai primi due progetti è il recupero sempre in un'ottica di sviluppo sostenibile, di aree industriali ormai dismesse e a rischio di degrado.

Infrastrutture e strumenti per l'innovazione tecnologica

La mappa della ricerca: il progetto, attivato sulla base di un Protocollo di Intesa con l'Università di Ferrara, ha consentito di "censire" i progetti di ricerca realizzati dall'Università stessa, fornendo, sia alle imprese presenti sul territorio sia a quelle potenzialmente interessate a localizzarsi nella provincia ferrarese, importanti indicazioni in merito al tipo di conoscenze/competenze/innovazioni presenti.

La rete provinciale degli incubatori: utilizzando i fondi strutturali del 97-99 sono stati realizzati tre incubatori di imprese localizzati uno a Ferrara, uno a Copparo e uno a Ro Ferrarese. Si tratta di uno strumento a sostegno della nuova imprenditorialità legata soprattutto all'economia locale. È in fase di realizzazione un quarto incubatore all'interno della Facoltà di Ingegneria di Ferrara. Al momento i tre incubatori attivi stanno dando risultati abbastanza positivi (per esempio nell'incubatore ferrarese fino a poco tempo fa erano localizzate sette imprese ora sono in quattro: una è fallita, le altre due si sono localizzate esternamente ampliando la propria dimensione).

Protocollo centro spin-off: i proficui rapporti con l'Università di Ferrara e il suo coinvolgimento nel sistema produttivo locale si manifestano anche nella realizzazione di spin-off, in particolare se ne segnalano due afferenti alla facoltà di geologia.

Protocollo per l'innovazione con Università di Ferrara, Provincia di Ferrara e CNA: si tratta di un protocollo dedicato alla promozione dell'innovazione nelle piccole e medie imprese ferraresi e al miglioramento della collaborazione tra mondo imprenditoriale, amministrazioni pubbliche, università e centri di ricerca. È un'iniziativa promossa dalla Cna di Ferrara in collaborazione con Ecipar, con la Facoltà di Economia dell'Università e S.I.PRO..

Attrazione di investimenti e sviluppo locale

InvestinFerrara: iniziative di marketing territoriale: nasce dalla collaborazione degli Enti Locali e delle istituzioni del territorio per accompagnare le imprese nell'insediamento, dalla scelta dell'area allo start up fino alla fase di post insediamento. Si tratta della realizzazione di un programma coordinato di interventi a sostegno dello sviluppo del territorio e dell'attrazione di investimenti.

Gli Enti Locali fanno parte della Cabina di Regia del progetto, presieduta e promossa dalla Provincia di Ferrara e coordinata a livello tecnico da S.I.PRO.. I soggetti appartenenti alla Cabina hanno discusso e validato le linee strategiche del piano ed hanno monitorato i risultati ottenuti, riorientando, talvolta, anche il carattere degli interventi. La realizzazione del marchio InvestinFerrara e degli strumenti ha previsto una forte sinergia con la Regione Emilia Romagna, con la quale è stata condivisa la piattaforma informatica dei dati relativi alle aree produttive in provincia di Ferrara, che dialogano con lo strumento Invest in Emilia-Romagna. Il progetto persegue una pluralità di obiettivi:

- coinvolgere gli attori locali nella promozione dell'informazione sul proprio territorio;
- l'attrazione di nuovi investimenti;
- lo sviluppo di un sistema dinamico ed innovativo volto ad aumentare la sinergia fra ricerca e impresa;
- migliorare l'attrattività dell'area al fine di stimolare nuovi insediamenti
- aumentare la competitività del tessuto produttivo esistente.

Oltre all'attrazione degli investimenti, il progetto prevede interventi volti all'internazionalizzazione delle imprese. Il costo complessivo è pari a circa 1 milione di euro in 6 anni (70% fondi FESR Obiettivo 2, 22% Provincia di Ferrara; 4% Comune di Ferrara; 4% S.I.PRO.).

Gli interventi sono stati scadenziati in quattro tappe:

- **Prima tappa:** analisi del territorio ferrarese e dei territori limitrofi "competitor" (dal giugno 2001 al gennaio 2003).
- **Seconda tappa:** costruzione degli strumenti di marketing territoriale (dal marzo 2003 ad aprile 2004). In tale tappa, avvalendosi di esperti di comunicazione e marketing, si è dato vita al logo InvestinFerrara e a un piano di comunicazione (dettagliate brochure, kit per gli investitori, etc), nonché al sito web (www.investinferara.it) e alla banca dati georeferenziata A.Pro a Fe (Aree produttive in provincia di Ferrara).
- **Terza tappa:** promozione nazionale (da maggio 2004 a dicembre 2005). In questa fase si sono realizzati incontri e seminari, industrial tour a Ferrara (maggio 2004) e in altre realtà italiane, nonché si è partecipato a importanti fiere di settore. Agli industrial tour si sono associate attività di mailing ed incontri diretti con le imprese, nonché sono state avviate attività di sensibilizzazione nei riguardi di istituti bancari;
- **Quarta tappa:** promozione internazionale (da dicembre 2004 a ottobre 2007). Le attività saranno concentrate sulla promozione all'estero delle opportunità insediative della provincia (le aree prescelte sono Benelux, Germania e Francia per il settore chimico) e nel sostegno all'internazionalizzazione delle imprese ferraresi (le aree individuate sono Cina per alimentare e tecnologie innovative, Russia per alimentare e meccanica e Giappone per alimentare).

È stato inoltre realizzato il sito Web "InvestinFerrara un territorio a misura d'impresa" (Fonte: www.investinferrara.it) con possibilità di accesso sia in inglese che in italiano dove è possibile avere informazioni: su dove si trova la società, sul perché investire in Ferrara, risorse, progetti e sviluppo, partner con cui collabora e avere testimonianze di altri imprenditori. S.I.PRO. è stata premiata per il miglior progetto di marketing territoriale in occasione della fiera Expo Italia Real Estate 2005.

Studi ed analisi socio – economiche: l'agenzia realizza analisi congiunturali ed economiche con la finalità di identificare l'evoluzione ed il posizionamento di mercato dei settori di rilievo e individuare possibili sinergie tra imprese extra provinciali ed imprese del territorio ferrarese.

Analisi dei settori innovativi della provincia: particolare attenzione è dedicata ai settori innovativi presenti o potenzialmente presenti sul territorio provinciale, i quali sono periodicamente oggetto di studio da parte di S.I.PRO.

I risultati

Attiva dal 1975 S.I.PRO. ha raggiunto importanti risultati:

- nell'ultimo decennio si sono insediate 126 aziende di cui 70 nell'area di Ferrara e 20 attraverso la rete degli incubatori;
- nell'ultimo decennio attivati 1.500 posti di lavoro che, se sommati a quelli creati negli anni precedenti e al personale dell'indotto, consentono di stimare una cifra complessiva di circa 4.000 posti di lavoro;
- rapportando il valore degli investimenti realizzati con il numero di occupati, ogni posto di lavoro creato ha comportato un investimento medio di circa 15.000 €;
- dal 1993 ha urbanizzato e venduto circa 840.000 metri quadrati di aree industriali. Ad oggi sono completamente urbanizzati e immediatamente disponibili lotti per una superficie complessiva di circa 370.000 metri quadrati.

Dal 2000, circa 750 aziende si sono rivolte agli sportelli informativi S.I.PRO. per ottenere informazioni, materiali e modulistica. Tra i progetti di successo ricordiamo "InvestinFerrara", il quale terminerà nel 2007, ma che ha già ottenuto il riconoscimento in occasione di concorsi nazionali quale miglior progetto di marketing territoriale.

Concorrenti

	Competitor	Modelli di eccellenza	Best practice
Italia	Ravenna	Piemonte (ITP)	MilanoMetropoli
	Rovigo	Roma	Immobiliare Veneziana
	Mantova		Spilur
Estero	Paesi dell'Est	Barcellona	
	Europa		
	Es. Slovenia	Andalusia	

Le politiche di marketing del territorio

Soggetti/enti/agenzie dedicati	7
Qualificazione personale impiegato	7
Numero risorse umane impiegate	5
Budget destinato	4
Risultati conseguiti in termini di:	
1) immagine	7
2) attrazione investimenti	6
3) imprese insediate	6
4) numero nuovi occupati	7
5) grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	5
Collaborazioni pubblico-privato	8
Azioni di comunicazione/promozione	7

In modo complementare agli altri territori *competitor*, nella tabella di cui sopra si sintetizza il giudizio sulle politiche di marketing territoriale promosse e realizzate da Si.Pro. per il territorio ferrarese. Dall'analisi effettuata emerge con estrema chiarezza come l'agenzia abbia raggiunto l'importante obiettivo di mettere in rete in modo funzionale ed efficace i diverse soggetti pubblici e privati espressione degli interesse del territorio, seppur non si possa giudicare ancora soddisfacente il grado di partecipazione della comunità locale. La stessa agenzia oggi manifesta perplessità riguardo ai budget di risorse (non solo economiche) a sua disposizione per l'attuazione degli obiettivi prefissati: l'incrementarsi

del livello di concorrenza tra territori e la diffusione di politiche di tipo attivo all'attrazione degli investimenti motiva, allo stato attuale, azioni di tipo promozionale più aggressive che richiedono, per essere realizzate in modo strutturato, un maggior quantitativo di stanziamenti. E' da rilevare poi come, rispetto al passato, l'agenzia non possa più contare su considerevoli finanziamenti europei e statali a fondo perduto (es. area obiettivo 2).

In riferimento ai fattori localizzativi che le imprese tengono presenti al fine di insediare i propri centri direzionali o i propri stabilimenti nel territorio ferrarese, l'agenzia evidenzia alcuni interessanti considerazioni:

- è sempre più rilevante la presenza di centri di ricerca o di trasferimento tecnologico, che a Ferrara non sono tuttavia ancora sviluppati; i risultati ottenuti dai primi incubatori di imprese non sono ad oggi soddisfacenti; importante invece il ruolo dell'università locale;
- si registrano i primi segnali di deficit nell'offerta capitale umano rispetto alla domanda delle imprese, in particolare si tratta di richieste di manodopera a medio-basse qualifiche;
- il costo delle aree non viene ritenuto essenziale ai fini dell'attrazione di investimenti o, almeno, non un fattore su cui vi siano margini di operatività (spesso condizione necessaria/importante, ma non sufficiente);
- il contesto ferrarese viene giudicato ottimale per ciò che concerne gli aspetti di natura burocratica, la "cultura imprenditoriale" delle amministrazioni locali e l'avanzamento nei processi di governance: gli stessi fattori sono giudicati prioritari per attrarre imprese.

I fattori di attrazione

Fattori di attrazione	Propria esperienza territoriale	Visione generale
Servizi alle imprese	7	6
Servizi avanzati alle imprese	7	7
Servizi di trasferimento tecnologico	5	8
Centri di ricerca	2	8
Università	8	8
Servizi alle famiglie	4	0
Infrastrutture e sistemi di trasporto	9	7
Qualificazione del capitale umano	8	8
Costo delle aree	10	5
Costo del lavoro	0	3
Costo della vita	0	0
Qualità della vita	7	7
Disponibilità di lavoratori	4	6
Accesso alle materie prime	6	5
Accesso al credito	8	6
Sistema formativo	8	6
Burocrazia efficiente	9	8
Politiche pubbliche per il sistema produttivo	7	7
Specializzazione settoriale	7	9
Governance	9	9
Fiscalità locale	10	10

Le strategie di comunicazione

La strategia di comunicazione a supporto del marketing territoriale si estrinseca anche nel dare pubblicità ai progetti, nel 2005 Ferrara ha vinto un Award “Sfide” con il progetto InvestinFerrara. Le operazioni salienti del piano di comunicazione sono state:

- promozione nazionale (da maggio 2004 a dicembre 2005). In questa fase si sono realizzati incontri e seminari, *industrial tour* a Ferrara (maggio 2004) e in altre realtà italiane, nonché si è partecipato a importanti fiere di settore. Agli *industrial tour* si sono associate attività di direct marketing (mailing) e incontri diretti con le imprese, nonché sono state avviate attività di sensibilizzazione nei riguardi di istituti bancari;
- promozione internazionale (da dicembre 2004 a ottobre 2007). Le attività saranno concentrate sulla promozione all'estero delle opportunità insediative della provincia (le aree prescelte sono Benelux, Germania e Francia per il settore chimico) e nel sostegno all'internazionalizzazione delle imprese ferraresi (le aree individuate sono Giappone per alimentare, Cina per alimentare e tecnologie innovative, Russia per alimentare e meccanica).

Mystery client

Buono il primo riscontro, risulta invece insufficiente il follow up: dopo un primo contatto telefonico di qualità, i materiali promessi non vengono inviati. Si nota una distonia tra la qualità del resto della comunicazione e il servizio clienti.

Materiali cartacei

Viene utilizzata una brochure di formato ridotta, realizzata con tecniche eleganti (particolari fustellature, rilievi, utilizzo di stampa a smalto, confezione particolare...). Buoni i testi, vengono riportate le testimonianze delle aziende già presenti, riportate in una sezione “dicono di noi”.

Web

La caratteristica che emerge da una lettura di rete è la volontà di promuovere e favorire su larga scala tutti i canali di sviluppo e innovazione del territorio, ricercando il giusto equilibrio tra l'enfasi per l'attrazione di investimenti e l'accento sulle risorse culturali e ambientali.

Ricca la presenza web del territorio tra siti istituzionali, associazioni di imprese, progetti ed enti formatori, sportelli per il cittadino interattivi, portali per il turismo e per la tutela del territorio. Degno di nota, non tanto per la grafica, quanto per i contenuti, il sito ufficiale del turismo in provincia www.ferrarainfo.it

Sono vari i siti di marketing territoriale, consideriamo capofila www.investinferrara.it, che è integrato come immagine con la brochure. Il sito è di buon livello, con un approccio molto chiaro e l'indicazione delle aree produttive e dei finanziamenti disponibili. I testi sono meno pomposi della media, abbastanza concreti. Interessante l'utilizzo delle testimonianze da parte delle aziende insediate. Efficace e con buona architettura. Carente però l'integrazione con il sito di S.I.PRO. (il link è in home page, ma la sezione sui finanziamenti sembra uguale e invece ha contenuti diversi). Non è chiaro poi perché non ci siano riferimenti chiari e immediati a <http://www.investinemiliaromagna.it/>, dove invece nella pagina dedicata agli attori della promozione del territorio Sipro è citata e nella pagina dei casi di successo si fa riferimento all'insediamento di Basell a Ferrara.

Principali siti

- Camera di Commercio <http://www.fe.camcom.it/>
- InvestinFerrara <http://www.investinferrara.it/home.php?lingua=italian>
- Invest in Emilia-Romagna <http://www.investinemiliaromagna.it/index.htm>
- S.I.PRO. <http://www.siproferrara.com/>
- Associazione delle Piccole e Medie Industri di Ferrara <http://www.api.fe.it/>
- Unione degli industriali di Ferrara <http://www.unind.fe.it/index.html>
- Sportello virtuale del Comune di Ferrara <http://suv.comune.fe.it/>
- Provincia di Ferrara <http://sd2.provincia.fe.it/intranet/internet.nsf/>
- Ferrara terra e acqua: sito turistico ufficiale della Provincia di Ferrara <http://sd2.provincia.fe.it/turismo/tea.nsf/G2HomePage?OpenNavigator&Lang=IT>
- Portale dell'economia ferrarese <http://www.efer.it/>
- Ecipar di Ferrara <http://www.eciparfe.it/default.aspx>
- Consorzio Ferrara Innovazione <http://www.cfi-fe.it/index.htm>
- Ermes Imprese Informazione e servizi dell'Emilia Romagna <http://www.ermesimprese.it/>
- Consorzio provinciale per la formazione della Provincia di Ferrara <http://www.cpf.fe.it/>

6.4. Novara

Il territorio della provincia di Novara registra la presenza di oltre 28.000 imprese: esse appartengono prevalentemente ai settori del commercio, della manifattura e delle costruzioni; da rilevare poi come sia superiore al valore medio nazionale la quota di imprese di servizi. Elevato il peso delle società di capitali (13,58%) ed inferiore, rispetto alle altre aree competitor, la quota di micro-imprese (inferiori ai 9 addetti). In linea con le altre province del Piemonte gli indicatori del mercato del lavoro, anche se il tasso di disoccupazione risulta superiore (ma in calo) rispetto alla media degli altri territori analizzati in questo studio. Il valore aggiunto pro-capite risulta positivo e sostenuto in modo prevalente dal settore dei servizi.

Popolazione	
Città di Novara	106.746 abitanti
Provincia di Novara	353.743 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	1,8
Peso % PIL su industria	39,2
Peso % PIL su terziario	59,1

Imprese attive	28.204	
di cui		
Società di capitali	3.831	13,58%
Società di persone	6.869	24,35%
Ditte individuali	18.194	64,51%
Altre forme	431	1,53%
Imprese artigiane attive	10.790	
Densità imprenditoriale		
Imprese attive per addetti		
da 1 a 9	23.983	93,6%
da 10 a 49	1408	5,5%
da 50 a 249	188	0,7%
oltre 500	32	0,1%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,36	
Tasso di mortalità	6,62	
Tasso di sviluppo	1,74	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	64,5	
Tasso di disoccupazione	6,1	
Tasso di attività	53,2	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Il territorio di Novara ha iniziato ad avvertire la necessità di sviluppare una politica di marketing territoriale più strutturata e condivisa solo negli ultimi anni quando, a fronte dei cambiamenti intervenuti nel panorama economico, si è affermata con forza l'esigenza di operare per la realizzazione di uno sviluppo organico e sostenibile del novarese.

Al momento infatti non si è in grado di identificare all'interno della provincia un soggetto referente per quanto riguarda il marketing territoriale. Sicuramente svolge un ruolo di grande rilevanza **Novara Sviluppo**, una fondazione di diritto privato costituita dalla Provincia di Novara nel 2001 con l'obiettivo sia di attrarre nuove imprese e favorirne l'insediamento sia di incentivare la crescita e l'internazionalizzazione di quelle già presenti sul territorio.

Sempre in relazione a Novara Sviluppo opera **Innova Cht srl**¹⁴, una società nata dall'apporto di alcune Industrie e Centri di Ricerca leader del territorio novarese, dalla Fondazione Novara Sviluppo, dall'Università del Piemonte Orientale Amedeo Avogadro e dall'Associazione Novara Europa con la mission di "favorire il trasferimento tecnologico dell'innovazione dal mondo della ricerca, privata e universitaria, alle piccole medie industrie, in un'ottica di sviluppo sostenibile".

¹⁴ L'acronimo "Cht" sta per "custom high technologies", ovvero tecnologie appropriate a basso impatto energetico e ambientale: le cosiddette "green technologies".

L'ambito operativo riguarda tutte le aree interessate da innovazione come processi e tecnologie, nuovi prodotti o servizi, organizzazione dell'impresa e procedure - "best practice" - nell'ambito dei diversi settori dell'industria, dei servizi e della Pubblica Amministrazione. Il focus è centrato sui tre momenti chiave della Ricerca e Sviluppo:

- ideazione e formulazione del progetto;
- sviluppo e sperimentazione;
- messa in produzione.

Questo con la finalità di accelerare il "**time to market**" dall'idea al mercato.

I principali filoni di attività di Innova Cht riguardano l'assistenza alle piccole e medie imprese per consentire il miglioramento dei processi e la risoluzione di problemi attraverso soluzioni su misura - "custom technologies" -, lo *scouting* e il reperimento di Know-how specifico su richiesta dell'azienda interessata.

Inoltre la società si occupa dell'elaborazione di progetti di ricerca nazionali e comunitari, dalla formulazione della proposta fino alla individuazione dei partner, dalla stesura della domanda finale di ammissione fino all'avviamento e alla messa in opera del progetto dopo l'approvazione.

Particolare attenzione viene inoltre riservata all'assistenza e allo start-up di imprese innovative, alla informatizzazione della Pubblica Amministrazione attraverso specifici data base cartografici georeferenziati e portali aperti per favorire la collaborazione e l'interscambio fra i diversi attori, clienti e fornitori.

Innova Cht punta infine sul marketing territoriale con studi e progetti che incrementino l'attrattività di un'area in modo da favorire la localizzazione di nuove imprese.

Attualmente la società collabora allo studio per la realizzazione del nuovo Parco Scientifico Tecnologico di Novara nell'area di Sant'Agabio.

Una riflessione sulla promozione del novarese con particolare attenzione alla dimensione europea era stata condotta all'**Associazione Novara Europa**, fondata all'inizio del 1991 da un gruppo di manager e professionisti novaresi uniti dal desiderio di contribuire alla crescita della realtà culturale ed economica del territorio.

In particolare l'associazione si proponeva di promuovere lo sviluppo dell'area novarese inserendola nel più vasto contesto della Comunità Europea; sviluppare indagini e studi sulla realtà novarese e promuovere iniziative specifiche tese a valorizzare la qualità dello sviluppo territoriale, nei suoi aspetti economici, culturali e sociali coerentemente con le risorse, le tradizioni e le identità locali.

Da questa esperienza si sono in seguito sviluppati il Consorzio Novara Europa formazione, il Consorzio Scuola Comunità Impresa, il **Centro Studi Novaria 2000**. Quest'ultimo in particolare si è specializzato nella pianificazione dello sviluppo territoriale e sulle attività di Ricerca finalizzata all'introduzione dell'innovazione in azienda, affinché la zona del novarese abbia la possibilità di una crescita economica e culturale nel pieno rispetto dell'identità del territorio e della salvaguardia dell'ambiente.

Pur non occupandosi direttamente di marketing territoriale, le associazioni di categoria sono chiamate a partecipare in prima persona al percorso di sviluppo dell'intera provincia. In particolare, l'**Associazione industriali di Novara** si è occupata di iniziative di qualificazione, delle infrastrutture territoriali o dei servizi collettivi, per le aziende. Inoltre dieci anni fa ha promosso un'attività legata alla ricognizione delle possibilità di insediamento, cui sarebbe dovuto seguire un supporto all'imprenditore o all'investitore, ma alcune difficoltà nell'attuazione e nel coordinamento con l'ente pubblico e i soggetti istituzionali hanno bloccato l'iniziativa.

Infine un importante contributo è dato dalla **Facoltà di Economia dell'Università di Novara** che, in qualità istituzione *super partes* potrebbe rappresentare un punto di svolta nelle politiche di marketing territoriale, riuscendo nel tentativo di superare gli interessi singoli a favore dello sviluppo del territorio. L'università è ben integrata nella comunità locale e gode del riconoscimento da parte delle autorità, in particolare grazie all'apporto della Facoltà di Economia sono state organizzate iniziative di sensibilizzazione dell'opinione pubblica nel tentativo di instaurare un rapporto virtuoso tra mondo imprenditoriale, il mondo della ricerca e l'università.

Novara Sviluppo

La storia

Novara Sviluppo è stata costituita nel 2001 dall'Amministrazione provinciale, in accordo con le forze sociali ed economiche, con l'obiettivo di assegnarle un ruolo di "cerniera" tra le istituzioni e il mondo imprenditoriale. Nel tentativo di avvicinare Università, Ricerca e Industria si vuole consentire un rapido trasferimento del know-how e della ricerca applicata nella produzione e fornire servizi innovativi di supporto alle imprese del territorio.

La mission

La missione della fondazione è duplice. Da un lato armonizzare la programmazione e le politiche di investimento dei soggetti pubblici dall'altro selezionare ed incentivare forme di investimento che qualifichino l'economia locale nel mercato mondiale.

La struttura e l'organizzazione societaria

Novara sviluppo è una fondazione di diritto privato dotata di un consiglio di amministrazione composto da 11 membri di cui sei della Provincia di Novara, due della Conferenza permanente Provincia e autonomie locali, uno della Camera di Commercio di Novara, uno dell'Università del Piemonte Orientale e uno del Comune di Novara. La fondazione si avvale di collaboratori esterni per la realizzazione dei vari progetti spesso in stretta collaborazione con l'Università.

Le risorse

Il novarese non presenta nessun comune o località obiettivo 2 pertanto non può contare sui cospicui finanziamenti economici previsti dalla Comunità Europea per tali aree e quindi si trova ad operare con risorse prevalentemente provinciali o private.

Innova Cht ha un capitale sociale di 80.000 €, tuttavia è previsto un ampliamento della compagine sociale che vedrà a breve l'ingresso dell'Università nella società con una quota di maggioranza. In tale modo la capacità di azione della società dovrebbe ampliarsi.

L'attività

L'attività di Novara Sviluppo si estende in diversi ambiti, in particolare:

- la **logistica**, settore di grande interesse nel contesto economico contemporaneo soprattutto per realtà, come Novara, che godono di una posizione geografica di rilievo nei collegamenti tra Nord e Sud Europa. Novara Sviluppo sta studiando il settore per comprendere le prospettive di sviluppo del polo logistico novarese, comprensivo di un interporto che intercetta e convoglia anche i traffici proveniente dal capoluogo lombardo;
- l'**Università**. Novara Sviluppo avendo compreso quale importante risorsa può rappresentare l'Università nel processo di sviluppo dell'economia locale si sta attivando per favorire un maggior inserimento e integrazione del polo universitario nel contesto territoriale novarese al fine di realizzare positive sinergie tra i due sistemi (università e impresa) con particolare riferimento ai processi innovativi;

- la **ricerca**, che a Novara è molto sviluppata nei settori della chimica¹⁵. A seguito degli studi effettuati da Innova Cht S.r.l. si sta realizzando un **Parco Scientifico Tecnologico** comprendente sia i laboratori di ricerca dell'Università sia quelli di imprese private. Gli ambiti di ricerca spaziano dai settori della chimica-farmaceutica alle biotecnologie, dall'ecologia ai nuovi materiali;
- la creazione di una **società di trasformazione urbana** (STU) a partecipazione per la maggioranza pubblica con il coinvolgimento di alcuni soggetti istituzionali (Camera di Commercio e Industriali) e alcune aziende, il cui avvio è previsto per metà del 2006. La STU si dovrà occupare sia della trasformazione del **quartiere di Sant'Agabio**, comprendente anche il nodo ferroviario e la logistica, sia, in collaborazione con la nascente società di gestione di aree industriali del Comune di Novara, della conduzione di una grande area inutilizzata nei pressi dell'interporto al fine di attrarre nuovi insediamenti;
- la creazione di un'**agenzia di sviluppo territoriale** dedicata. La necessità di realizzare azioni di marketing territoriale strutturate e riguardanti il territorio in una visione d'insieme ha indotto, dopo un lungo periodo di riflessione (8 anni) gli attori locale a istituire un'agenzia di sviluppo territoriale che vede un ampio coinvolgimento di Novara Sviluppo. Tale progetto dovrebbe giungere a compimento entro il 2006;
- l'**informatizzazione dei distretti industriali**, al fine di costruire reti di informazione e collegamenti tra operatori industriali e il resto del mondo. Il progetto si concluderà a maggio-giugno.

Infine, nel 2005 la Provincia di Novara, gli Enti Locali, le Parti Sociali, il Sistema Comunale e l'Università hanno promosso e sottoscritto un **Patto per lo sviluppo**, nel quale sono indicate le aree chiave dello sviluppo del novarese, condivise da tutti i soggetti firmatari per un progetto di rilancio e valorizzazione del territorio.

In questo contesto la Fondazione Novara Sviluppo si propone di diventare lo strumento operativo a cui affidare alcuni progetti relativi allo sviluppo industriale, con l'auspicabile passaggio dai distretti industriali ai distretti digitali, all'innovazione tecnologica, alla ricerca, alla formazione e allo sviluppo di azioni di marketing.

Il Patto per lo sviluppo ha avviato alcuni tavoli tecnici ognuno dei quali deve sviluppare una tematica specifica e dare gli impulsi progettuali. Uno dei tavoli è dedicato al marketing territoriale.

I soggetti coinvolti lavorano sinergicamente per elaborare una lista di azioni che riguardano da una parte le modalità di comunicazione integrata fra i vari settori dei flussi

¹⁵ A Novara, la presenza di aziende come la Donegani ha portato a presenze molto significative di ricercatori. Solo questa società conta più di 650 ricercatori.

che attraversano il novarese, dall'altra il coordinamento dei soggetti istituzionali. Al centro dei lavori anche la realizzazione dell'agenzia di sviluppo, la realizzazione di aree industriali tecnologicamente attrezzate e il ripensamento del ruolo da attribuire a Novara Sviluppo.

I concorrenti

Il territorio novarese avverte la concorrenza della **Lombardia**, che rappresenta per Novara sia un'opportunità sia un rischio. Se da un lato Novara potrebbe intercettare i flussi provenienti da questa regione, e in particolare dal capoluogo milanese, dall'altro potrebbe essere fagocitata nel sistema lombardo perdendo ogni possibilità interna di espansione.

In riferimento alla posizione geografica e al sistema dei trasporti Novara percepisce come concorrenti **Verona, Padova e Piacenza**. Quest'ultima in particolare, pur presentando caratteristiche strutturali simili (vicinanza a Milano, infrastrutturazione), è considerata ad un livello superiore per il processo iniziato dagli anni '90 di una "*città della logistica*". Questa circostanza trova conferma nel fatto che molte aziende che a Novara non hanno trovato risposte positive si siano rivolte a Piacenza.

I risultati

Novara Sviluppo non esprime effettivamente risultati misurabili.

I fattori di attrazione

Fattori di attrazione	Propria esperienza territoriale	Visione generale
Servizi alle imprese	7	9
Servizi avanzati alle imprese	9	9
Servizi di trasferimento tecnologico	9	9
Centri di ricerca	9	8
Università	9	8
Servizi alle famiglie	7	6
Infrastrutture e sistemi di trasporto	7	7
Qualificazione del capitale umano	8	8
Costo delle aree	7	9
Costo del lavoro	7	9
Costo della vita	7	7
Qualità della vita	7	7
Disponibilità di lavoratori	9	8
Accesso alle materie prime	7	7
Accesso al credito	8	6
Sistema formativo	9	8
Burocrazia efficiente	6	7
Politiche pubbliche per il sistema produttivo	5	6
Specializzazione settoriale	5	7
Governance		
Fiscalità locale		

Le strategie di comunicazione

Mystery client

Il riscontro telefonico è buono, ma non c'è la disponibilità a inviare materiali cartacei per posta e non viene proposta l'alternativa di materiali in digitale. Si viene reindirizzati al sito internet. Buono il reindirizzamento agli esperti, i quali però, a una successiva verifica, non risultano agevolmente rintracciabili.

Materiale cartaceo

Non è stato possibile farsi inviare il materiale cartaceo, quindi se ce n'è eventualmente uno non viene utilizzato sul campo e non è agevolmente disponibile.

Web

I contenuti di marketing territoriale sono rilevabili prevalentemente nel sito www.novarapatto.it, ben linkato dal sito della Provincia (più dedicato al servizio ai cittadini e con alcune aree inspiegabilmente riservate, come la rassegna stampa e l'house organ). Il sito ha una buona struttura, qualche problema di aggiornamento nei link di documenti. Da evidenziare il ruolo di "Fondazione Novara Sviluppo" (www.novarasviluppo.it) come contenitore di idee, progetti, corsi di formazione, studi e ricerche per il territorio. Sul fronte della promozione turistica del territorio la presenza web è molto più ricca e comprende quella dell'agenzia turistica della provincia (www.turismonovara.it) che raccoglie molti soci nel territorio (comuni ed enti turistici minori per la promozione e valorizzazione turistica). Il sito dell'Agenzia Speciale della CCIAA (www.evaet.novara.it/ITA/home.htm) a prima vista interessante è però fermo negli aggiornamenti al 2005 (anche nella sezione news).

Principali siti

- Camera di Commercio di Novara www.no.camcom.it
- www.novarapatto.it
- Provincia di Novara www.provincia.novara.it
- Associazioni industriali di Novara www.ain.novara.it/ain/pages/public/index.jsp
- E.V.A.E.T. Ente Valorizzazione Attività Economiche e Turistiche
www.evaet.novara.it
- Agenzia turistica locale www.turismonovara.it
- Fondazione Novara Sviluppo www.novarasviluppo.it
- Impresa.gov www.impresa.gov.it
- Ricerca il sistema economico locale
www.no.camcom.it/Page/t04/view_html?idp=626
- Relazione della Provincia di Novara per le dinamiche insediative
www.provincia.novara.it/sett10/p_territoriale/media/pag_media/relazione_6.html

6.5. Piacenza

In generale, il sistema locale piacentino esprime un'ibrida sintesi di quelle che sono le caratteristiche socio-economiche lombarde ed emiliane: il forte peso della componente anziani, ma anche la recente positiva dinamica della componente migratoria; il tasso di disoccupazione ormai su livelli fisiologici, ma anche il basso tasso di attività; un livello di industrializzazione inferiore a quello delle aree limitrofe emiliane (specialmente con riferimento a Parma, Modena e Reggio Emilia), ma specializzazioni come l'agroalimentare e la meccatronica; la rilevanza ed una rinnovata specializzazione nel comparto della logistica ed imprese dalla bassa dimensione media (di occupati e capitale) e poco aperte verso i mercati internazionali; un tessuto sociale capillare ed ottime prestazioni rispetto agli indicatori di qualità della vita, cultura e tempo libero.

Popolazione	
Città di Piacenza	99.150 abitanti
Provincia di Piacenza	273.689 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	4,8
Peso % PIL su industria	30,6
Peso % PIL su terziario	64,5

Imprese attive	28.064	
di cui		
Società di capitali	3.297	11,7%
Società di persone	5.644	20,1%
Ditte individuali	18.660	66,5%
Altre forme	463	1,6%
Imprese artigiane attive		
Densità imprenditoriale		
Imprese attive per addetti		
da 1 a 9	21.185	94,8%
da 10 a 49	1041	4,7%
da 50 a 249	99	0,4%
oltre 500	25	0,1%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,28	
Tasso di mortalità	5,93	
Tasso di sviluppo	2,34	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	63,5	
Tasso di disoccupazione	3,4	
Tasso di attività	49,0	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Nella provincia di Piacenza i soggetti tradizionalmente coinvolti nella definizione e nell'attuazione delle politiche di marketing territoriale sono la **Provincia** e la **Camera di Commercio**.

Recentemente, a fronte delle nuove esigenze del territorio e della complessità dell'attività, è stata creata un'Agenzia "virtuale" di marketing (di cui fanno parte anche la Provincia e la CCIAA) alla quale è stato affidato il compito di definire, coordinare e attuare le politiche di marketing a livello locale, con particolare riferimento alla programmazione e promozione territoriale.

L'idea di realizzare un'agenzia di marketing era già stata prospettata nel **Piano di Marketing Territoriale di Piacenza**", documento realizzato nel 2003 dalla CCIAA e sviluppato grazie all'apporto dell'Università Cattolica di Piacenza e del Master MUMAT (master in marketing territoriale).

Il Piano, oltre a presentare un'attenta analisi del territorio, individuava:

- i settori obiettivo del marketing territoriale di Piacenza (meccanica avanzata, agroalimentare, biotecnologie, logistica a valore aggiunto e turismo);
- le strategie di marketing territoriale per Piacenza
- gli strumenti operativi
- i progetti e le ipotesi di sviluppo.

È interessante notare come, nel documento, vengono formulate due diverse ipotesi strutturali-organizzative: una più semplice ed una più articolata in cui si prevede la realizzazione di un'Agenzia ad hoc. In entrambi i casi traspare la necessità di creare un soggetto che promuova iniziative volte sia al rafforzamento del sistema socio economico del territorio piacentino sia all'attrazione di investimenti e che agisca come una struttura operativa per implementare le attività di marketing territoriale.

Particolarmente legato al tema del marketing territoriale e all'agenzia è il **sito InvestInPiacenza**, realizzato dalla Provincia di Piacenza quale sito istituzionale di promozione territoriale della provincia attivo dal 2002, dove è possibile reperire tutte le informazioni amministrative, finanziarie, tecniche e i servizi operativi necessari per valutare concretamente l'opportunità di iniziare una nuova attività imprenditoriale nel territorio.

Alla luce dei cambiamenti che hanno interessato il territorio piacentino in riferimento alle modalità di attuazione delle politiche di marketing territoriale e ai nuovi ruoli di CCIAA e Provincia, si concentrerà l'analisi sulla neo costituenda Agenzia di marketing.

L'Agenzia "virtuale" di marketing

La storia

L'Agenzia di Marketing territoriale è stata creata a seguito di un protocollo di intesa siglato nel 2004 tra Provincia, CCIAA, Comune di Piacenza, Comune di Castel San Giovanni e Piacenza Expo.

In particolare, sono stati istituiti:

- un comitato strategico, formato dai fondatori (un membro per ogni ente fondatore);
- un comitato tecnico scientifico, formato da 2 membri (in genere un esponente politico e un funzionario tecnico) per ogni ente fondatore.

Il comitato tecnico scientifico ha il compito di supportare il direttore dell'Agenzia nello svolgimento delle proprie attività, in particolare, nel definire le strategie, gli obiettivi e gli strumenti operativi di marketing territoriale.

Ogni proposta in termini di strategie ed obiettivi deve essere sottoposta alla validazione ed approvazione del comitato strategico, mentre l'operatività è demandata interamente al direttore dell'Agenzia e al comitato tecnico scientifico.

L'Agenzia, operativa dal 2005, si avvale per lo svolgimento delle proprie funzioni degli spazi messi a disposizione da Piacenza Expo.

La Mission

La mission dell'Agenzia, definita dal comitato strategico, si esplicita in due linee fondamentali:

- **promuovere il territorio piacentino**, attraverso lo studio e la realizzazione di iniziative promozionali di comunicazione delle territorio locale in ambito nazionale con particolare attenzione alle regioni confinanti;
- **attrarre investimenti e risorse**, sfruttando, almeno per i primi anni, gli strumenti già a disposizione dell'agenzia quali il sito www.investinpiacenza.it.

La struttura e la composizione societaria

L'agenzia proprio per il suo carattere "virtuale" non ha una forma giuridica, né un capitale sociale né un sede deputata. Al momento è concepita come "modalità per riunire risorse e competenze al fine di promuovere il territorio in modo congiunto, integrato e coordinato".

Tuttavia, non si escludono in futuro cambiamenti in tal senso. Ad un solo anno dall'inizio della sua attività, si profila già un allargamento della compagine dei "sostenitori" dell'Agenzia.

In termini organizzativi l'Agenzia si caratterizza per una struttura snella e altamente flessibile, che vede impegnata una sola figura di elevato profilo professionale coadiuvata, come abbiamo anticipato in precedenza, dal comitato tecnico scientifico e dal comitato strategico.

L'attività della società

Operativa da solo un anno l'Agenzia si è dedicata inizialmente a conoscere e farsi conoscere dal territorio attivando una serie di "consultazioni" con i principali stakeholder locali, sia pubblici sia privati, al fine di percepire concretamente le richieste dell'area in termini di marketing territoriale e contemporaneamente presentare l'Agenzia e le sue attività.

Terminata questa fase di conoscenza reciproca, l'Agenzia si è concentrata su due principali attività:

- a) **La realizzazione di una campagna di comunicazione e promozione del territorio piacentino all'esterno**, in particolare nelle regioni confinanti. Si tratta di un'iniziativa volta a far conoscere il marchio Piacenza non solo e non tanto alle imprese ma alle persone (in particolare si cerca di colpire un target di adulti con un'età compresa tra i 30 e i 45 anni - core target - e una certa disponibilità di spesa) puntando sul concetto di creatività. La campagna si propone di aumentare la notorietà del brand Piacenza posizionandolo in ambito nazionale, ma non vuole indurre momentaneamente all'attrazione di investimenti. In particolare si intende concentrare l'azione in tre ambiti:
 - **Eventi**: sviluppare una conoscenza del territorio attraverso la valorizzazione e la selezione dell'esistente e realizzare, attraverso specifici strumenti di marketing, eventi correlati;
 - **Enogastronomia**: alla luce dell'importanza del settore agro-alimentare piacentino, si vuole individuare un solo prodotto della cultura enogastronomia locale (un solo vino, un solo salume) che identifichi in modo univoco e inconfondibile Piacenza nel Nord Italia. In questa direzione, l'Agenzia ha già intrapreso una collaborazione con il Consorzio Salumi che ha dimostrato particolare interesse per il progetto;
 - **Cultura e qualità della vita**: valorizzazione e messa a sistema di tutti gli elementi del territorio che contribuiscono a creare una certa immagine di Piacenza come "terra di cultura e la qualità della vita".

È evidente come, in questa prima fase, l'attività di comunicazione dell'immagine della provincia piacentina all'esterno sia più orientata alla componente risorse umane e alla diffusione della conoscenza del territorio in tutte le sue sfaccettature piuttosto che al mondo imprenditoriale. Secondo l'Agenzia prima di porre in essere azioni volte all'attrazione di imprese è necessario creare un'immagine del territorio e soprattutto farla conoscere al di fuori dei confini regionali.

b) La **Rivisitazione del sito www.investinpiacenza.it** con la finalità di accrescerne la funzionalità e la fruibilità da parte di tre diverse tipologie di soggetti: abitanti del territorio, imprese e visitatori. Da un lato infatti il sito fornisce una visione d'insieme del sistema "Piacenza" analizzando le caratteristiche fisico-geografiche dell'area, il patrimonio storico e naturalistico, gli indicatori territoriali e quelli socio-economici. Dall'altro propone una sintesi operativa delle risorse presenti nell'area con particolare riferimento a servizi pubblici, sistema finanziario, sistema produttivo, istruzione, infrastrutture, qualità della vita e mercato del lavoro. Ampio spazio è dato al sistema produttivo a cui sono rivolte tutte le informazioni amministrative, finanziarie, tecniche e i servizi operativi necessari per valutare l'opportunità di iniziare una nuova attività imprenditoriale nel territorio. Sempre in quest'ottica sono stati realizzati una serie di servizi interattivi quali:

- **Trova l'azienda:** un servizio di pagine gialle per sapere tutto sulle aziende presenti sul territorio con le quali l'investitore può raggiungere accordi di collaborazione;
- **Ricerca aree produttive:** ricerca della opportunità localizzative che prevede una mappatura dei siti disponibili a fini industriali ed una diagnostica sull'offerta infrastrutturale delle aree individuate;
- **Sportello Unico:** seleziona gli Sportelli Unici per attività produttive mediante criteri di competenza territoriale o professionale.

L'Agenzia **non** organizza partecipazioni a **fiere o missioni**, sia in Italia che all'estero, in quanto attività al momento troppo costose in relazione alle risorse a disposizione e preferisce, per incentivare l'attrazione di nuova imprenditorialità, sviluppare i canali informativi ritenuti di volta in volta più opportuni.

Anche la **gestione di aree potenzialmente destinate a nuovi insediamenti** non è ancora una funzione coperta dall'Agenzia, tuttavia l'interesse in tal senso è molto elevato (anche per la mancanza di un soggetto che se ne occupi) tanto che si prevede di intraprendere tale attività nei prossimi tre anni.

Le risorse

Non avendo una propria personalità giuridica le risorse di cui l'Agenzia può disporre per lo svolgimento della propria attività sono gestite da **Piacenza Expo**, uno dei fondatori dell'agenzia, che in qualità di soggetto privato ha capacità di spesa verso terzi. Per il primo anno di attività, l'Agenzia ha potuto contare su un budget di 100.000,00 € apportato da Provincia, Comune e CCIAA di Piacenza, ciascuno nella misura del 30%, e dal Comune di Castel San Giovanni per il 10%. Tale budget è stato destinato, su indicazione del comitato strategico, per l'80% all'attività di promozione del territorio e per il 20% all'attività di attrazione di risorse e investimenti.

Il medesimo importo sarà messo a disposizione anche per gli esercizi 2006 e 2007.

I progetti

Avendo iniziato da poco la propria attività l'Agenzia non ha potuto mettere in campo progetti di ampio respiro, tuttavia si segnalano:

- la realizzazione di **Manuali operativi** su argomenti di interesse per l'attività aziendale. Ogni anno l'Agenzia si propone di realizzare un manuale rivolto agli operatori del territorio che contempli sia una parte teorica sia una parte operativa. Nel 2005 è stato realizzato il manuale "Come si organizzano gli eventi?" (in fase di pubblicazione), uno strumento semplice e pratico con indicazioni mirate per coloro che volessero realizzare a Piacenza un evento;
- l'organizzazione di un **Convegno** per presentare il Piano di Marketing e dare un segno concreto dell'attività che si sta realizzando in tale ambito.

I concorrenti

	Competitor	Modelli di eccellenza	Best practice
Italia	Province limitrofe in particolare Pavia, Parma, Modena e Cremona	Torino (ITP)	Cremona Parma Milano
Estero	Regioni francesi	Barcellona Saragoza, Nantes	

Nel definire i propri competitor, il comitato tecnico-scientifico dell’Agenzia ha attribuito grande rilevanza alla dimensione spaziale e a quella economico-settoriale. Infatti è percepita con una certa intensità la concorrenza di aree limitrofe quali le Province di Pavia, Parma, Cremona e Modena sia per la vicinanza geografica, sia per similitudini nella tipologia di tessuto imprenditoriale e nelle caratteristiche dell’offerta. Tali considerazioni valgono anche in riferimento ai concorrenti stranieri, individuati nelle regioni francesi, soprattutto del sud, che per cultura, caratteristiche geografiche e produttive si avvicinano maggiormente al nostro modello.

Tra i casi di eccellenza invece possiamo trovare Torino, per l’Italia, Barcellona, Saragoza e Nantes per l’estero. Il “primato” di Torino e del Piemonte in generale è da ricondursi alla capacità di riconversione della propria immagine in situazioni congiunturali sfavorevoli e agli ottimi risultati conseguiti, non solo in termini di rinnovata immagine ma soprattutto in relazione all’attrazione di investimenti e nuova imprenditorialità. Queste anche le motivazioni che portano ad annoverare Barcellona tra i modelli di eccellenza. Invece per Saragoza e Nantes viene riconosciuto un ruolo di particolare rilievo per la logistica, nel primo caso, e per l’attrazione di residenti nel secondo.

Cremona, Parma e Milano vengono considerate best practice rispettivamente per i tempi e la continuità nello svolgimento di attività di marketing (Cremona), per l’attrazione di investimenti in settori diversi (Parma) e per il modello organizzativo e la qualità della azioni (Milano).

Le politiche di marketing del territorio

Soggetti/enti/agenzie dedicati	6
Qualificazione personale impiegato	8
Numero risorse umane impiegate	5
Budget destinato	2
Risultati conseguiti in termini di:	
1) immagine	-
2) attrazione investimenti	-
3) imprese insediate	-
4) numero nuovi occupati	-
5) grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	-
Collaborazioni pubblico-privato	5
Azioni di comunicazione/promozione	5

Considerando la definizione e l'attuazione delle politiche di marketing si evince una valutazione positiva in merito ai soggetti e alla qualificazione di coloro che si occupano di tale attività sul territorio mentre emergono importanti ambiti di miglioramento: da un lato il numero delle risorse destinate all'attività di marketing e soprattutto il budget considerati troppo esigui rispetto alle potenzialità del territorio e alle azioni da mettere in campo, dall'altro i rapporti di collaborazione pubblico-privato e le azioni di comunicazione/promozione da ampliare.

In riferimento al periodo di operatività dell'Agenzia troppo esiguo, non è al momento possibile esprimersi in merito ai risultati conseguiti.

I fattori di attrazione

Fattori di attrazione	Propria esperienza territoriale	Visione generale
Servizi alle imprese	8	10
Servizi avanzati alle imprese	7	8
Servizi di trasferimento tecnologico	6	6
Centri di ricerca	6	7
Università	8	8
Servizi alle famiglie	9	9
Infrastrutture e sistemi di trasporto	9	9
Qualificazione del capitale umano	7	8
Costo delle aree	7	5
Costo del lavoro	6	7
Costo della vita	7	7
Qualità della vita	9	9
Disponibilità di lavoratori	6	8
Accesso alle materie prime	6	7
Accesso al credito	7	9
Sistema formativo	8	8
Burocrazia efficiente	7	8
Politiche pubbliche per il sistema produttivo	7	7
Specializzazione settoriale	6	6
Governance	7	8
Fiscalità locale	6	6

Le strategie comunicazione

Mystery client

Il riscontro alle richieste di informazioni non è completo, avviene un primo reindirizzamento a un esperto, ma nessuno dei soggetti interpellati è in grado di far pervenire materiali di comunicazione. Buona l'indicazione del sito internet, anche se non viene specificata la disponibilità di materiali in pdf.

Materiale cartaceo

Non viene fornito materiale di comunicazione, l'unico materiale su carta è quindi quello scaricabile proveniente da www.investinpiacenza.it, molto orientato, però, all'aspetto turistico.

Web

Il sito principale per l'aspetto insediativo è www.investinpiacenza.it. L'impostazione, seppur semplice, è molto fruibile e contiene comunque elementi utili, come la ricerca delle aree disponibili (il database, però, non è completo). Manca un documento scaricabile sulle opportunità di investimento a Piacenza, una brochure in pdf, mentre sul sito è riportato il piano strategico (con un reindirizzamento al sito www.pianistrategico.pc.it). L'aggiornamento è puntuale: è stata fatta la scelta di inserire in home page un calendario con segnati gli eventi e le news. Non risultano link a www.investinemiliaromagna.it.

Sul sito www.investinemiliaromagna.it si trovano dati e informazioni sulla provincia di Piacenza, contestualizzati nell'attrazione di investimenti per tutta la regione, ma nella pagina sugli attori della promozione del territorio, per Piacenza viene immesso solo il link di Soprip (Agenzia di Sviluppo Locale di Parma e Piacenza).

Il sito della CCIAA non ha contenuti di marketing territoriale in evidenza, ma il link di Investinpiacenza è in home page con discreta evidenza.

Come per molte delle province dell'Emilia Romagna, anche per Piacenza si nota grande enfasi su tutela, promozione e valorizzazione del territorio. Importanza viene anche data all'aspetto della tutela del territorio e del prodotto tipico e delle tradizioni, importanza che viene riassunta nella creazione del marchio FOOD VALLEY, che racchiude al suo interno tre consorzi per la tutela del tipico: prodotti alimentari, vino e salumi. Altro elemento importante a supporto dello sviluppo degli investimenti nel territorio è dato dall'Osservatorio provinciale per la Sostenibilità allo Sviluppo (<http://www.provincia.pc.it/ops/>), un vero punto di collegamento tra enti e istituzioni locali.

I siti poi che nascono per l'informazione turistica, sono ben organizzati, aggiornati nelle proposte, negli appuntamenti, nelle date e nei riferimenti

Principali siti:

- <http://www.investinpiacenza.it/>
- Camera di commercio di Piacenza <http://www.pc.camcom.it/>
- Provincia di Piacenza <http://www.provincia.piacenza.it/>
- InvestInPiacenza <http://www.investinpiacenza.it/>
- Piacenza Turismi <http://www.piacenzaturismi.it>
- Osservatorio provinciale sulla sostenibilità allo sviluppo <http://www.provincia.pc.it/ops/>
- Piacenza il cuore tra il Po e l'Appennino <http://www.provincia.piacenza.it/turismo/>
- Associazione degli industriali di Piacenza <http://www.assind.pc.it/>
- Piano strategico per Piacenza <http://www.pianostrategico.pc.it/default.asp>
- PC Turismo <http://pcturismo.liberta.it/asp/default.asp>
- Le previsioni occupazionali di Piacenza anno 2005 (documento) http://www.pc.camcom.it/ccomm/doc/2005_excelsior-totale-2005.pdf
- Piacenza Food Valley <http://www.piacenzafoodvalley.com/home1.htm>
- Ermes Imprese Informazione e servizi dell'Emilia Romagna <http://www.ermesimprese.it/>
- Invest In Emilia-Romagna <http://www.investinemiliaromagna.it/index.htm>

6.6. Polesine

Una delle province meno popolate e con il minor numero di stranieri del Veneto, Rovigo risulta caratterizzarsi per un tessuto imprenditoriale prevalentemente legato al settore primario (6,2% del PIL provinciale). Si evidenzia come rilevante per l'economia locale anche tutto il comparto artigiano. Come per Novara ed a differenza degli altri territori direttamente in competizione, ancora elevato risulta essere il tasso di disoccupazione (6,3%) ed ancora troppo basso il valore aggiunto pro-capite (per il quale contribuiscono, in modo rilevante, le imprese artigiane della provincia). In un contesto mediamente poco aperto verso i mercati internazionali, sono soprattutto i comparti industriali delle macchine per l'agricoltura e degli articoli in materie plastiche a contribuire all'export provinciale.

Popolazione	
Città di Rovigo	50.883 abitanti
Provincia di Rovigo	244.625 abitanti

Peso PIL settoriale	
Peso % PIL su agricoltura	7,2
Peso % PIL su industria	28,4
Peso % PIL su terziario	64,4

Imprese attive	26.508	
di cui		
Società di capitali	2.450	9,2%
Società di persone	4.680	17,7%
Ditte individuali	18.987	71,6%
Altre forme	391	1,5%
Imprese artigiane attive	7.765	29,3% su totale imprese
Densità imprenditoriale	10,9 imprese ogni 100 abitanti	
Imprese attive per addetti	7.765	
da 1 a 9	18.067	94,2%
da 10 a 49	1.013	5,3%
da 50 a 249	88	0,5%
Oltre 250	7	0,04%

Dinamiche imprenditoriali		
Tasso di natalità	8,48	
Tasso di mortalità	6,17	
Tasso di sviluppo	2,32	

Mercato del lavoro		
Tasso di occupazione	61,0	
Tasso di disoccupazione	6,3	
Tasso di attività	49,9	

Fonte: Istat, Unioncamere, Istituto Tagliacarne, Infocamere (anni 2001, 2004,2005)

Le politiche di marketing territoriale del territorio di Rovigo vedono il coinvolgimento di diverse realtà quali la CCIAA, la Provincia di Rovigo e Assindustria Rovigo, ma un ruolo indubbiamente di spicco spetta al Consorzio per lo Sviluppo del Polesine che assolve la funzione di Agenzia per lo Sviluppo del territorio. Infatti, gli attori locali hanno sottolineato come fino al 2004 il territorio del Polesine non era mai stato oggetto di un progetto di marketing territoriale organico, ma solo di iniziative isolate. È in quell'anno che viene intrapreso il progetto **"Il Polesine: area di sviluppo e opportunità"** (conclusosi il 30 ottobre 2005).

CONSVIPO

La Storia

Il Consorzio nasce nel 1963 dall'esigenza di riunire le forze per affrontare i problemi del Polesine, su iniziativa della Camera di Commercio, di tutti i comuni della provincia di Rovigo e della amministrazione provinciale di Rovigo. Gli obiettivi che l'ente consorziale si poneva testimoniano come l'organismo fosse innovativo per l'epoca. Lo statuto prevede quale oggetto dell'operato del consorzio i seguenti punti:

- sviluppare e coordinare gli interventi ed i progetti comunitari a favore del Polesine;
- realizzare una azione di stimolo a favore dell'economia polesana in generale, attraverso l'erogazione di fondi, l'intermediazione e l'assistenza finanziaria alle imprese;
- organizzare, promuovere e gestire servizi alle imprese;
- indicare, attrezzare, gestire aree destinate a scopi produttivi o di sviluppo mediante, se necessario, anche l'acquisto, l'acquisizione o la commercializzazione;
- partecipare a società ed enti con finalità di sviluppo o rinnovamento economico e sociale del Polesine o di parte di esso. Nonché operare con altri soggetti pubblici o privati operanti nello stesso territorio che abbiano identiche finalità;
- procedere, nel rispetto delle norme vigenti, a qualunque azione o intervento necessari o utili al soddisfacimento delle finalità istituzionali.

Oggi, il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine, diventato Azienda Speciale nell'anno 1997, agisce come Agenzia per lo Sviluppo del territorio della provincia di Rovigo e svolge il ruolo di ente territoriale di programmazione, coordinamento ed animatore dello sviluppo economico e sociale. Scopo principale dell'Agenzia per lo Sviluppo è quello, attraverso una azione di partenariato con gli attori dello sviluppo locale, di operare per diffondere e far conoscere le opportunità che il territorio della provincia di Rovigo offre ai suoi abitanti, ai suoi imprenditori, a chiunque desideri realizzare il proprio progetto imprenditoriale.

La mission

La mission del Consorzio per lo Sviluppo del Polesine consiste prevalentemente in una attività di raccordo e di costruzione di una rete di rapporti tra diverse imprese, istituzioni e competenze con la finalità di elaborazione e realizzazione di iniziative di animazione economica; sostegno alla competitività del sistema produttivo locale; sviluppo della dotazione infrastrutturale del territorio; organizzazione delle aree produttive e l'avvio di nuovi insediamenti; attrazione di nuovi investimenti e l'integrazione al sistema di subfornitura diffuso nel territorio; consolidamento delle azioni di programmazione negoziata; rafforzamento delle attività di semplificazione amministrativa e di innovazione tecnologica; sviluppo e coordinamento degli interventi e delle opportunità finalizzate all'area Polesine.

La struttura organizzativa e la composizione societaria

La composizione sociale vede la partecipazione della Provincia di Rovigo, della CCIAA di Rovigo e un numero di 48 comuni facenti parte del territorio della provincia di Rovigo.

Per quanto riguarda l'amministrazione del Consorzio essa è formata da un consiglio di 12 elementi che esprime un Presidente e un Vice Presidente.

La struttura organizzativa prevede oltre al direttore e al vice direttore due aree funzionali. La prima area si occupa delle politiche economiche e del territorio e si articola in tre settori: uno economico, uno per le politiche comunitarie e partenariati e uno tecnico. La seconda area si occupa dei compiti amministrativi e dei servizi innovativi alla pubblica amministrazione e prevede anch'essa tre settori: uno per gli affari generali, uno per la formazione e uno per l'informatica.

L'Agenzia espleta le proprie funzioni e attività attraverso l'utilizzo di due sedi. La prima, è una sede legale ed amministrativa e si trova ubicata nel Comune di Rovigo. Mentre la seconda, è una sede operativa e ha i suoi uffici nel Comune di Lendinara (RO).

Per lo svolgimento delle attività e dei compiti dell'Agenzia vengono occupate stabilmente 13 unità lavorative suddivise tra manager, quadri, amministrativi e tecnici.

L'attività

Negli anni l'attività del Consorzio per lo Sviluppo del Polesine si è focalizzata nella **gestione degli interventi comunitari, statali e regionali** destinati alla crescita economica del territorio della provincia di Rovigo. A partire dalla seconda metà degli anni novanta, cioè da quando inizia la fase dei patti territoriali, l'iniziativa si qualifica ulteriormente per le azioni tese a favorire interventi a «sistema». Tali interventi come la progettazione, la realizzazione e il coordinamento dei patti territoriali hanno favorito la creazione di nuove imprese, il potenziamento di strutture imprenditoriali già esistenti operanti in settori ritenuti strategici per lo sviluppo economico e sostenibile del territorio, nonché la realizzazione di opere infrastrutturali di supporto.

CONSVIPO ha fornito un apporto significativo nella realizzazioni dei numerosi **Patti Territoriali** che hanno interessato la provincia polesana:

Il Patto territoriale "Progetto Impresa Rovigo Europa"(1998): La finalità del Patto è stata quella di migliorare gli effetti della crescita economica sul versante dell'occupazione valorizzando l'obiettivo degli addetti più che quello rivolto alla produttività. Ulteriore elemento considerato di valore qualitativo è stato l'ambiente, bene da impiegare per produrre a basso inquinamento e a basso impatto ambientale.

Da un punto di vista operativo il Patto ha previsto, quindi, le seguenti azioni:

- l'istituzione del **Parco del Delta del Po**, elemento costitutivo di un modello economico che da un lato preserva la qualità ambientale e dall'altro si pone come elemento di valorizzazione turistica del territorio;
- la realizzazione di una serie di **interventi infrastrutturali** di raccordo con la grande viabilità, transpolesana, romea commerciale, romea ferroviaria, funzionali allo sviluppo delle aziende e in armonia con la riqualificazione sul versante ambientale;
- l'organizzazione di un **sistema di servizi** da offrire al decentramento della **grande impresa** per creare una nuova relazione tra grandi gruppi e imprese locali;
- la **valorizzazione delle risorse umane** che qualifichi l'offerta della forza lavoro da sviluppare con un'offerta formativa di istruzione e formazione professionale.

Lo strumento pattizio pone, altresì, l'attenzione sull'**innovazione tecnologica** vista come potenzialità di sviluppo caratterizzante un gruppo di imprese che ne individuano una filiera, a fianco di quelle della metalmeccanica, quelle del settore tessile-abbigliamento e calzaturiero, della chimica-plastica, alimentare e del turismo.

Il Patto territoriale per l'agricoltura e la pesca di Rovigo rappresenta una estensione degli strumenti della programmazione negoziata del 1998 che ha consentito al "Sistema Polesine" la possibilità di offrire un impulso decisivo agli investimenti nei settori dell'agricoltura e della pesca.

Tale Patto è stato approvato dal Ministero del Tesoro il 25.5.2001.

La finalità generale del Patto è quella di "creare un contesto favorevole allo sviluppo dei settori agricolo e della pesca", secondo due orientamenti fondamentali:

- favorire la competitività delle imprese orientate al mercato e in grado di remunerare i fattori produttivi;
- sostenere iniziative che mirino a ridurre o impedire l'emarginazione delle imprese non più in grado di rispondere alla sfida del mercato, indirizzandole verso una pluralità di funzioni difficilmente surrogabili.

La conclusione del Patto formalmente è avvenuta il 13 aprile 2004 anche se alcuni progetti hanno chiesto ed ottenuto una proroga di 12 mesi per la realizzazione degli interventi. Al 30 giugno 2005 15 sono i progetti imprenditoriali realizzati rispetto ai 18 previsti, mentre non risulta portato a compimento l'unico progetto previsto nella categoria infrastrutture.

Il Protocollo d'intesa per l'inserimento nel patto territoriale di obiettivi di sviluppo e promozione del commercio, sottoscritto il 30 gennaio 2003 dalla Regione Veneto, dalle Istituzioni e dalle Autonomie Funzionali e Sociali, si propone di sviluppare il settore del terziario della Provincia di Rovigo che presenta elementi di debolezza, soprattutto, per la crisi che interessa il commercio al dettaglio di realtà comunali con popolazione al di sotto dei 5.000 abitanti (40 Comuni sul totale di 50) e con una popolazione con età media avanzata.

Gli obiettivi del Protocollo d'Intesa, da realizzare attraverso la costruzione di sinergie, sono finalizzati:

- al miglioramento dell'ambiente infrastrutturale;
- alla promozione di un ambiente favorevole allo sviluppo;
- al sostegno alle attività del piccolo dettaglio;
- alla valorizzazione delle risorse umane.

Il Patto per lo Sviluppo del Distretto Veneto della Giostra, sottoscritto il 9 giugno 2003 nell'ambito della Legge Regionale 8/2003, è rivolto alla filiera produttiva che aggrega le imprese che operano nel settore della costruzione di giostre, spettacoli viaggianti, attrazioni per luna park, spettacoli pirotecnici attive oltre che nella provincia di Rovigo anche di Vicenza, Padova, Treviso, Verona, interessando imprese di 40 Comuni. L'area interessata dal **Sistema Produttivo della Giostra** pur avendo una grossa valenza regionale ha, comunque, il nucleo centrale nella parte più occidentale della Provincia di Rovigo che comprende i comuni di Melara, Bergantino, Calto, Castelnovo Bariano, Ceneselli e Castelmassa.

Il Patto per lo sviluppo del Distretto del Settore Ittico della Provincia di Rovigo, anch'esso sottoscritto il 9 giugno del 2003 ai sensi della Legge Regionale n. 8/2003 che disciplina i Distretti produttivi e gli interventi di politica industriale locale, si rivolge agli operatori della filiera ittica polesana, localizzati principalmente in cinque comuni (Comuni di Adriano Polesine, Loreo, Porto Tolle, Porto Viro, Taglio di Po e Rosolina), rientranti anche nell'area del **Parco regionale del delta del Po**, che si trovano lungo il litorale adriatico.

La filiera produttiva, oggetto del Distretto Ittico, può essere denominata "**Filiera della valorizzazione del prodotto e del lavoro della pesca**" poiché abbraccia tutte quelle attività del settore secondario e terziario che concorrono a creare valore aggiunto al prodotto proprio del settore primario e, in un'ottica più allargata, al lavoro della pesca, attraverso la diversificazione, l'integrazione e l'ampliamento delle attività legate alla pesca tradizionale. Per l'attivazione delle politiche complessive del Distretto il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine riveste la funzione di Struttura di Coordinamento.

Infine, con il **Documento Programmatico d'Area** il Consorzio per lo sviluppo del Polesine – Agenzia Per lo Sviluppo Locale ha dimostrato di essere un attore di primo piano nella attuazione della programmazione negoziale. Infatti, l'Agenzia per lo Sviluppo del Polesine è stata la prima a presentare il Documento Programmatico d'Area, predisposto ai sensi della L.R. 13/99 sugli interventi regionali per i patti territoriali, alla Regione Veneto che l'ho ha acquisito per la preparazione dell'Intesa Programmatica d'Area¹⁶.

Dal documento emerge la volontà di ripensare allo sviluppo territoriale a partire dal consistente patrimonio ambientale. I filoni sono sei ed integrano le azioni per i settori produttivi le tematiche della cooperazione istituzionale e della formazione dirigenziale. In particolare¹⁷ il Documento Programmatico d'Area si propone il rafforzamento dello strumento della Programmazione Negoziata, mediante l'integrazione dei Patti Territoriali con obiettivi, finalità e progettualità contenuti nei Patti di Sviluppo Distrettuali, nel Protocollo d'intesa per lo sviluppo e la promozione del commercio, nel progetto Polesine-Gov, nonché dall'inserimento dei nuovi piani – programmi individuati dagli Attori Economici ed Istituzioni, necessari al miglior posizionamento del "Sistema Polesine".

¹⁶ Montemurro, F.; in *Il sole 24 ore NORD EST*; mercoledì 16 marzo 2005 p. 5: «L'intesa programmatica d'area, che si configura come un patto tra tutti i soggetti dell'area per creare le migliori condizioni di progresso e di crescita, è stata concepita dalla L.R. 35/2001, come articolazione territoriale del piano di attuazione della spesa (Pas), lo strumento che traduce in attività concrete le priorità fissate dal programma regionale di sviluppo e dai piani di settore regionali».

¹⁷ Montemurro, F.; in *Il sole 24 ore NORD EST*; mercoledì 16 marzo 2005 p. 5: «Semplificare le procedure dei patti territoriali e farli diventare meno "industrialisti" per adottarli come metodo della programmazione regionale. Questi gli obiettivi dell'intesa programmatica d'area, lo strumento di adeguamento dei patti territoriali alla modalità della programmazione decentrata veneta, che, a dicembre 2004, ha finanziato con circa 21 milioni 17 interventi per lo sviluppo».

Oltre all'impegno nella realizzazione dei Patti territoriali, il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine al fine di facilitare l'attrazione di investimenti è attivo (dal 2002) nella **rilevazione delle aree destinate ad insediamenti produttivi e commerciali**, localizzate dagli strumenti urbanistici nel territorio dei 50 Comuni della Provincia. Con cadenza semestrale, inoltre, il Consorzio provvede ad **aggiornare la mappatura delle aree**, al fine di mantenere un servizio qualitativamente alto alle imprese interessate a realizzare nuovi insediamenti nel territorio.

L'Agenzia per lo Sviluppo del territorio della Provincia di Rovigo in collaborazione con Assindustria Rovigo e APAR Confartigianato di Rovigo ha predisposto un **cd rom "Rovigo il Rettangolo Produttivo"** dove si possono reperire ulteriori informazioni utili per i possibili investitori.

Il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine, insieme alle altre istituzioni, oltre ad operare per diffondere e far conoscere le opportunità che il territorio polesano offre, è impegnata a rendere gli **adempimenti amministrativi più semplici** attraverso la realizzazione di iniziative, progetti per supportare le attività delle imprese e degli Enti Locali, favorendo lo sviluppo dal basso.

Il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine, nella sua attività di animatore e promotore dello sviluppo della provincia rodigina, fornisce **assistenza e informazioni alle imprese** sulle **agevolazioni** disponibili derivanti da leggi comunitarie, nazionali e regionali. Tale normativa rappresenta un interessante mix che consente di modulare le agevolazioni fruibili secondo le specifiche esigenze sia per le imprese esistenti che per i nuovi insediamenti e consente anche di valutare di volta in volta lo strumento più idoneo e massimizzante.

Il territorio polesano è, nel Veneto e più in generale nel centro nord d'Italia, uno dei maggiori beneficiari di interventi pubblici a cofinanziamento dei programmi di investimento di sistemi di imprese che di singole imprese.

L'Unione Europea ha riconosciuto l'intero territorio della provincia di Rovigo come area destinataria dei Fondi Strutturali comunitari stanziati per il periodo 2000/2006. Il CONSVIPO è impegnato a sviluppare **relazioni con l'Unione Europea** attraverso **progetti, scambi di delegazioni**, operando sui temi dello sviluppo del sistema economico caratterizzato dalle PMI; dell'adattamento della Pubblica Amministrazione alle sfide dei cambiamenti; dei gemellaggi tra Enti Locali; dello scambio di esperienze in materia di tutela e salvaguardia ambientale.

Tra le iniziative attivate dal Consorzio per lo Sviluppo all'interno di Programmi Comunitari si evidenzia:

- la realizzazione dell'iniziativa "Monitoraggio dei Bacini fluviali Europei" nell'ambito del Programma Ecos-Ouverture Accanto al Consorzio per lo Sviluppo - Partner Leader - hanno operato per la realizzazione del progetto quattro partner principali: la Provincia di Isernia (Italia), la Camara Municipal de Vila Nova da Barquinha (Portogallo), il Consiliul Judetean Tulcea (Romania);
- la realizzazione della 1° Conferenza Internazionale su "La Tutela dell'ambiente nel processo di allargamento dell'Unione Europea" realizzata nel novembre 2002, organizzata nell'ambito del Programma "Sostegno per la promozione dei gemellaggi di città – 2002 alla quale hanno partecipato i Comuni polesani di Adria, Bergantino, Castelmassa, Castenovo Bariano, Ceneselli, Costa di Rovigo, Fiesso Umbertino, Fratta Polesine, Gaiba, Lusina, Pincara, Polesella, Porto Tolle, Porto Viro, Rovigo, Villamarzana, Villadose.

Il Consorzio per lo Sviluppo del Polesine attua, tra le altre, anche le cosiddette **politiche di rafforzamento degli attori dello sviluppo locale** dove i suoi destinatari non sono i soggetti economici ma invece le Istituzioni (Botta, Viro, 2002, P. 70) che già operano per favorire lo sviluppo economico locale.

Difatti l'Agenzia polesana riassume tra i suoi tanti compiti quello che la vede impegnata nel favorire e consolidare i **processi di Innovazione nella Pubblica Amministrazione**, fornendo servizi agli Enti Soci, assistendoli, in particolare, nelle attività di **semplificazione amministrativa** e di innovazione tecnologica, con l'obiettivo di rendere più snelli e celeri i rapporti con i cittadini e le imprese, contribuendo alla elevazione della competitività del territorio e del Sistema Polesine.

I progetti

Un'altra significativa parte l'Agenzia rodigina l'ha svolta, con l'intento di rafforzare la funzione sinergica degli attori locali, assumendo la regia e il coordinamento nella realizzazione del progetto dello **Sportello Unico per le Attività Produttive** che coinvolge tutti i 50 Comuni della Provincia di Rovigo, svolto in collaborazione con il Formez. Ma ancora con questo spirito e con lo stesso ruolo attivo si è adoperata predisponendo il **progetto PolesinE-Gov**, cofinanziato dal Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, collaborando con la Regione Veneto, Provincia di Rovigo, CCIAA di Rovigo, i Comuni rodigini e Polesine Innovazione.

Lo Sportello Unico è strutturato in modo tale da avere uno sportello virtuale centrale, sei sportelli fisici, gli uffici di 50 comuni, le sedi degli Enti Territoriali.

Il progetto **PolesinE-Gov**, implementazione del Patto Territoriale Progetto Impresa Rovigo Europa e del Patto dell'agricoltura e della pesca, è l'acronimo di **Patti Territoriali On-Line E Servizi INnovativi di E-GOVERNment** che ha come scopo la realizzazione di una rete di servizi altamente informatizzata a beneficio dei soggetti partecipanti ai Patti e più in generale dell'intero sistema economico e sociale polesano.

PolesinE-Gov, che ha come beneficiari i cittadini, le imprese, gli Enti Locali e più in generale l'intero sistema degli Enti, anche economici e di erogazione dei servizi, ha lo scopo di realizzare infrastrutture e servizi in modo da raggiungere gli obiettivi dei Patti e colmare il deficit di offerta di servizi innovativi attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.

Con tale Progetto si intende realizzare un Centro Servizi Territoriale provinciale e un Portale Territoriale per la distribuzione di servizi informativi in rete, che costituiranno parte integrante e nodo Extranet del Sistema Informativo Regionale NET-Sirv.

Inoltre, per quanto riguarda il marketing del territorio, il Consorzio si è dimostrato molto attivo nell'intraprendere tutte quelle azioni volte alla promozione del territorio rodigino. Si è reso promotore, insieme ad altre due istituzioni polesane, **Assindustria Rovigo** e **Confartigianato Rovigo**, della realizzazione di un progetto di marketing territoriale denominato **InvestInPolesine**¹⁸, nell'ambito dell'azione di animazione economica del territorio avviata dalla Regione Veneto (Docup 2000-2006).

¹⁸ Il progetto del Consorzio di sviluppo del Polesine, riunito nell'iniziativa InvestInPolesine insieme agli altri due progetti, aveva già ottenuto l'award di eccellenza nell'ambito del premio Sfide 2005 promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento per lo Sviluppo delle economie territoriali) e dal Forum PA, la fiera annuale dedicata alla pubblica amministrazione.

Il progetto partito nella metà dell'anno 2005 rappresenta anche un esperimento pilota, in quanto riunisce i distinti progetti di marketing inizialmente avviati dai tre soggetti promotori.

L'iniziativa di marketing territoriale denominata il **Polesine area di sviluppo e di opportunità**, che ha concorso al riconoscimento con altri 57 progetti provenienti da ogni parte d'Italia, conteneva in sé l'obiettivo, nella logica di fare sistema, di diffondere e promuovere i percorsi di successo in materia di sviluppo integrato del territorio elaborati da enti pubblici facendo emergere gli elementi d'attrazione dell'area.

In riferimento all'iniziativa *InvestInPolesine*, essa ha come obiettivo la promozione dell'economia polesana sfruttando sia la posizione centrale di Rovigo rispetto alle maggiori aree economiche del Nord, sia la vocazione alla logistica integrata della provincia. Cosicché, il piano di marketing territoriale è stato suddiviso nei seguenti tre filoni che promuovono:

- i **vantaggi logistici** dell'area rispetto al Nord-Est, Nord e Centro Italia grazie a una rete di infrastrutture che integra strade, ferrovie, vie d'acqua e Adriatico, e all'intermodalità già esistente tra gomma, ferro e acqua, oltre alle dorsali telematiche in realizzazione («Il Polesine è vicino»);
- la **rete di servizi a supporto di imprese, turismo, cultura e ambiente** oltre all'offerta scolastica e universitaria («Nel Polesine c'è»);
- la valorizzazione del territorio data dalla presenza del **Parco del delta del Po** e dalla scarsa densità abitativa, dai servizi alla persona, alle competenze sviluppate in loco («Polesine è vita di qualità»).

La promozione punta ad attrarre imprese, imprenditori e risorse umane in grado di sviluppare attività con basso impatto ambientale, elevato livello di competenze e tecnologie di avanguardia. *InvestInPolesine* mira anche ad **attirare cervelli** per creare centri di eccellenza di sviluppo tecnologico in collaborazione con università, centri di ricerca, imprese. Il piano prevede azioni di breve e lungo periodo. Nel breve le azioni implementate sono costituite da work shop e road show attivati nelle principali città del Centro - Nord. Nel lungo periodo, invece, la previsione è quella di costruire un meccanismo permanente di promozione, cercando di combinare una formula a basso costo, ma funzionale a svilupparsi con continuità.

I risultati

Il Polesine non è più terra di sola agricoltura: una conferma in questo senso viene dall'evoluzione del numero di imprese attive in provincia e dal settore in cui esse esercitano la loro attività. Tale indicatore, infatti, nel corso degli ultimi cinque anni, ha registrato una diminuzione soltanto nel settore dell'agricoltura, mentre cresce il numero di imprese attive nel comparto manifatturiero e in quello dei servizi.

Il peso di Rovigo sul totale dell'import e dell'export veneto è cresciuto, seppur di poco, nel corso degli ultimi anni, passando dal 1,6% al 2,5% per le importazioni e dal 1,6% al 2,1% per le esportazioni. Analogamente a quanto accade nelle altre province, il principale mercato di riferimento dell'economia polesana è costituito dai paesi dell'Unione Europea. Tuttavia, sta crescendo in modo rilevante l'interscambio anche con i paesi dell'Europa centrale ed orientale e dell'Estremo Oriente, segno, questo, dell'avvio di processi di delocalizzazione produttiva, soprattutto tra le imprese del sistema moda.

Il trend positivo che il mercato del lavoro ha conosciuto a Rovigo e provincia nel corso dell'ultimo decennio è frutto soprattutto della crescita dell'occupazione femminile. Nel periodo 1999-2002, infatti, il numero di donne occupate è cresciuto del 10,5%, con una punta di eccellenza nel settore del commercio dove tale indicatore è aumentato addirittura del 40%. Mentre i tassi di occupazione maschile si sono mantenuti sostanzialmente stabili: il totale degli uomini occupati, infatti, è passato in dieci anni dal 60,1% al 61,2%. Analogamente a quanto è accaduto e sta ancora accadendo anche nelle altre realtà provinciali del Nord Est, il mercato del lavoro presenta quindi una certa vivacità, grazie soprattutto, se non esclusivamente, alla positiva evoluzione dell'occupazione femminile.

Se si considerano i tassi di scolarità, il Polesine occupa una posizione di eccellenza per numero di giovani che hanno conseguito un diploma di scuola superiore: nel corso degli ultimi dieci anni, tale dato è passato dal 71% al 93%, meglio di quanto registrato sia in Veneto che nel resto dell'Italia. Anche Rovigo, quindi, come le altre province del Veneto, non è più una terra in cui la maggior parte dei giovani viene avviata al lavoro al termine del percorso scolastico obbligatorio.

Un sistema produttivo in crescita, un mercato del lavoro vivace ed una popolazione sempre più istruita: è questo il risultato di processi di trasformazione profondi, che hanno interessato la provincia di Rovigo nel corso degli ultimi dieci anni e ne hanno modificato considerevolmente il tessuto economico e sociale. Rovigo, oggi, non è più il “fanalino di coda” del ricco Nord Est, bensì una realtà in rapida e costante evoluzione che, partendo da una situazione iniziale densa di criticità, sta rincorrendo i propri “vicini” e avvicinandosi ad essi.

Le politiche di marketing del territorio

Soggetti/enti/agenzie dedicati	8
Qualificazione personale impiegato	7
Numero risorse umane impiegate	6
Budget destinato	7
Risultati conseguiti in termini di:	
Immagine	7
attrazione investimenti	7
imprese insediate	7
numero nuovi occupati	
grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	8
Collaborazioni pubblico-privato	8
Azioni di comunicazione/promozione	6

Per ciò che concerne le politiche di marketing del territorio, al Consorzio per lo Sviluppo del Polesine può attribuirsi un giudizio complessivo più che buono. In particolare, la rilevante crescita dell'ultimo decennio di tutto il contesto provinciale di Rovigo è stata agevolata dalla presenza di uno specifico soggetto dedicato allo sviluppo, che ha saputo prevalentemente mettere in relazione enti pubblici e privati ed incentivare la partecipazione della comunità locale. Tra le aree di possibile miglioramento si evidenziano la scarsa numerosità delle risorse umane impegnate e, soprattutto, una politica di comunicazione/promozione verso l'esterno ritenuta marginale, quest'ultima fondamentale per un'effettiva trasformazione da agenzia di sviluppo ad agenzia di marketing territoriale.

Rispetto ai fattori di attrazione del territorio, vengono sottolineate l'importanza di una presenza capillare di servizi alle imprese e di sistemi infrastrutturali efficienti; una forte specializzazione settoriale viene ritenuta invece più un vincolo che un'opportunità.

I fattori di attrazione

Fattori di attrazione	Propria esperienza territoriale	Visione generale
Servizi alle imprese	9	8
Servizi avanzati alle imprese	8	8
Servizi di trasferimento tecnologico	7	7
Centri di ricerca	7	7
Università (limitrofe)	8	8
Servizi alle famiglie	8	8
Infrastrutture e sistemi di trasporto	9	8
Qualificazione del capitale umano	8	7
Costo delle aree	9	8
Costo del lavoro	9	8
Costo della vita	8	8
Qualità della vita	8	6
Disponibilità di lavoratori	9	8
Accesso alle materie prime	8	8
Accesso al credito	8	8
Sistema formativo	8	7
Burocrazia efficiente	8	8
Politiche pubbliche per il sistema produttivo	8	8
Specializzazione settoriale	6	7
Governance	7	7
Fiscalità locale	7	7

Le strategie di comunicazione

Come per Ferrara, va notata l'attenzione nel pubblicare i progetti di valorizzazione territoriale negli ambienti specializzati. Ma il Polesine non si ferma qui e utilizza uno degli strumenti più impegnativi ed evoluti della comunicazione territoriale: il road show. Infatti la fase finale di comunicazione e diffusione dei risultati è stata compiuta congiuntamente dal CONSVIPO, dalla Provincia di Rovigo, dall'Associazione Industriali e dalla Confartigianato Imprese, che hanno presentato il "Sistema Polesine" in una serie di incontri dal 13 maggio al 13 ottobre 2005, rivolgendosi sia ad un pubblico residente nella provincia (Rovigo, Adria), sia a potenziali investitori residenti in aree limitrofe e/o ben collegate, con specializzazioni settoriali che trovano adeguate corrispondenze nelle aree localizzate individuate nel rodigino (Verona, Vicenza, Padova, Bassano del Grappa/Cittadella, Modena, Parma, Milano, Bologna, Venezia)¹⁹.

Mystery client

Il riscontro è molto buono, anche il form sul sito funziona e la consegna dei materiali richiesti avviene rapidamente. Avviene anche un reindirizzamento corretto al sito internet di competenza e agli esperti, difficile però rintracciarli.

Materiali cartacei

Utilizzano una brochure a schede firmata da CONSVIPO, Assindustria Rovigo e Confartigianato e il bilancio previsionale di CONSVIPO. La brochure è tra le più interessanti tra quelle analizzate, in termini di qualità di realizzazione, anche se i testi sono un po' "vuoti". La realizzazione è curata da una struttura locale.

Esiste anche una linea di materiali per gli investimenti nel settore turistico, affidati a una struttura esterna ben realizzata e molto ricchi, firmati solo dalla Provincia.

Web

Probabilmente è l'area dove la comunicazione del Polesine eccelle: ben costruito, discretamente aggiornato (poche news dopo la fine del 2005, ma aggiornamento puntualissimo di agevolazioni e bandi). Il sito contiene anche le testimonianze delle aziende insediate e una sezione sulle aree insediative completa e fruibile con facilità, senza necessità di registrazione. Questa modalità di comunicazione (database delle aree e testimonianze) può essere considerata una buona pratica, è originale ed efficace per

¹⁹ Dalla descrizione del progetto apparso all'interno di Sfide (Re-set).

comunicare l'attrattività dell'area per le imprese da insediare, soprattutto se completata da eventi, come effettivamente è avvenuto per il Polesine con una serie di convegni.

Per il resto della provincia di Rovigo è attivo anche un sito di vecchia concezione grafica www.ilrettangoloproduttivo.it che comprende anche contenuti sul Polesine (ad esempio una diversa mappatura delle aree insediative)

Come sempre, poi, per la promozione degli aspetti culturali e ambientali del territorio sono attivi altri siti come quello del Gal²⁰ del Delta del Po per la valorizzazione e la tutela delle risorse territoriali e turistiche della zona.

Interessante anche la volontà di ascoltare la popolazione, desiderio realizzato grazie al progetto "Ascolto Provincia" <http://www.provincia.rovigo.it/viciniaicittadini/index.htm> .

Principali siti:

- www.investinpolesine.it/
- Camera di Commercio di Rovigo www.ro.camcom.it/
- Polesine Innovazione www.polesineinnovazione.it/
- Provincia di Rovigo www.provincia.rovigo.it/
- Progetto di "ascolto" della Provincia di Rovigo www.provincia.rovigo.it/viciniaicittadini/index.htm
- Lavoro Rovigo www.provincia.rovigo.it/
- Polesine e... dintorni www.polesine.com/pagine/piresine/
- Consorzio per lo sviluppo del Polesine www.consvipo.it/
- Il rettangolo produttivo www.ilrettangoloproduttivo.it/
- Associazione Industriali della Provincia di Rovigo www.assindustria.ro.it/index.html
- Progetto di monitoraggio del sistema produttivo del polesano www.polesineinnovazione.it/upload/dl/ricerca_di_mercato/MONITORAGGIO-SISTEMA-PRODUTTIVO-POLESANO.pdf
- Prodotti del Polesine www.prodottidelpiresine.it/
- Gal Polesine Delta del Po www.galdeltapo.it/

²⁰ Gruppo di Azione Locale, una tipologia di struttura particolarmente efficace di sviluppo locale

6.7. Risultati dell'analisi Pavia/competitor

Alla luce delle analisi condotte sono emersi alcuni elementi peculiari che connotano o accomunano le modalità operative delle diverse realtà locali impegnate nell'attività di marketing territoriale.

Si è avuto modo di osservare che le realtà da più tempo impegnate in un percorso di marketing territoriale (es. Ferrara) si sono inizialmente concentrate sulla **“costruzione” e comunicazione di una precisa immagine della propria realtà territoriale** per poi passare ad una **fase più operativa volta all'attrazione di investimenti**.

Un'altra chiave di comparazione tra Pavia e i territori competitor passa per la fase di marketing territoriale che un territorio sta attuando. Alcuni tra i competitor hanno come target prevalente i potenziali investitori, che arrivano come *redemption* dalle azioni di marketing, ovvero si occupano di rispondere alle richieste di informazioni e seguire le dimostrazioni di interesse, rimanendo prevalentemente, però sul proprio territorio. Altri, come Ferrara e Polesine, invece si muovono attivamente sui potenziali clienti, uscendo dal proprio territorio e focalizzando le risorse su un numero ristretto di contatti (questo elemento si ritrova anche in territori *best practice*, come ad esempio ITP per Torino).

Pavia non sembra avere ancora sviluppato un atteggiamento proattivo nell'attrazione di investimenti e potrebbe migliorare le proprie performance identificando target previsti e un numero ristretto di contatti da curare.

In riferimento all'ambito della comunicazione, si distinguono diversi approcci. Se la quasi totalità delle realtà analizzate cerca di comunicare in modo sistemico il proprio territorio, le modalità con cui viene realizzata tale comunicazione sono abbastanza eterogenee. Alcuni soggetti rimangono prevalentemente sul proprio territorio, altri vanno direttamente a comunicare sul territorio dei potenziali clienti (es. road show effettuati da Polesine).

Per Pavia potrebbe essere interessante uscire dall'ambito tradizionale della comunicazione per incontrare direttamente i target interessati agli investimenti.

Inoltre i competitor vendono non solo il tessuto economico, ma anche modelli d'eccellenza ad esso appartenenti e imprenditori/personaggi che interpretano bene i valori del territorio e sono disponibili a fare i testimoni del territorio (naturalmente vale per le aree che li hanno, es. Treviso). **Pavia può verificare se sul territorio ci siano aziende idonee a rappresentare il modello imprenditoriale pavese e i vantaggi dell'insediamento.**

In termini di organizzazione, la quasi totalità dei casi analizzati hanno optato per funzioni organizzative dedicate con specifiche risorse umane e finanziarie funzionali al perseguimento dell'attività. **Pavia può far riferimento all'esperimento di Piacenza e al**

concetto di agenzia virtuale per confrontarlo con il proprio modello “a rete” e migliorarlo nell’efficacia.

In riferimento all’attività di attrazione di investimenti (sia di tipo *greenfield* sia di tipo *brownfield*) assumono rilevanza il processo di accompagnamento all’inserimento (sia che si lavori su target sia su singole aziende); le attività di semplificazione nello svolgimento delle pratiche burocratiche (SUAP), le azioni volte all’approvvigionamento, utilizzo e distribuzione dei finanziamenti. Tutti competitor, tranne Novara e Alessandria, si impegnano in questo campo e ne fanno uno strumento fondamentale non solo di attrazione, ma anche di fidelizzazione degli investitori. **Pavia è già attiva con questi servizi, probabilmente potrebbe aumentare il peso di questo tema nella comunicazione.**

Va anche ricordato il rapporto tra cultura e impresa, in quanto la visibilità che il territorio ottiene attraverso lo sviluppo dell’offerta culturale aiuta per lo sviluppo. In questo senso Modena con il CD dei decori²¹ ha spianato la strada più di un decennio fa, Treviso, invece, ha utilizzato le mostre negli anni più recenti. Pavia, pur essendo un territorio ricco dal punto di vista culturale, non sembra aver ancora collegato la cultura all’imprenditoria e all’attrattività del territorio.

²¹ Cfr. il paragrafo sul caso Modena all’interno del capitolo sulle Best Practice

7. Best Practice

Introduzione

In questa sezione vengono analizzati casi che non possono essere classificati come competitor perché presentano condizioni di partenza diverse e differiscono per caratteristiche strutturali (tessuto imprenditoriale, dimensioni del territorio, ricchezza) e non possono quindi essere oggetto di comparazione diretta nei confronti di Pavia.

D'altro canto, questi casi rappresentano esperienze significative e hanno sperimentato soluzioni di marketing territoriale di successo che meritano di essere analizzate in un contesto di arricchimento ed evoluzione del marketing territoriale per Pavia.

Due tra questi casi, Torino e Modena, sono stati descritti anche analiticamente, data la loro significatività; per Catania, Treviso e Milano Metropoli sono state, invece, evidenziate le azioni più significative. Queste ultime **si** sono rivelate foriere di spunti particolarmente significativi ai fini del presente lavoro.

L'analisi e la ricerca di spunti per le manovre di comunicazione nel marketing territoriale ha fatto emergere alcuni consigli applicabili nella realtà pavese.

7.1. Torino: dalla deindustrializzazione all'attrazione di investimenti

Torino è stata considerata una best practice per il risultati conseguiti a fronte dell'attività di attrazione di investimenti svolta, legata alla necessità di diversificare la base economica locale e creare una nuova immagine dell'economia torinese e piemontese.

Gli spostamenti del baricentro produttivo mondiale verso il Sud-Est asiatico, il ritardo dell'Europa, le difficoltà di settori storici di specializzazione, la crisi delle grandi imprese e l'andamento della *new economy* (prima boom e poi declino) sono solo alcuni dei fattori che hanno cambiato di scenari di riferimento e le vecchie "regole" del gioco.

L'industria torinese e piemontese da un lato ha subito l'impatto di questi processi²², dall'altro ha reagito positivamente andando alla ricerca di nuovi indirizzi strategici e nuovi equilibri concorrenziali.

In particolare gli anni '90 segnano un periodo difficile per la regione Piemonte e il suo capoluogo. Il processo di delocalizzazione verso la Francia che interessa numerose imprese piemontesi e la consistente crescita della disoccupazione legata alla crisi dell'industria automobilistica, impongono un'attenta riflessione sulla necessità di diversificare la base economica.

In questo contesto di deindustrializzazione e crisi si afferma la consapevolezza dell'importanza degli investimenti diretti esteri e del marketing territoriale²³.

Il ruolo di ITP, Agenzia per la promozione internazionale di Torino e del Piemonte, in tale senso, è stato cruciale nel definire il percorso di sviluppo dell'economia locale.

²² Tra il 1981 e il 2001 si assiste a una contrazione del peso di quasi tutti i comparti del manifatturiero nell'economia piemontese. In particolare, sono quattro i comparti ad essere maggiormente interessati da questo fenomeno. La filiera della moda (tessile/abbigliamento/calzature), uno dei principali settori di specializzazione oltre alla metalmeccanica, perde il 67% degli addetti iniziali, passando da 29.700 addetti nel 1981 ai circa 11.000 del 2001. Nel settore metallurgico si assiste ad una forte contrazione dell'occupazione (-66%) e un dimezzamento della dimensione media degli stabilimenti. Le vicende del settore delle macchine per l'ufficio e sistemi informatici sono fortemente connesse allo smaltimento della Olivetti e del suo indotto; il comparto in 20 anni ha conosciuto una vera e propria disgregazione con la perdita del 70% degli addetti iniziali. Infine anche il settore autoveicolistico si è ridimensionato in riferimento sia al numero di addetti (-58%) sia al quello delle unità locali (-20%).

²³ Si tiene a Torino nel 1992 il 1° convegno nazionale sul marketing territoriale.

ITP- la prima agenzia regionale italiana di attrazione di investimenti
Costituita nel 1997 dalle principali istituzioni pubbliche locali e dalle associazioni private di impresa²⁴, ITP rappresenta in Italia il primo caso di agenzia regionale di attrazione di investimenti.

Perseguendo l'obiettivo di sostenere la competitività territoriale, ITP si propone come interlocutore privilegiato di imprese esterne che intendono avviare nuove attività in Piemonte assicurando loro piena e continua assistenza non solo nella fase iniziale di insediamento ma anche nelle fasi successive al fine di incentivare il mantenimento e lo sviluppo sul territorio piemontese delle imprese esterne già presenti.

Inizialmente (1997-1999), ITP si è concentrata sul posizionamento del Piemonte e di Torino nel contesto internazionale. Per poter attrarre investimenti esteri era fondamentale far conoscere il Piemonte e le sue peculiarità (specializzazioni settoriali, qualità della vita, ...). È stata avviata un'intensa attività di comunicazione e promozione realizzata sia tramite uscite su riviste specializzate sia attraverso l'organizzazione di missioni all'estero in cui gli stessi imprenditori piemontesi presentavano al mondo imprenditoriale del Paese ospitante la realtà produttiva regionale, sia attraverso la costruzione di un network con uffici Ice, uffici delle CCIAA all'estero, banche italiane con presenze significative sui mercati internazionali che potevano rappresentare con la loro attività un vero e proprio desk all'estero per ITP.

Successivamente (2000-2005), una volta consolidata l'immagine del Piemonte al di fuori dei confini nazionali, l'agenzia ha lavorato maggiormente sullo sviluppo delle competenze e vocazioni del territorio sempre in un'ottica di attrazione di investimenti.

Infatti, "attrarre investimenti esterni (italiani e esteri) al fine di favorire l'internazionalizzazione di Torino e del Piemonte, aumentare la capacità competitiva del territorio, migliorare il posizionamento sui mercati internazionali e creare nuove opportunità di lavoro" rappresenta la *mission* di ITP che viene perseguita sviluppando una pluralità di attività:

- marketing e comunicazione;
- individuazione/ creazione di opportunità per i potenziali investitori;
- assistenza alle imprese esterne e *retention*;
- sostegno allo sviluppo sul territorio;
- after care.

²⁴ Tra i soci si annoverano: Città di Torino, Provincia di Torino, Regione Piemonte, Unioncamere Piemonte, CCIAA di Torino, Centro Estero delle Camere di Commercio Piemontesi, Federazione Associazione Industriali del Piemonte, Unione Industriali di Torino, Api.

Il marketing territoriale

L'esperienza piemontese presenta alcune peculiarità di indubbio interesse che la contraddistinguono da altre realtà.

Torino ed il Piemonte hanno definito ed implementato le proprie politiche di marketing territoriale all'interno di una programmazione concertata di sviluppo economico e sociale perseguendo un modello di forte coesione istituzionale. La realizzazione di un governance territoriale, la capacità di fare sistema tra i diversi attori locali (enti pubblici, università, associazioni di categoria,...) e la formazione di una rete di competenze e rappresentanze del territorio vengono considerati elementi essenziali nell'elaborare una politica di marketing efficace in grado di portare ad una rivitalizzazione del tessuto socio-economico locale.

Il marketing territoriale acquista un ruolo di primo piano sia nella valorizzazione delle risorse locali (puntando su alcune specifiche specializzazioni/vocazioni settoriali), sia nella creazione e diffusione di un'immagine di Torino in grado di attrarre risorse ed investimenti internazionali. Il ruolo attribuito al marketing territoriale è duplice: partendo dall'analisi dei bisogni degli stakeholders e dei "potenziali clienti", da un lato si propone di sviluppare, mantenere e rafforzare le relazioni di scambio tra gli stakeholders e dall'altro accresce gli scambi e rafforza il posizionamento verso l'esterno con l'obiettivo di aumentare il valore e l'attrattività del territorio attivando un circolo virtuoso basato su satisfaction-attrattività-valore.

Il territorio torinese ha visto e vede coinvolti una pluralità soggetti nelle politiche di marketing del territorio:

Le **Camere di Commercio** delle province piemontesi, in primis quella di **Torino**, e **Unioncamere Piemonte**;

Il **Centro Estero delle Camere di Commercio del Piemonte**, impegnato nell'accompagnamento, incentivazione e supporto delle imprese locali nello svolgimento delle attività di export;

Torino Internazionale, soggetto designato principalmente alla gestione del Piano Strategico (città di Torino), il quale svolge tuttavia altri ruoli di marketing attivo, come la promozione di "*Torino capitale del design*" o "*Torino Film Commission*"; L'associazione Torino Internazionale svolge una costante opera di coordinamento, stimolo, monitoraggio e revisione del Piano strategico che costituisce lo strumento per individuare, promuovere ed attuare, con la collaborazione delle Istituzioni locali e delle forze sociali, economiche e

culturali della città, le azioni necessarie per realizzare la crescita e lo sviluppo di Torino e della sua area metropolitana in ambito europeo e internazionale.

- **MKTP**, società di diritto privato ma a capitale pubblico, partecipato per il 90% da ITP e per il 10% da Unioncamere Piemonte, che sviluppa politiche di marketing per imprese e per il settore pubblico, mettendo a loro disposizione le proprie competenze al fine di definire strategie di crescita, posizionamento e sviluppo;
- **IMA**, l'Istituto per il marketing agro-alimentare;
- Le agenzie turistiche locali.

Tuttavia, con la nascita di **ITP**, si è cercato di razionalizzare sforzi e risorse concentrando in capo ad essa tutte le attività di marketing territoriale con particolare attenzione all'attrazione di investimenti.

La capacità degli stakeholder piemontesi di fare sistema ed esprimersi ad un'unica voce trova ulteriore manifestazione nel percorso della costituzione di una società consortile **Piemonte International** (nome provvisorio) tra Regione Piemonte e di Unioncamere Piemonte che unendo forze, attività e strutture dei due enti e, con la trasformazione del Centro Estero delle Camere di Commercio, dovrebbe ricondurre sotto un'unica regia tutte le politiche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese. Nel disegno generale, dovrebbero entrare a far parte di questo progetto le attività finora esercitate dal Centro Estero delle Camere di Commercio, da ITP, dall'IMA (Istituto per il marketing agroalimentare, dallo sportello Sprint per l'internazionalizzazione e dall'Agenzia turistica regionale). Cinque gli obiettivi dell'operazione: ampliare la presenza delle imprese piemontesi nei mercati esteri, attirare investimenti esteri, valorizzare l'offerta turistica, promuovere la filiera agroalimentare, lavorare sul *brand image* del Piemonte. La società dovrebbe nascere entro la fine del 2006 ma per ora è solo in fase progettuale.

Tornando all'attività di marketing territoriale svolta da ITP emerge una chiara scelta del territorio di puntare sulla valorizzazione e l'attrazione di imprese operanti in settori considerati rilevanti per le vocazioni locali (es. automotive, design, logistica), ad alto valore aggiunto (es. ICT, aerospaziale, nanotecnologie e scienze della vita) e strategici per lo sviluppo futuro. Marketing territoriale e comunicazione per catturare investitori in tutto il mondo, grazie ad una rete internazionale realizzata con l'Ice (Istituto per il commercio estero), con sette desk "Invest in Italy", che svolgono attività di scouting e di primo contatto con i potenziali clienti, azioni di direct marketing, invio di mail di materiali di comunicazione di ITP, assistenza per la partecipazione ad eventi e fiere, incontri, seminari con potenziali investitori. Nel definire il "prodotto Torino-Piemonte" quale

sistema territoriale unico si è voluto rafforzare gli asset differenziati del territorio regionale e coordinare politiche condivise tra enti locali e privati.

In tale ambito i risultati raggiunti da Itp sono notevoli. Con una struttura organizzativa di circa 14 persone, con costi per le attività di promozione, comunicazione e gestione pari a 20 milioni di Euro e con un budget annuale di circa 1,5 milioni di Euro, l'agenzia, dal 1998 ad oggi, è riuscita ad attrarre 80 imprese tra italiane ed estere con investimenti diretti in Piemonte per oltre 400 milioni di Euro e con la creazione di circa 4.000 posto di lavoro.

Solo nel 2005 Itp è stata protagonista di sei nuovi insediamenti di imprese estere e tre di alberghi.

Di grande rilievo è stato anche il contributo di ITP nel determinare la scelta di Torino quale unica sede italiana della business school Escp-Eap.

Tra i casi di successo più significativi:

Changan

Il quarto produttore di auto in Cina, che, già attivo da quattro anni in Piemonte, sta ampliando la propria presenza insediandovi il quartier generale per l'Italia, con funzioni di rappresentanza per tutta l'Europa.

Jac Anhui Janghuai

Importante azienda di auto cinese che nella prima metà del 2005, ha realizzato a Torino il proprio centro di ricerca instaurando una stretta collaborazione con il Politecnico di Torino e con l'Istituto Europeo del Design.

Motorola

A seguito di un primo contatto nel 1997 e dopo tre anni di lavoro, ITP è riuscita ad assicurare al territorio Piemontese il Motorola Technology Center, oggi uno dei centri di ricerca più attivi ed avanzati nel network Motorola che conta solo in Europa 22 Centri R&D (UK, Danimarca, Irlanda, Israele, Italia, Polonia, Russia, Repubblica Ceca, Spagna, Germania, Francia e Romania). I fattori su cui ITP ha puntato e che hanno determinato la decisione di Motorola, oltre ad una politica insediativa attenta alle esigenze dell'azienda sotto molteplici aspetti (costi, alloggi per i dipendenti, parcheggi..), sono stati soprattutto la disponibilità in loco di risorse umane specializzate e di avanzate competenze Wireless legate all'attività didattica e di ricerca del Politecnico di Torino.

Eutelsat/Skylogic Italia

L'insediamento della prima filiale europea di Eutelsat, Skylogic Italia, ha impegnato ITP per circa otto mesi. Inizialmente la società si è localizzata nell'area di un'azienda locale e dopo poco ha acquistato un proprio spazio per la realizzazione del teleporto. ITP nel processo di insediamento della società ha provveduto a:

- elaborare uno studio di pre-fattibilità;
- facilitare l'accesso alle istituzioni e ai principali players locali;
- offrire un supporto giuridico-legale;
- identificazione di finanziamenti e incentivi;
- favorire i contatti col territorio e col Consorzio TOP-IX

L'apertura di Skylogic Italia è avvenuta nel 2001. La società, utilizzando i sistemi di Eutelsat e la sua competenza nella comunicazione satellitare, propone in tutto il mondo un ampio portafoglio di servizi via satellite a banda larga.

Johnson Controls

A seguito di un contatto avvenuto nel 2002, ITP si è preoccupata di ricercare un'ideale localizzazione per le esigenze della società e di elaborare una proposta particolarmente articolata, completa anche di uno studio di benchmarking su aree locali alternative. Il forte legame con il sistema produttivo locale, le relazioni preesistenti con le imprese del settore automotive, le caratteristiche del mercato locale, l'ampia dotazione di skill nel settore automotive e la presenza di un interlocutore unico (l'Agenzia) nel percorso decisionale insediativo hanno indotto la Johnson Controls a insediare uno stabilimento a Grugliasco (TO) dove sono fabbricati sedili per automobili di alta gamma e occupati circa 150 addetti per un fatturato annuo di oltre 40 milioni di Euro. Mentre a Rivoli, un altro stabilimento aperto in seguito, sono occupati circa 80 addetti impegnati nello svolgere tutte le funzioni centrali di Johnson Controls Italia.

I risultati

In quasi un decennio di attività ITP ha avuto **contatti** con **oltre 1.500 imprese** ed elaborato più di **80 progetti insediativi**, riuscendo ad attrarre sul territorio piemontese importanti realtà operanti nei settori chiave per il sistema socio-economico.

AC Hoteles (Spagna); Colt Telecom (UK); Changan (Cina); Burgess Norton - Salvadori Spinotti - (USA); Delta Software Technology (Germania); Ecofys (Paesi Bassi); Ericsson Telecomunicazioni (Svezia); ESCP-EAP (Francia) Eutelsat (Francia); GM-Powertrain (USA); Hisense (Cina); Hutchinson (Francia); JAC Anhui Jianghuai Automobile (Cina); Johnson Controls (USA); Johnson Electric - BTM - (Cina); Motorola (USA); Skylogic Italia (Francia)... sono solo alcune delle società che hanno scelto il Piemonte come localizzazione per estendere il proprio business. I casi di attrazione di impresa riguardano soprattutto realtà straniere mentre molto meno numerosi sono stati gli insediamenti di imprese nazionali. L'Agenzia ha seguito anche qualche caso di partecipazione/acquisizione societaria ma di minore rilevanza.

Secondo i dati forniti da ITP, l'attrazione di imprese ha generato **circa 4.000 nuovi occupati** su tutto il territorio piemontese a cui si deve aggiungere l'indotto creato dalle nuove presenze.

I fattori di attrattività

Nella logica di un'offerta globale che metta a disposizione dei nuovi investitori un sistema ambientale favorevole e qualitativo sotto tutti gli aspetti, alcuni fattori acquistano particolare rilevanza nei processi localizzativi.

Il trasferimento della competizione delle imprese individuali verso i sistemi economici territoriali richiede un cambiamento nel focus e nelle strategie dei soggetti coinvolti nelle politiche di marketing territoriale. È necessario passare dalla creazione di opportunità per una o più imprese private alla creazione di valore aggiunto per il territorio nel suo insieme e delle condizioni per lo sviluppo sia delle imprese locali sia di quelle a partecipazione estera.

Tutto questo può essere fatto puntando su una mix articolato di fattori localizzativi tra cui acquistano una notevole rilevanza:

- dotazione di knowledge capital (capitale umano) altamente qualificato;
- sistema formativo;
- burocrazia efficiente;
- sistema di governance;
- specializzazione settoriale
- politiche pubbliche per il sistema produttivo;
- servizi alle imprese
- centri di ricerca/università
- fiscalità locale.

Le strategie di comunicazione Torino

Il sito web di ITP è completo e aggiornato, è stato realizzato con un contributo (Docup Obiettivo 2 2000-2006 Misura 1.2 Linea 1.2.B), unico neo il mancato aggiornamento del copyright. Ha la struttura di un portale, con aggiornamenti dinamici e le news sono sempre fresche.

Accettabile anche la sezione in inglese (anche se meno ampia e aggiornata), come anche quella in francese (che indica un orientamento specifico nell'attrazione degli investimenti).

Interessante anche la rassegna stampa: sezione molto gradita solitamente agli utenti, ma relativamente impegnativa da amministrare e aggiornare.

Il sito segue un po' l'impostazione di Invest in France, con molta ricchezza di dati sul mercato del lavoro e i relativi costi.

ITP ha una politica di comunicazione ricca e complessa, ha fatto uso intenso di eventi, e in particolare utilizza anche uno strumento impegnativo e potente: il premio Greenfield. È il riconoscimento attribuito ogni anno da ITP ad un'impresa italiana e una estera che abbia realizzato un nuovo insediamento o un progetto significativo in Piemonte.²⁵

Al di là di ITP, rimanendo più concentrati su Torino, città e Provincia hanno dovuto investire nella politica di promozione del territorio. Sede delle Olimpiadi invernali appena concluse, necessitava di creare una rete di enti e istituzioni che si fossero impegnate nell'obiettivo di far emergere tutto il tessuto sociale, economico, storico e culturale del territorio. I siti istituzionali (provincia, CCIAA) molto fanno leva sul tema delle olimpiadi, dello sviluppo economico, dei progetti satellite e delle iniziative imprenditoriali di maggior rilievo e importanza. L'impaginazione del sito della provincia, la struttura e l'organizzazione dei contenuti facilita la navigazione. Esiste un progetto di Sviluppo Locale attivo e aggiornato (<http://www.provincia.torino.it/sviluppolocale/>), che si accompagna con un Piano Strategico per Lo Sviluppo della Città (<http://www.torino-internazionale.org/HomePage/Layout/Template/Home/>) che ha come scopo principale l'internazionalizzazione della città.

²⁵ Il premio GreenField è un'iniziativa realizzata con il contributo di **San Paolo, Gruppo UniCredit, Assocamere Estero e di tutti i Soci Fondatori di ITP.**

Il sito del turismo è ben fatto, rivisto e aggiornato in corrispondenza con le olimpiadi, è un ottima vetrina per tutti coloro che per turismo o per interesse sportivo si avvicinano alla città.

Numerosi sono anche gli operatori nel campo della formazione professionale e supporto alle imprese e nelle ricerche e osservazioni statistiche (Ascom, Ires, Agenzia di Sviluppo della regione Sud Ovest).

Principali siti

- Camera di Commercio di Torino <http://www.to.camcom.it/>
- Provincia di Torino <http://www.provincia.torino.it/>
- Sviluppo locale (Provincia di Torino)
<http://www.provincia.torino.it/sviluppolocale/sportello/>
- Unione Industriali della Provincia di Torino <http://www.ui.torino.it/nn-parse.phtm?action=home>
- Torino Internazionale Piano strategico per la promozione della città
<http://www.torino-internazionale.org/HomePage/Layout/Template/Home/>
- Turismo Torino <http://www.turismotorino.org/index.php>
- Salone dello sviluppo locale <http://www.salonesviluppolocale.it/>
- Agenzia per lo sviluppo del Sud Ovest di Torino <http://www.assot.com/>
- Ascom di Torino <http://www.ascomtorino.it/>
- Ires Piemonte <http://www.ires.piemonte.it>
- ITP www.itp-agency.org

7.2. Modena: l'attrazione selettiva di investimenti

Modena è stata inserita come caso indicativo per il suo indubbio successo in termini di capacità di mantenere la propria imprenditorialità e sviluppare dall'interno la creazione d'impresa. Il territorio non sente la necessità di attrarre aziende dall'esterno, visto che la stessa domanda interna di aree non è soddisfatta (ci sono circa 500 domande inevase per l'assegnazione di aree industriali e artigianali da parte di aziende modenesi).

Il sistema Modena sembra tenere buone posizioni, pur in presenza di dinamiche economiche generali negative, le quali impattano maggiormente su settori industriali maturi e a basso contenuto tecnologico.

Il territorio modenese riconosce l'importanza delle variabili immateriali quali la conoscenza, la capacità di innovazione e di interconnessione a livello globale. Modena mantiene alti livelli di competitività grazie ai servizi e alle opportunità del territorio garantite dalla coesione sia a livello istituzionale sia associativo. Il contesto territoriale esprime conoscenze, valori e relazioni sedimentate nel corso della storia ma flessibili ai cambiamenti.

I vantaggi competitivi già assestati a Modena sono:

- la rete di subfornitori, soprattutto nel settore meccanico
- la posizione geografica favorevole per i flussi logistici internazionali
- facoltà scientifiche
- centri di ricerca e trasferimento tecnologico (come quello su nanotecnologie e nanoscienze)
- buona qualità della vita

Un vincolo, invece, è rappresentato dalla disponibilità ridotta di aree di insediamento produttivo.

I progetti di sviluppo, quindi, sono ancora più ambiziosi, anche se occorre rilevare che non tutti gli attori locali sono coinvolti allo stesso modo su questa linea di pensiero: Modena punta ad attrarre investimenti dall'estero. Investimenti che per forza di cose non possono essere *greenfield*, ma che dovrebbero consistere in partecipazioni estere in aziende modenesi che costituiscono particolari filiere, oppure possono come qualificarsi come subfornitori ad alta tecnologia.

Questo obiettivo ha visto, per ora, una sola azione concretizzata, che ha voluto anche essere un test: attraverso l'agenzia territoriale (ProMo) Modena ha partecipato nel 2005 a un concorso indetto dal Financial Times ed è emersa come l'area più attrattiva in Italia per l'insediamento di imprese e si è piazzata al secondo posto per l'Europa Occidentale.

A fronte di questi risultati è fondamentale capire quali sono le azioni che hanno consentito il raggiungimento di certe performance, qual è il ruolo svolto dalle istituzioni e come le politiche di marketing territoriale attuate dal territorio hanno impattato sul processo di sviluppo del modenese.

In primis emerge il ruolo svolto da ProMo. Infatti se fino a vent'anni fa il territorio non si occupava in modo specifico e diretto di marketing territoriale, ProMo è diventata nel tempo il punto di riferimento fondamentale.

ProMo

Attiva dal 1987, ProMo²⁶ è una società consortile con il compito di promuovere lo sviluppo delle attività produttive della provincia di Modena attraverso processi di innovazione tecnologica, organizzativa e di prodotto.

In quasi vent'anni di attività la società di promozione dell'economia modenese ha conosciuto profondi cambiamenti sia di struttura sia di ruolo. In particolare possiamo leggere la sua evoluzione in tre fasi:

- 1987-1995: la promozione del Quartiere degli Affari, la costituzione di DemoCenter²⁷, un centro di tecnologico per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, e la nascita di "Modena esposizione" che oggi gestisce il quartiere fieristico rappresentavano la mission di ProMo.
- 1995-2000: Riposizionamento strategico della società con una nuova mission di promozione dell'economia modenese a livello provinciale. La Società identifica filoni di attività innovativi connessi alle nuove sfide (es. Domotica) e promuove progetti di valorizzazione di nicchie (es. Artigianato Artistico).
- 2001-2006: La Società dà vita a servizi avanzati per il territorio sviluppando e traducendo concretamente progetti già avviati (es. Laboratorio Domotica, Bioecolab). Continua poi l'opera di elaborazione e messa a punto di nuovi progetti in ambiti strettamente connessi alle dinamiche territoriali: sostenibilità ambientale, logistica, rapporti scuole-impreses-territorio.

Nel tempo ProMo si è trasformata in un'agenzia di sviluppo locale e marketing territoriale della provincia di Modena a supporto delle istituzioni locali e delle forze economiche per la definizione congiunta degli obiettivi di sviluppo del territorio e dell'economia modenese, in cui tra le varie iniziative, hanno assunto centralità temi nuovi quali, ad esempio, il risparmio energetico, la sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica.

ProMo è un soggetto particolare rispetto alla classica agenzia territoriale, in quanto si dedica prevalentemente alla progettazione, la realizzazione dei progetti (intesi alla promozione del territorio in senso lato e correlato particolarmente alla tecnologia e alla creazione di una immagine di Modena come luogo privilegiato per le applicazioni tecnologiche) viene di volta in volta delegata a diversi soggetti sul territorio.

²⁶ I soci fondatori di ProMo sono il Comune, la Provincia, la Camera di Commercio di Modena e l'Università degli Studi.

²⁷ Oggi il DemoCenter è diventato una soggetto autonomo, in cui l'agenzia detiene una quota, e svolge le attività di innovazione nei settori della meccanica, dell'automazione industriale e dell'innovazione informatica. Mette a disposizione delle imprese macchine per la prototipizzazione.

In questo contesto è vitale la collaborazione con l'Università, coinvolta pesantemente anche nella più recente progettazione di ProMo: lo sviluppo dell'immagine di Modena come città nella quale si sviluppano gli studi e la tecnologia relativa all'idrogeno.

Modena percepisce e interpreta il cambiamento, risponde con azioni di accompagnamento alla delocalizzazione intelligente (quella che sposta alcuni processi di produzione ma non il valore e il know how, quella che salvaguarda il capitale umano). Modena crede che lo sviluppo del territorio non vada misurato in termini solo di crescita quantitativa della produzione, ma piuttosto come aumento della qualità del sistema produttivo. Per questo punta sulle politiche di valorizzazione e di sostegno delle risorse locali (non solo imprese, ma anche conoscenze, tipicità, eccellenze), le quali possono crescere qualitativamente attraverso l'attrazione di risorse esterne, per generare circoli virtuosi di crescita.²⁸

Il marketing territoriale

L'attuale obiettivo di marketing di Pro.Mo. è quello di attrarre investimenti di tipo brownfield ovvero di far convergere sul territorio partecipazioni di gruppi internazionali in imprese modenesi già operative.

Modena ha come obiettivo principale di marketing territoriale il miglioramento del livello generale della cultura d'impresa. Questo obiettivo si articola nell'attenzione ai bisogni delle imprese insediate, al supporto alla crescita e all'evoluzione del naturale flusso di creazione d'impresa in zona, e, questo in maniera originale, nel tentativo di coniugare l'aumento del livello dell'offerta culturale con l'attrattività del territorio.

Questo intento è legato all'influsso di Richard Normann sull'impostazione delle politiche di marketing territoriale di Modena, influsso dovuto al coinvolgimento dello studioso come consulente nei primi anni Novanta. Proprio in quegli anni, reduce da esperienze sul marketing della città di Marsiglia e da uno studio pubblicato da OCSE sulle medie città europee, Normann esplicitò un concetto allora nuovo per il marketing territoriale: l'attrattività di un territorio per gli investitori che interessano territori come Modena ha a

²⁸ "Modena, a differenza di aree geografiche economicamente deboli dove il termine sviluppo evoca la creazione di nuova imprenditorialità e l'attrazione di investimenti, è un territorio industrialmente forte e vivace. Il compito di chi opera per lo sviluppo locale in questa realtà è di generare innovazione, non solo tecnologica ma di sistema, mantenere alta la qualità dell'offerta (beni/servizi e in generale la qualità della vita) e operare per uno sviluppo ambientalmente e socialmente sostenibile. Significa prima di tutto 'seminare innovazione', sperimentare costantemente nuovi ambiti di azione che possano divenire fattori di eccellenza del territorio e contraddistinguerlo, come abbiamo fatto con la Bioedilizia, la Domotica, con il progetto Vetrina di prodotti e servizi ambientalmente sostenibili, con l'iniziativa sull'Artigianato Artistico e molte altre. In sostanza, innescare nuove leve di sviluppo per accrescere la competitività del territorio rispetto alle sfide/opportunità di medio e lungo termine." (Adriana Zini, Direttore ProMo)²⁸

che fare con la qualità della vita e la qualità della vita ha a che fare anche con l'offerta culturale²⁹.

Da quel momento Modena iniziò a lavorare anche sulla creazione di un rapporto più stretto tra il territorio e le iniziative culturali, si occupò di comunicare meglio e razionalizzare l'offerta culturale, si impegnò su grandi mostre e iniziò un percorso di studio sulle opportunità rappresentate dal turismo in città e in provincia.³⁰

I risultati

Il caso che rappresenta meglio i risultati di marketing territoriale modenese è TetraPak. L'azienda svedese, infatti, nel tempo ha trasformato la filiale italiana in HeadQuarter per l'Europa in collaborazione con la sede svedese di Lund. L'azienda ha 4 stabilimenti in Europa, 3 sono tra Modena e Rubiera (un comune già in provincia di Reggio Emilia ma in continuità territoriale con la zona industriale nord di Modena). Nella sede di Modena hanno sede R&D e assemblaggio macchine e vi lavorano 600 delle 2100 occupate in totale. In pratica TetraPak ha riconosciuto a Modena il ruolo di territorio di avanguardia nella ricerca e nella subfornitura specializzata.

²⁹ Cfr anche Lazzeroni, M. "Nuove strategie di sviluppo locale- il Marketing territoriale" in Rivista Geografica Italiana, Pacini Editore, dicembre 1998

³⁰ L'iniziativa che rappresenta meglio questi tentativi è la catalogazione dei decori dei musei civici e la pubblicazione del relativo CD. L'operazione partiva dalla constatazione che un tessuto di creatività locale, prevalentemente gli stilisti delle aziende ceramiche e quelli della maglieria carpigiana, si ispirava ai decori presenti nei musei civici per il proprio lavoro. Il Comune di Modena agì finanziando la catalogazione dei decori secondo il metodo DEA e la produzione e distribuzione di un CD contenente le immagini dei decori stessi, libere da diritto per le modifiche. In questo modo si mettevano in contatto le migliori energie creative del mondo dell'impresa con il patrimonio culturale del territorio³⁰. I soggetti coinvolti erano: Pro.MO, il Museo di Arte Medievale e Moderna, l'Enea (per la classificazione delle immagini) e l'Ervet (la finanziaria regionale). L'obiettivo riportato sul CD era "Promuovere e divulgare il patrimonio museale modenese e mettere a disposizione degli operatori economici immagini classificate in modo da favorire il processo creativo in fase di progettazione del prodotto".

Le strategie di comunicazione

L'obiettivo dichiarato della comunicazione di Modena è: apportare benefici al sistema locale in termini di conoscenze, professionalità e apertura alle reti internazionali.

In questo territorio siamo già in un momento di maturità del marketing territoriale, l'obiettivo non è la semplice notorietà, ma la notorietà distintiva. In più è necessario utilizzare le azioni promozionali per contrastare il saldo negativo in termini di IDE (cfr. Sole 24 Ore 14/03/05 sullo studio condotto da Siemens-Ambrosetti a questo proposito).

PRO.MO non utilizza più massicciamente i materiali cartacei, più presenti nella comunicazione della CCIAA, dove si sta distribuendo un materiale di qualità (la brochure "Modena Life" in 4 lingue) che potrebbe essere oggi rinnovato.

Modena organizza la propria presenza web attraverso la Rete Civica (www.comune.modena.it, rete civica premiata più volte per l'innovazione), numerosi siti di promozione del territorio dal punto di vista culturale, turistico e ambientale e, infine attraverso più siti per il marketing territoriale e l'attrazione di investimenti. Sul fronte della promozione del territorio il tema è quello di "motori e dei sapori" con i rispettivi siti di consorzi, e <http://www.motorvalley.it/>.

Nell'ambito del marketing territoriale si distinguono numerosi siti per l'informazione alle imprese (da www.intraprendere.modena.it, inserito nel sistema dello Sportello Unico, allo Sportello telematico della Provincia di Modena per la segnalazione di incentivi www.incentiviimprese.modena.it).

Ma i siti più focalizzati sull'attrazione di investimenti sono quelli di PRO.MO (www.promoonline.it), il servizio di monitoraggio delle aree produttive della provincia di Modena (www.provincia.modena.it/moapnet/) e l'iniziativa della CCIAA www.discoveringmodena.it. Quest'ultimo sito, monumentale in termini di contenuti, è un esempio chiave di marketing territoriale per l'attrazione di investimenti. La ricchezza di contenuti sta mettendo in difficoltà gli aggiornamenti, soprattutto nella sezione in inglese.

Principali siti

- Camera di Commercio di Modena <http://www.mo.camcom.it/>
- Provincia di Modena <http://www.provincia.modena.it/>
- Associazione al servizio delle imprese <http://www.lapam.mo.it/>
- Associazione dell'economia modenese www.promonline.it/.
- Tradizione e Sapori – Il marchio della Camera di Commercio di Modena per i prodotti della tradizione agroalimentare modenese <http://www.tradizionesaporimodena.it/>
- Expo Mo <http://www.expomo.com/>
- Motor Valley <http://www.motorvalley.it/>
- Ermes Imprese Informazione e servizi dell'Emilia Romagna <http://www.ermesimprese.it/>
- Invest in Emilia-Romagna <http://www.investinemiliaromagna.it/index.htm>
- INVESTIINMODENA <http://www.investinmodena.comune.modena.it/index.php>
- Le politiche del lavoro della Provincia di Modena <http://www.lavoro.provincia.modena.it/>
- Intraprendere a Modena <http://www.intraprendere.modena.it/>
- CNA di Modena <http://www.mo.cna.it/default.php>
- Città sostenibile http://www.cittasostenibile.it/IT/prima_set.html
- Discoveringmodena <http://www.discoveringmodena.it/>

7.3. Treviso: dalla delocalizzazione alla comunicazione territoriale

Treviso, partendo dal principio che “conoscere per localizzarsi” sia la premessa fondamentale per un’efficace azione di marketing territoriale, ha realizzato un portale **TrevisoSystemOnline** come strumento di marketing territoriale per la promozione dell'**economia Treviso** e delle **aziende di Treviso** all'estero.

Promosso dalla CCIAA, da anni sostenitrice di un approccio evoluto al marketing territoriale, per la valorizzazione delle competenze distintive del sistema territoriale, il portale è gestito dall'Azienda Speciale per l'Innovazione Tecnologica Treviso Tecnologia. L'Azienda è stata fondata nel 1989 dalla Camera di Commercio di Treviso, per promuovere le tecnologie innovative, per la certificazione dei prodotti e dei sistemi aziendali, per la diffusione di know-how e professionalità specializzate, nell'ambito della formazione continua, con particolare attenzione alle nuove Figure Professionali Europee. TrevisoSystemOnline fornisce informazioni economiche relative al territorio della provincia di Treviso nella versione in italiano ed in inglese. Informazioni utili, sia per le aziende Treviso che ne sono parte integrante, sia per gli operatori economici italiani ed esteri, Associazioni, Imprese, Professionisti italiani e stranieri, che vogliono conoscere o investire a Treviso.

Fornisce inoltre servizi specialistici come analisi di mercato Treviso, investimenti esteri Treviso, finanziamenti nuove imprese Treviso, internazionalizzazione distretti Treviso.

Il portale si propone di divenire un punto di riferimento per coloro che ricercano informazioni sulle aziende Treviso, ma anche per coloro che, per ragioni di lavoro, di turismo o di semplice curiosità, sono interessati ad entrare in contatto con la realtà trevigiana.

Infatti in un contesto ad elevatissima competizione internazionale, una maggiore competitività non può essere perseguita a scapito della qualità della vita e le economie avanzate si devono muovere necessariamente verso l’investimento in conoscenza, in produzioni che tramite la conoscenza siano a maggiore valore aggiunto.

In un sistema economico come quello trevigiano, con forte rilevanza del modello distrettuale³¹, gli attori delle politiche di sviluppo e di marketing territoriale hanno valorizzato le eccellenze locali puntando sulla comunicazione di un'identità forte del territorio e di un'approfondita conoscenza delle peculiarità dello stesso.

Un'intensa attività di ricerca, l'esplorazione di nuovi mercati, le analisi economiche, le analisi socio-culturali dei consumi e dei fabbisogni e un'adeguata diffusione delle informazioni consentono di innestare sul territorio nuove dinamiche di apprendimento anche su percorsi laterali rispetto alle specializzazioni locali. Aumenta il valore aggiunto del territorio e la sua capacità attrattiva sia verso l'esterno sia verso le imprese e i cittadini che sono già presenti sullo stesso.

Analizzando il caso di Treviso viene confermata l'utilità della pubblicazione del piano di marketing territoriale. Treviso dimostra anche che il web, usato non solo in prospettiva tradizionale (vetrina del territorio) ma anche come strumento vero e proprio di scambio e lavoro, sia un elemento di successo nella comunicazione di marketing territoriale. Treviso, infatti, ha lavorato alla creazione di portali territoriali. Oltre a Treviso System On Line, ha realizzato WEB 10 – Web for digital economy, destinato soltanto agli operatori della provincia, per apprendere e migliorare le loro conoscenze in materia di e-business, oltre che per sollecitare la creazione di una comunità professionale in rete sugli stessi argomenti.

Oltre a questo utilizzo del web, l'esperienza trevigiana si distingue anche per la realizzazione dell'Osservatorio Moda Sportssystem. E' una iniziativa legata al distretto di Montebelluna voluta nel 2000 dalla Camera di Commercio di Treviso insieme con le associazioni di categoria e coordinata operativamente dalla Fondazione Museo dello Scarpone. I suoi servizi si rivolgono specificatamente a coloro che presiedono gli anelli della catena produttiva che più sono interessati dal contatto con l'immateriale e che si configurano come segmenti strategici della filiera dello sportssystem.³²

³¹ Il modello distrettuale si caratterizza per la presenza di un insieme di "piccole e medie imprese che seguono un modello di organizzazione produttiva e sociale in cui l'elemento territorio gioca un ruolo relevantissimo. Gli elementi essenziali di questo modello riguardano i caratteri del processo produttivo, i caratteri delle relazioni tra imprese, il ruolo delle economie esterne, le differenze con le altre piccole e medie imprese" (Ciciotti, 1993)

³² Le tematiche trattate dall'Osservatorio sono:
Analisi delle cinque aree dello sportssystem (competitions, fitness/wellness, street, adventure e fashion)

Tra le azioni di comunicazione sul web emerge il consorzio di promozione turistica Marca Treviso (www.marcatreviso.it). Grazie a questa iniziativa si assapora un certo slancio dal punto di vista della promo-commercializzazione del territorio e dalla volontà di riunire in rete gli attori principali. Oltre ad offrire informazioni turistiche, infatti, consente di visualizzare i maggiori operatori, valutare le proposte, prenotare, informarsi sugli itinerari e iniziative. Il portale del turismo ufficiale per la provincia è una sezione dedicata nel sito della provincia (<http://turismo.provincia.treviso.it/>). Si dà molto spazio anche in questo caso al concetto di rete e ci sono dei depliant interessanti da poter scaricare. La dinamica industriale invece si legge attraverso la moltitudine di associazioni, consorzi, aziende speciali che si impegnano nello sviluppo economico e sociale della provincia.

7.4. Catania: verso le nuove tecnologie

Interessanti spunti possono essere tratti anche dall'esperienza di Catania. La città, presa coscienza dei propri *asset*, materiali e immateriali, attraverso un attento processo di analisi, ha deciso di improntare il proprio cammino di sviluppo puntando su due concetti chiave: l'**innovazione** e la "**qualità urbana**".

Due le iniziative di maggior rilievo collegate a tali riflessioni: la costituzione di **InvestiACatania**, lo Sportello Unico Comunale per le imprese, e il **Patto territoriale**.

Se la prima si focalizza maggiormente sugli aspetti della realtà catanese che più attengono alla sfera economica, il **Patto territoriale**, firmato da 158 imprese e 26 Enti pubblici, si concentra sui processi di riqualificazione urbana (area sud del comune) e di miglioramento della qualità della vita attraverso un rinnovamento dei servizi alle famiglie e alle imprese, uno sviluppo del sistema non profit e una maggiore attenzione ai problemi di reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Tra le azioni di cui **InvestiACatania** si fa promotore, di particolare rilievo è il progetto "Marketing Territoriale" il quale si propone di attrarre investimenti dall'esterno e rafforzare la base produttiva.

All'interno del progetto è dato ampio spazio al tema dell'**innovazione** e della **tecnologia**. Infatti, il sistema territoriale catanese partendo dalla consapevolezza dell'importanza che settore hi-tech³³ ha acquisito per lo sviluppo locale e dalla rilevanza dei processi innovativi nel determinare il livello competitivo sia delle imprese sia del territorio, ha promosso una serie di azioni volte a valorizzare il tessuto economico esistente attraverso il trasferimento tecnologico, la creazione di opportunità di internazionalizzazione, il potenziamento di reti e sinergie.

³³ Il settore hi-tech, soprattutto a seguito della presenza della società ST Microelectronics risulta essere uno dei punti di forza e di debolezza dello sviluppo locale. Se da un lato, infatti, tale presenza sul territorio ha generato un indotto costituito da circa 200 micro, piccole e medie aziende tra fornitori e clienti, dall'altro le dinamiche di crescita del settore risultano troppo dipendenti dalle decisioni strategiche della multinazionale, che, alla luce dell'attuale crisi del settore, potrebbe anche decidere di delocalizzare la propria fabbrica. Il settore inoltre appare molto frammentato e caratterizzato da un basso livello di interazione tra le imprese.

InvestiACatania ha ampliato e migliorato la circolazione delle informazioni sul territorio attraverso la creazione di un **data-base delle aziende Etna Valley**, di un **"Catalogo dell'offerta locale delle tecnologie/competenze"** da proporre alle aziende interessate a prendere parte ad eventuali bandi che prevedano la partecipazione di Enti ed Istituti di Ricerca e di una **"Scheda (audit) di rilevazione dei fabbisogni di innovazione"** da sottoporre alle aziende. Attività in cui è stata coinvolta anche **Easy Catania**, l'Ufficio di collegamento tra i diversi enti che si occupano di sviluppo industriale sul territorio catanese creato dall'Assessorato all'Industria, Sviluppo e Innovazione del Comune.

InvestiACatania, sempre in un'ottica di valorizzazione del tessuto economico esistente, ha avviato la costituzione del Distretto Hi-tech Micro e NanoSistemi, previsto dal protocollo preliminare d'intesa siglato il 7/11/2003, attraverso il coinvolgimento delle aziende.

Inoltre, con l'obiettivo di favorire i processi di internazionalizzazione delle imprese si sta adoperando per la creazione di una **rete** tra i **distretti tecnologici europei** (Catania, Dresda, Grenoble e Lovanio). In particolare, le attività svolte sinora per avvicinare i distretti della microelettronica di Catania - Etna Valley - e di Dresda -Silicon Saxony -, maggiormente simili per età, modello di sviluppo e crescita esponenziale avvenuta negli ultimi venti anni, hanno già dato risultati positivi.

Sono in fase di definizione gli accordi con il **Fraunhofer Institut**, Istituto di Ricerca privato che nasce in Germania con 58 sedi nel mondo e dipartimenti impegnati in diverse aree di ricerca, per la prossima apertura di un centro di competenza a Catania. Il Centro dovrebbe occuparsi di Elettronica nel campo della ICT e lavorare su 8 progetti commissionati da aziende tra cui ST, Synapto, Antech.

Infine, a ottobre 2005, è stato creato il **"Consorzio Etna Hitech"**. In tal modo, InvestiACatania ha avviato il primo passo verso la creazione di un vero "sistema locale", nella convinzione che le politiche per lo sviluppo devono avere come referente primario le comunità delle persone che operano nella stessa porzione di territorio e che sono unite da una comune identità.

Il Consorzio rappresenta il primo aggregato territoriale di imprese Hi-Tech, che si auto-organizza nell'area di Catania, creando un network di competenze, know-how, risorse, attraverso cui portare avanti una strategia competitiva condivisa.

Al Consorzio hanno inizialmente aderito 18 imprese, ma solo dopo pochi mesi dalla costituzione, altre 15 hanno fatto richiesta di adesione.

Le aziende consorziate operano nei settori: Agrifood, Information and Communication Technology, Telecomunicazioni, Microelettronica e Cantieristica

Obiettivo del Consorzio è potenziare il processo di definizione di una strategia su base territoriale attraverso cui fare crescere il "Sistema dell'Etna High Tech".

InvestiACatania, che finora ha operato sulla base di un piano informale scaturito dalla conoscenza della realtà circostante e della contingenza di alcuni eventi rilevanti per il territorio in termini di ricadute, tuttavia si è avvertita la necessità di dare alla propria attività un maggior grado di organicità e strutturazione attraverso l'elaborazione di un Piano di Marketing operativo in cui definire ulteriori azioni da intraprendere individuando gli strumenti più adeguati al loro raggiungimento.

Pur in assenza di alcuni elementi di rilievo, quali la definizione di un "prodotto da offrire" e la descrizione dettagliata delle opportunità di investimento, l'esperienza di Catania sottolinea come la valorizzazione del tessuto economico locale secondo una logica innovativa, il trasferimento tecnologico, le relazioni tra ricerca e imprese, l'attrazione di investimenti "qualificati" dall'esterno, l'apertura del sistema locale a realtà internazionali rappresentano un elemento di successo nei processi di sviluppo integrato e sostenibile.

Le strategie di comunicazione Catania

Catania sta lavorando bene in termini di cura dell'immagine verso l'esterno, con un buon servizio diretto alle richieste provenienti dalle imprese interessate e una serie di eventi e convegni, oltre alla creazione di un vero e proprio distretto IT, che non solo rappresenta il successo in termini di attrazione di investimenti, ma anche la creazione di un circolo virtuoso in termini di comunicazione. L'insediamento delle imprese costituisce argomento per la comunicazione e permette di attivare manovre di comunicazione basate sui casi e sulle referenze. La focalizzazione su un preciso settore rende più interessante il territorio (favorisce la visibilità), il quale diventa appetibile per operatori che necessitano in loco di una certa cultura del lavoro o di servizi e processi produttivi.

Catania è una delle province più dinamiche dal punto di vista turistico, economico, culturale della Sicilia. Ricca di cultura, di storie e di tradizioni, punta moltissimo nella promozione e nel rilancio del proprio territorio dal punto di vista industriale e dal punto di vista turistico. Sono diversi i progetti per la promozione del territorio (artigianato, impresa, turismo, cultura).

A questo dinamismo e alla voglia di innovazione, non corrisponde però una attenta organizzazione dal punto di vista della visibilità su internet.

A parte il sito della CCIAA, da considerarsi buono nella struttura e nei contenuti, altri siti territoriali analizzati (tra cui l'APT www.apt.catania.it) non danno lo stesso messaggio a partire dalla veste grafica poco curata.

L'analisi per i nostri scopi però, si concentra sulla comunicazione per l'attrazione di investimenti, il cui perno è il sito www.investiacatania.it. Il sito è abbastanza semplice, i contenuti delle news e degli eventi sono aggiornati, si potrebbe osare di più; buona la suddivisione tra le azioni concluse e quelle in corso. La presenza web ha un tono istituzionale e sembra molto attenta alla comunicazione di bandi e iniziative. Alcune sezioni sono incomplete e il sito mantiene una struttura di tipo "brochure".

Principali siti

- Camera di Commercio di Catania <http://www.ct.camcom.it/>
- Provincia di Catania <http://www.provincia.ct.it/portale/>
- Azienda provinciale Turismo Catania
http://www.provincia.ct.it/itinerari/itinerari_turistic/index.htm e
<http://www.apt.catania.it/aptctnew/home.asp>
- Associazione industriali della Provincia di Catania
<http://www.assind.ct.it/TelemacoWebCT.nsf>
- Investi a Catania <http://www.investiacatania.it/>
- Piani territoriali della Provincia di Catania
http://www.provincia.ct.it/portale/laprovincia/Organizzazione/iservizi/7.1/pianifterritori/ale/piano_territoriale/index.asp?Codice_Servizio=40

7.5. Milano: il riutilizzo di aree dismesse e lo sviluppo economico rinnovabile

Il caso MilanoMetropoli, considerato come una delle esperienze più significative nella definizione di una strategia per ridisegnare lo sviluppo locale, coinvolge l'area a Nord di Milano, un tempo uno dei maggiori poli dell'industria lombarda e italiana. La zona, a seguito della profonda crisi industriale che ha interessato i settori produttivi tradizionali (elettromeccanico e siderurgico) portando alla chiusura delle grandi aziende presenti (Falck, Marelli, Breda, ecc.), si è trovata a fronteggiare un non solo una crisi economico - sociale (perdita numerosi posti di lavoro e ridefinizione dell'equilibrio tra lavoro dipendente e lavoro autonomo) ma una vera e propria crisi di identità.

Le istituzioni locali (i Comuni innanzitutto, ma anche la Provincia di Milano e Regione Lombardia) hanno dimostrato una forte capacità concertativa mettendo in atto una strategia univoca di rilancio e sviluppo. In primis hanno cercato di comprendere la reale situazione avvalendosi di un "osservatore esterno" privilegiato, l'OCSE che, attraverso una missione di esperti in loco ha effettuato un'analisi approfondita e suggerito strategie di rilancio. La presa di coscienza delle dimensioni della crisi e delle difficoltà da affrontare e la volontà di trasformare questa condizione in una opportunità per rigenerare il territorio, sia dal punto di vista economico e sociale che ambientale e urbano, hanno portato alla nascita di **Milano Metropoli Agenzia di Sviluppo**³⁴ con l'obiettivo di ripensare concretamente un itinerario di sviluppo del Nord Milano e insieme di contribuire a ridefinire l'identità sociale e culturale delle comunità locali.

Particolarmente interessanti risultano essere le modalità operative dell'Agenzia che dovendo gestire la riconversione di tre milioni di metri quadrati di aree industriali dismesse e affrontare un pesante problema occupazionale, ha operato sin dall'inizio in stretta collaborazione con le istituzioni locali interessate al processo di sviluppo territoriale coinvolgendole direttamente nei progetti e nei vari interventi. È emerso come da un punto di vista operativo l'attività di ASNM si basa di fatto su due importanti principi: partenariato e concertazione.

³⁴ L'agenzia, nata nel 1996 con il nome Agenzia di sviluppo Nord Milano, nel 2005 è interessata da un aumento di capitale sociale, un ampliamento della mission e dell'area territoriale di riferimento e acquista l'attuale denominazione.

La **concertazione** è alla base del Forum per lo Sviluppo Nord di Milano, un organismo consultivo dove i principali attori socio-economici del territorio discutono delle prospettive e degli indirizzi strategici di sviluppo dell'area.

Attraverso il **partenariato** ASNM ha sviluppato una fitta rete di rapporti e relazioni locali, nazionali e internazionali utili per promuovere iniziative e progetti.

Inoltre l'Agenzia, nel processo di riconversione produttiva dell'area, ha posto particolare attenzione al tema dell'innovazione e delle nuove tecnologie, come emerge chiaramente nella realizzazione di alcuni interventi e progetti. In particolare la creazione di PROXIMA, centro del telelavoro e della teleformazione, la realizzazione del Business Innovation Centre "la Fucina", una struttura dedicata di servizi avanzati alle PMI creata al fine di favorire la nascita di nuove attività imprenditoriali e sostenere gli imprenditori locali nel fare rete, affrontare le sfide dell'innovazione e della globalizzazione. Operando in quattro aree strategiche (creazione e sviluppo di impresa, finanza, internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico) svolge un ruolo di animatore e stimolo verso le piccole e medie imprese, per aiutarle a crescere, a creare reti e alleanze, a cogliere le opportunità di mercato.

Si segnala anche il progetto SURE quale approccio innovativo alla pianificazione urbana³⁵

Come abbiamo già evidenziato, anche per promuovere l'innovazione e le nuove tecnologie vengono coinvolti numerosi attori rappresentativi di tutto il sistema territoriale: imprese locali, grandi società con interessi nell'area, amministrazioni pubbliche, università, centri di ricerca, enti di formazione e cittadini.

L'intenso percorso di concertazione tra le parti sociali e di collaborazione istituzionale avviato negli anni novanta per far fronte alla crisi si concretizza nell'individuazione di un piano di azioni per reindustrializzare aree dismesse (aree ex Falck e Breda).

³⁵ **SURE - metodologia scientifica e strumentazione tecnica per la rigenerazione urbana secondo un approccio spazio-temporale** è stato pensato per rispondere ai diversi bisogni messi in luce nelle città europee situate in aree urbane depresse, dove ingenti trasformazioni socioeconomiche hanno causato l'emergere di nuovi problemi sociali, ambientali e urbani: perdita di posti di lavoro e aumento della disoccupazione, mancanza di servizi pubblici, diminuzione di sicurezza nei quartieri, presenza incombente di aree industriali dismesse, alti livelli di inquinamento e degrado degli spazi pubblici.

SURE sperimenta un approccio innovativo alla rigenerazione urbana che integra l'aspetto spaziale della pianificazione urbanistica canonica a quello temporale delle politiche temporali urbane.

Il progetto si propone di sviluppare uno strumento informatico, il **TOOL** (Time-Oriented Objective Library), ovvero un software cronografico innovativo in grado di descrivere la realtà urbana secondo un approccio time-oriented. Lo scopo del TOOL è **supportare e migliorare i processi decisionali dei governi locali soprattutto in materia di pianificazione urbana**. Il TOOL sarà testato e sperimentato nei cinque cantieri dei Progetti Pilota previsti dal progetto e sarà successivamente reso pubblico a livello europeo.

Beneficiari del progetto sono i cittadini e i governi delle zone interessate dalla riqualificazione urbana.

Le aree vengono riconvertite in quattro distretti produttivi per PMI e aziende artigianali, grazie anche ad un oculato reperimento e utilizzo di contributi nazionali, regionali e di settore. Vengono realizzati due incubatori (Officina Multimediale Concordia – OMC -, attiva dal 2000, e Laboratorio Innovazione Breda - LIB - disponibile dal 2003) per imprese innovative e di un laboratorio artigianale e commerciale ha permesso non solo lo sviluppo delle aziende esistenti ma anche la nascita di nuove attività imprenditoriali. L'Agazia inoltre si adopera nell'erogare servizi alle imprese e assegnare incentivi regionali alle imprese che creano nuova occupazione.

L'agenzia, inoltre, consapevole dell'importanza del ruolo della comunicazione e del marketing territoriale quali leve fondamentali nel promuovere le opportunità e i cambiamenti del Nord Milano tra istituzioni, popolazione, imprese, opinion maker, mass media ed eventuali investitori, si è dotata di un ufficio dedicato che, attraverso i più svariati strumenti di comunicazione e di marketing ha diffuso e valorizzato non solo le proprie attività ma soprattutto i progetti territoriali che hanno accompagnato il processo di sviluppo del Nord Milano.

La strategia è stata quella di identificare ogni realizzazione e iniziativa con segni forti e riconoscibili, carichi di energia e di innovazione ma anche di memoria storica. L'agenzia ha anche utilizzato strumenti tradizionali di comunicazione come i concorsi di idee, poi trasformati anche in eventi, in occasioni di marketing, per far conoscere il suo territorio anche a livello internazionale. Alcune iniziative di rilievo: il Concorso Internazionale di Idee Parco Urbano Aree Falck, Concorso di idee per Piazza Gramsci a Cinisello Balsamo, Sesto.com, una rassegna sulle nuove tecnologie che si è svolta tra il 1999 e il 2001, la Conferenza Internazionale sullo Sviluppo Locale e AIDA – Associazione Italiana delle Agenzie di Sviluppo Locale e Marketing Territoriale.

Il modello di sviluppo territoriale promosso da ASNM si basa sul concetto di sostenibilità che prevede l'integrazione delle componenti strettamente economiche con quelle di carattere ambientale, sociale e urbano³⁶.

³⁶ I principali progetti si focalizzano in due direzioni: Ambiente -con iniziative sul risparmio energetico, la mobilità sostenibile e la certificazione ambientale- e rigenerazione urbana -con azioni per la riqualificazione dei centri storici e delle aree dismesse, la promozione di nuovi luoghi di aggregazione sociale e per l'insediamento di nuove funzioni e attività, l'organizzazione dei tempi della città-.

Le strategie di comunicazione di Milano

La comunicazione di MilanoMetropoli parte da una azione complessa: il rebranding. MilanoMetropoli, infatti, è il nuovo marchio di ASNM (che tra l'altro rimane nel dominio web www.asnm.com). Il brand "largo" è giustificato dalla missione che va al di là del marketing territoriale e arriva fino alla sostenibilità urbana.

Il sito è ben strutturato e aggiornato, interessante in particolare la rete di altri siti con i quali è collegato (come www.cittadicitta.it), che rappresentano progetti singoli, oppure PROXIMA, La Fucina etc.

Una manovra di comunicazione che può essere suggerita a Pavia e che MilanoMetropoli ha frequentato con assiduità è la creazione di pubblicazioni (le quali naturalmente sono poi occasione di eventi). L'intensa attività editoriale, iniziata da ASNM, continua con l'obiettivo di rafforzare il lavoro di promozione e di condividere con altri operatori e realtà locali la propria esperienza e si concretizza nella collana editoriale **Quaderni ASNM** e altre pubblicazioni realizzate in collaborazione con i diversi partner per promuovere gli interventi, i progetti e gli studi territoriali più significativi; le principali strategie, i metodi e le esperienze di sviluppo locale e di marketing territoriale esistenti in Italia e nel mondo.

7.6. Le esperienze di alcune regioni estere

Le azioni di marketing territoriale sono state spesso all'origine dello sviluppo di alcune regioni europee che, in un tempo generalmente abbastanza breve, hanno raggiunto livelli di competitività decisamente elevati. Basti pensare all'esperienza di *Barcellona* e della *Catalogna*, forse tra le prime aree che hanno impostato il loro sviluppo sulla base di un **piano di marketing**, esteso e fortemente condiviso (e di un **piano strategico**), alla *Ruhr*, al *North-East*, e più recentemente, alle esperienze, che ormai fanno scuola, del Galles e dell'Irlanda. Lo sviluppo di adeguate iniziative di marketing territoriale ha rilanciato la competitività di queste regioni che, proprio grazie a tali iniziative, sono state in grado di attrarre numerosi investimenti esterni e avviare un circuito economico virtuoso, che le ha portate non solo a colmare il gap precedente, ma anche a superare alcuni territori concorrenti (Airoldi). Tutto ciò è stato possibile grazie a strategie mirate e innovative atte a migliorare le performances in un territorio in cui il marketing territoriale diveniva realmente elemento basilare nella programmazione strategica delle politiche di sviluppo locale.

Nelle pagine seguenti, si andranno ad approfondire in modo sintetico alcune caratteristiche dei casi di **North East** (Inghilterra) e Galles, due vaste regioni europee capaci in anni recenti di attuare politiche di marketing attivo (es. incentivi all'attrazione di imprese) risultate decisive per lo sviluppo e la promozione del territorio.

Le agenzie di sviluppo regionale inglesi:

Il Regno Unito è stato il principale destinatario europeo di investimenti diretti dall'estero negli ultimi decenni. Il primo ente della complessa architettura istituzionale costruita per tali politiche è stato l'*Investment in Britain Bureau* (IBB) costituito nel 1977 e responsabile della promozione complessiva del Paese nei confronti dei potenziali investitori esteri. Dipendente dal Ministero dell'Industria (DTI) e dal *Foreign Office*, esso coordinava 10 **agenzie regionali** e le agenzie delle regioni semiautonome di **Galles, Scozia e Irlanda del Nord** (*Welsh Development Agency, Industrial Development Board for Northern Ireland* e *Scottish Enterprise*). Operava quindi come apice di una struttura gerarchica con un ruolo esterno di promozione del paese, tramite le reti delle ambasciate e dei consolati e in collaborazione con il *Foreign & Commonwealth Office*, ed un ruolo "interno" di coordinamento delle attività dei diversi enti coinvolti (Piscitello, 1994). Le dieci agenzie regionali sono nate in tempi diversi e presentavano strutture organizzative differenti. Tutte ricevevano fondi tramite l'IBB, mentre le agenzie delle tre regioni autonome ricevevano

gli aiuti dagli uffici preposti: lo *Scottish Office*, il *Northern Ireland Office* e il *Welsh Office*. Il compito degli enti di sviluppo britannici non è mai stato solo quello di attrarre investimenti dall'estero, ma di costruire il tessuto connettivo favorevole alla nascita e al consolidamento delle attività economiche, coordinando le istituzioni locali con i soggetti economici presenti sul territorio. In genere, essi gestivano budget pubblico-privati per risanare aree dismesse e creare infrastrutture a supporto delle imprese. Operavano soprattutto con attività e servizi di consulenza e assistenza alle imprese, coordinando gli enti di formazione e di riqualificazione del personale, e promuovendo la propria regione con azioni di marketing territoriale. Talvolta sono sorte controversie su alcuni investimenti "rubati" ad altre aree -ad esempio l'impianto della *LG Electronics* in costruzione a fine anni novanta nel sud del Galles proveniente dal Nord- con la promessa di sussidi aggiuntivi.

Con il 1° aprile 1999 è stata perciò avviata una nuova rete di *Regional Development Agencies* nelle diverse Regioni inglesi, come enti specificatamente finalizzati ad attività di promozione economica e attrazione di investimenti diretti. Tale processo ha portato alla definizione di regole vincolanti sui livelli permessi di incentivi proprio per impedire alle regioni di rilanciare e farsi concorrenza tra loro. Le Agenzie di Sviluppo Regionale (RDA - *Regional Development Agency*) sono oggi organizzazioni gestite in modo imprenditoriale, costituite dal Governo per promuovere lo sviluppo economico sostenibile in Inghilterra. I loro compiti principali rimangono quelli di aiutare le regioni inglesi a migliorare la loro prestazione economica relativa e di ridurre le disparità economiche e sociali sia all'interno che fra regioni.

North East England

La regione

Il **North East** è la regione più a nord dell'Inghilterra. Confina con le regioni [Yorkshire e Humber](#) a sud e [North West](#) a ovest, con la [Scozia](#) a nord e con il [Mare del Nord](#) a est. Il capoluogo regionale è Newcastle. La sua superficie



totale è di **8.592 Km^q** (8^a in Inghilterra) ed ha una popolazione complessiva di 2.515.479 abitanti (2001), con una densità di 293 abitanti per Km^q. La regione è divisa



in diverse aree di governo locale, ma è considerata come costituita da quattro sub-regioni distinte (*county*): la contea di *Durham*, il *Norththumberland*, *Tyne & Wear* e la *Tees Valley*. Sono localizzati in regione 2 grandi porti, 2 aeroporti

internazionali e 5 Università. Tra le principali città si possono annoverare *Darlington*, *Durham*, *Middlesbrough*, *Newcastle* e *Sunderland*. Si elencano di seguito alcuni dati di confronto³⁷ tra la regione ed il territorio britannico.

Indicatori socio-economici, confronto regione North East - United Kingdom :

Variabili	North East	UK
Popolazione	2.539.400	57.851.100
Valore aggiunto pro capite	12.736 sterline	16.383 sterline
Forza lavoro	1.107.000	28,440,000
Tasso di disoccupazione	2.2%	2.8%
Tasso di attività	73,5	78,2

Fonte: Ufficio statistico nazionale

³⁷ I dati si riferiscono a rilevazioni dell'ufficio statistico nazionale al 2003.

ONE agency

L'agenzia regionale del North East inglese si costituisce nel 1985 (una delle prime agenzie inglesi) con il nome di Northern Development Company (NDC), parallelamente alle agenzie di Galles e Scozia. Essa nasce come agenzia snella (110 funzionari nella sede centrale di Newcastle nel 1999) ed ha gli obiettivi statuari di promuovere e incoraggiare investimenti di tutti i tipi nelle quattro province amministrative di propria competenza, di favorire lo sviluppo industriale e commerciale della regione e contribuire a ridurre la disoccupazione, creando opportunità di lavoro a livello locale e migliorando la qualità della vita per gli abitanti della regione. Uno staff di 40 operatori è a diretto contatto con gli investitori e vi sono da subito sedi all'estero, a Bruxelles, Chicago, Tokio, Osaka, Seul e Taiwan.

Da un'intervista ai funzionari di *North Development Company*³⁸:

<<Per quanto riguarda il processo amministrativo, si dica che è a livello regionale che si gestisce il primo contatto (verbale o scritto) con l'investitore esterno. Si organizzano poi i primi incontri per definire un progetto specifico in cui gli uffici della NDC elaborano un rapporto ad hoc sulla regione e sulle opportunità di localizzazione, dopo aver interpellato gli uffici decentrati nelle diverse counties e le amministrazioni locali. Il progetto è personalizzato in funzione della richiesta in termini di dimensione dell'area, requisiti di manodopera, prossimità a strutture commerciali o di ricerca applicata, presenza di fornitori specializzati in determinati settori. Viene poi elaborato un progetto finanziario con un pacchetto di incentivi e agevolazioni di diversa fonte, in primis governativa, ma sempre più spesso del singolo City Council. Il passo successivo è quello delle visite e degli incontri con le diverse realtà locali, sempre con funzionari dell'Agenzia che operano da veri e propri intermediari per gli investitori, anche una volta effettuata la scelta del sito e avviato l'investimento. L'attività dell'ente non è solo rivolta agli investitori esteri. Il processo di contatto e gestione dell'investitore esterno può dirsi di tipo gerarchico, con un flusso sequenziale di atti e servizi regione-county-district, e con erogazioni di incentivi tipicamente centralizzata a livello nazionale-regionale, anche se le amministrazioni locali vengono stimolate a gestire attivamente il processo di programmazione dell'investimento e talvolta offrono contributi aggiuntivi oltre che servizi sul sito finale.>>

³⁸ Newcastle, 1999.

I risultati ottenuti da NDC dal 1985 (al 1999, poi trasformatasi in ONE) sono estremamente rilevanti: oltre 87 mila posti di lavoro creati o salvati attraverso investimenti diretti, derivati da 585 progetti per un flusso totale di investimenti di capitali pari a 8,7 miliardi di sterline. I benefici diretti sono significativi, con il 27% del prodotto netto regionale proveniente da aziende attratte nella regione, 48.200 occupati in imprese di proprietà estera (21% della forza lavoro del settore manifatturiero), con una presenza massiccia di investimenti giapponesi (14 mila nuovi posti di lavoro creati). I settori industriali più interessati dal fenomeno sono quelli dell'auto, il chimico, il farmaceutico, la meccanica, l'elettronica, l'alimentare e quello dei semiconduttori. Soprattutto del Nord America le aziende straniere localizzate.

Con l'introduzione delle *Agenzie di sviluppo regionale (RDA - Regional Development Agency)*, Northern Development Company (NBC) si trasforma in One North East. In ONE entrano a far parte anche gli enti governativi decentrati a livello locale (*Sub-regional Partnerships – SRPs* - delle 4 contee). A partire da aprile del 2002, il governo centrale decide poi che tutte le Agenzie inglesi di sviluppo regionale (RDA) operino all'interno di un unico quadro finanziario (conosciuto più comunemente come 'single POT'). Questo significa che dai diversi fondi separati, tutti con differenti priorità di funzionamento e processi, si passa ad un singolo programma con un metodo armonizzato per progettazione, valutazione e controllo. Ciò da un lato offre maggior flessibilità alle Agenzie (e quindi a ONE) in termini di adattamento del proprio fondo alle esigenze delle strategie economiche regionali, dall'altro, in cambio di questa maggiore "libertà", definisce un sistema di regole per cui le prestazioni di ogni regione sono controllate attraverso 11 indicatori regionali di risultato. Inoltre, ogni agenzia viene monitorata in base al raggiungimento di alcuni parametri, come:

- posti di lavori creati e salvaguardati
- imprese create e attratte
- opportunità di apprendimento create
- investimenti brownfield

Nello stesso aprile del 2002, ONE decide che il 75% delle risorse del suo *Single Programme* sarà destinato alle 4 Sub-regional Partnerships (SRPs), che comprendono *Northumberland, Tyne and Wear, County Durham and Tees Valley*. Questi fondi devono esser utilizzati sulla base di un piano d'azione di 3 anni e di un programma dettagliato annuale sottoscritti dalle SRPs all'Agenzia ogni anno. ONE faciliterà poi l'attuazione di singole iniziative regionali strategiche usando il 25% delle restanti risorse del *Single Programme*.

Il ruolo dell'Agenda è in questi anni fondamentale per il processo di crescita regionale³⁹.

Nella tabella sotto riportata si elenca il numero di imprese presenti nell'area per settore economico di appartenenza. La stessa tabella conferma quanto detto sopra e cioè come il settore dei servizi alle imprese (che comprende imprese hi-tech ed aziende connesse con l'economia della conoscenza) sia di rilevante importanza per l'economia locale.

Numero di imprese nel North East England per settore industriale:

Settore	Numero di imprese
Agricoltura	3.410
Produzione	3.755
Costruzioni	4.475
Commercio di veicoli	1.920
Commercio all'ingrosso	2.195
Vendita al dettaglio	6.320
Hotels e Catering	4.040
Trasporti	1.795
Poste e Telecomunicazioni	340
Finanza	105
Servizi alle imprese	8.470
Formazione	310
Sanità	220
PA e altri servizi	3.250
<i>Totale</i>	<i>40.605</i>

Fonte: elaborazione dati ONE North East (2005)

³⁹ Si citino alcune rilevanze significative del trend del North East: dal 2000 al 2005 (rilevazioni di aprile), il numero di disoccupati passa da 108 a 64 mila, rappresentativi di una quota di meno del 6% sul totale della popolazione attiva (7,1 % nel 2001); da segnalare la nascita di alcuni Parchi Scientifici ("Knowledge Campus", "Netpark", ...) a supporto dell'industria ad alta tecnologia e del settore sanitario, un'eccellenza per l'area; crescono le imprese "creative", attestatesi intorno alle 2.800, con un'occupazione di 26.000 persone; secondo un'indagine nazionale della London Business School, le imprese del North East migliorano la propensione ad innovare tecnologia (per l'uso o la vendita), tanto da superare la propensione media del Paese.

In particolare ONE, nella sola annata '04/'05, tra i suoi risultati⁴⁰ può annoverare:

- Posti di lavoro creati o salvaguardati (senza incentivi): 17.007
- Posti di lavoro complessivi (con incentivi): 26.995
- Imprese create o attratte (e sopravvissute dopo 12 mesi): 1.581
- Spin-Off universitari: 18
- Nuovi nodi a banda larga: 71
- Imprese assistite: 15.864

Per avere un'idea della rilevanza di questi risultati sul contesto occupazionale locale, si osservino i dati riportati nella tabella seguente, i quali mostrano il peso delle principali imprese industriali localizzate nella regione.

Principali imprese industriali del North East England per occupati, fatturato e comparto produttivo:

Impresa	Occupati	Fatturato	Comparto
Arriva	31.268	£ 1.7 miliardi	Trasporti
Greggs	17.905	£ 457 milioni	Alimentari
Reg Vardy	5.400	£ 1.3 miliardi	Automotive
Nissan	4.500	£ 1.98 miliardi	Automotive
Barratt Developments	4.202	£ 2.17 miliardi	Costruzioni
Bellway	1.900	£ 954 milioni	Costruzioni
Huntsman International	1.670	£ 1.1 miliardi	Chimico
Thyssenkrupp Tallent	1.561	£ 156 milioni	Manifattura
The Sage Group	1.500	£ 560 milioni	Software
Komatsu	640	£ 216 milioni	Manifattura
AEI Cables	593	£ 62 milioni	Manifattura
Hashimoto	493	£ 22 milioni	Manifattura
Nike	200	£ 53 milioni	Capi sportivi
LG Electronics	170	£ 49 milioni	Elettronica

Fonte: elaborazione dati ONE North East (2005)

⁴⁰ Alcuni dei quali rientrano tra gli indicatori con cui il governo centrale monitora l'Agenzia.

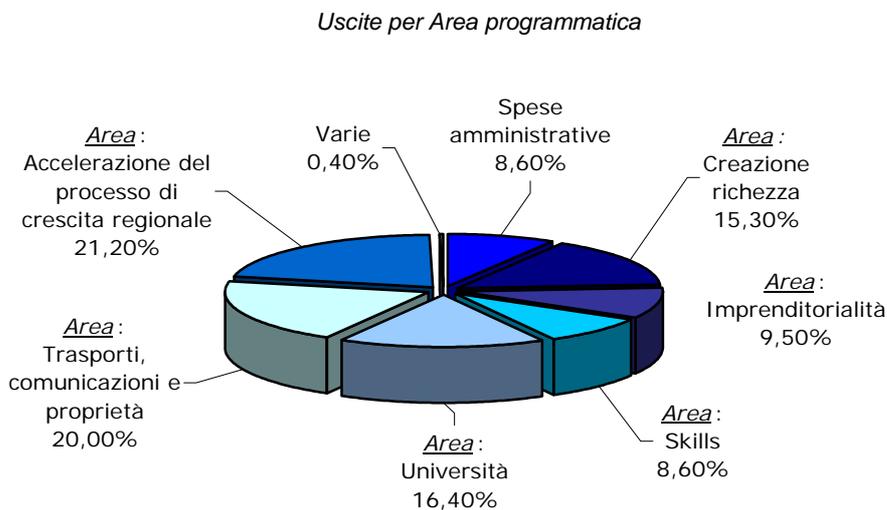
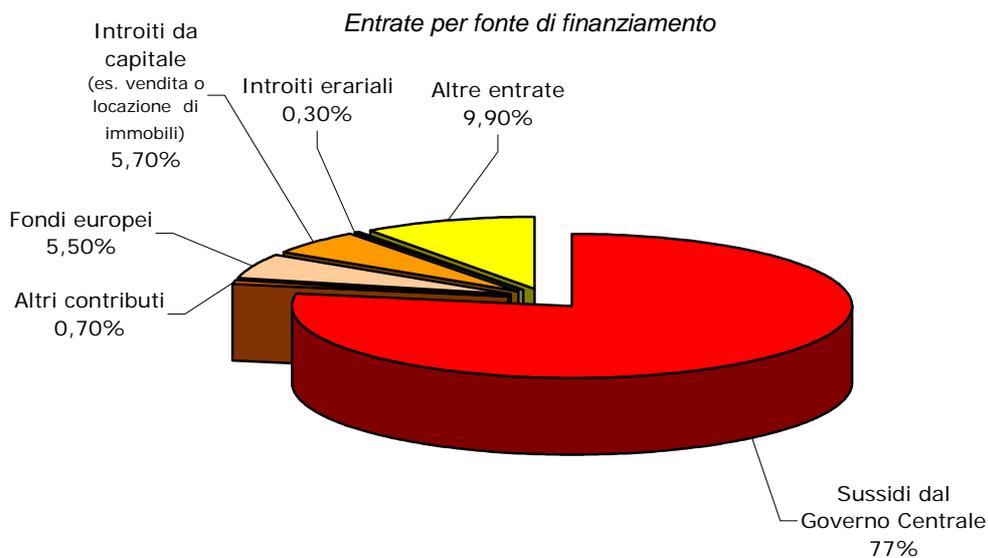
ONE, fin dall'inizio della sua attività, focalizza i propri sforzi sull'attrazione di imprese estere. Multinazionali come *Nissan*, che nel North East insedia il più grande stabilimento europeo per automobili prodotte degli ultimi sette anni, trovano incentivi ed assistenza e perciò investono ingentemente sul territorio. Il *North East* ospita 585 multinazionali straniere, di cui ben 180 americane, che occupano circa 27.000 addetti. Nell'annata 2004/05, le compagnie straniere hanno investito per oltre 500 milioni di sterline nel *North East England*.

Maggiori nuovi investimenti di imprese nel North East England

Impresa	Investimenti	Posti di lavoro (creati o salvaguardati)	Provenienza
Katmex	£ 900.000	31	Giappone
Calsonic Kansei	£ 1.7 milioni	180	Giappone
Nissan	£ 24 milioni	1.200	Giappone
SembCorp	£ 1.5 milioni	200	Singapore
Nisai	£ 1.7 milioni	150	India
CPF	£ 940.000	20	India
Huntsman	£ 200 milioni	864	USA
Atmel	£ 179 milioni	150	USA
TRW	£ 11.3 milioni	711	USA
Roballo	£ 1.17 milioni	70	Germania

Fonte: elaborazione dati *ONE North East* (2005)

Dal bilancio 2004-05 dell'Agenzia regionale inglese, si apprende come i sussidi governativi continuino ad essere la principale fonte di entrata finanziaria e come, tra i flussi di cassa in uscita, venga privilegiata l'area programmatica "Accelerazione del processo di crescita regionale".



Galles

La regione

Il Galles è uno dei quattro stati del Regno Unito. Presenta una superficie di 20.779 Km² e una popolazione di circa 3 milioni di abitanti. La popolazione non si distribuisce equamente sul territorio. Nella zona montuosa, la densità è di appena 10 ab/Km². Attualmente il Galles ha una densità attorno ai 132 abitanti per Km², molto inferiore a quella inglese soprattutto per effetto



della forte emigrazione che negli ultimi

50 anni ha annullato il saldo naturale positivo della popolazione. L'insediamento è marcatamente accentrato nella zona meridionale, intorno alla città di Cardiff, centro insediativo e commerciale che assolve la funzione di metropoli regionale: l'attività portuale si è però ridotta drasticamente dal 1913, il volume complessivo del traffico portuale è attualmente livellato intorno ai due milioni di tonnellate. I tradizionali pilastri

dell'economia regionale, carbone e acciaio, impiegano a oggi solo il 7% dell'occupazione e numerosi siti abbandonati vengono l'uno dopo l'altro riconvertiti. Il Galles risente ancora degli effetti in campo economico e sociale della passata dominanza delle industrie siderurgiche e minerarie sulla base produttiva e locale. Sebbene queste non rivestano più un peso determinante nell'economia regionale, l'eredità della scarsa diversificazione settoriale sembra ancora evidente, tanto più se si considerano le modalità con cui ebbe luogo la prima industrializzazione nella regione. La forte dipendenza dell'economia gallese del capitale esogeno è conseguenza diretta del fatto che la passata industrializzazione fu guidata e promossa finanziariamente da una classe imprenditoriale esterna alla regione, con scarsi legami con le località nelle quali investiva.



La pressoché scomparsa dell'industria mineraria e le pesanti ristrutturazioni di quella siderurgica sancirono la definitiva dipendenza dell'economia gallese dalle sorti dello sviluppo economico⁴¹.

Si elencano di seguito alcuni dati di regionali (2005).

Indicatori socio-economici Galles:

Indicatori socio-economici Galles:

Variabili	Galles
Popolazione	2.937.027
PIL pro capite (£)	10.449
Forza lavoro	1,25 milioni circa
Tasso di interesse	4,75%
Tasso di disoccupazione	4,8%
Inflazione (2004)	1,3%

Fonte: Ufficio statistico nazionale

Welsh Development Agency (WDA)⁴²

La WDA ha costituito il principale motore della transizione dell'economia gallese dalla dipendenza da una base industriale pesante a una base più innovativa, più diversificata e più dinamica. Creata nel 1976, La WDA è istituzionalmente impegnata in due attività:

- lo sviluppo e il rinnovamento economico regionale (*economic renewal*);
- il risanamento ambientale (*environmental improvement*).

La struttura organizzativa dell'Agenzia, rivista nel 1994, conta attualmente su nove direzioni di cui quattro articolate su base territoriale: una divisione internazionale (Welsh Development International, WDI), cui fanno capo gli uffici aperti all'estero, che gestiscono la promozione dell'immagine del Galles, la divisione regionale per il North Wales, la divisione regionale per il South Wales e la divisione regionale per il West Wales. Le divisioni regionali sono supportate da unità e divisioni di *staff* specializzate nelle singole attività come il *marketing*, la finanza e le risorse umane, che operano presso la sede centrale di Cardiff.

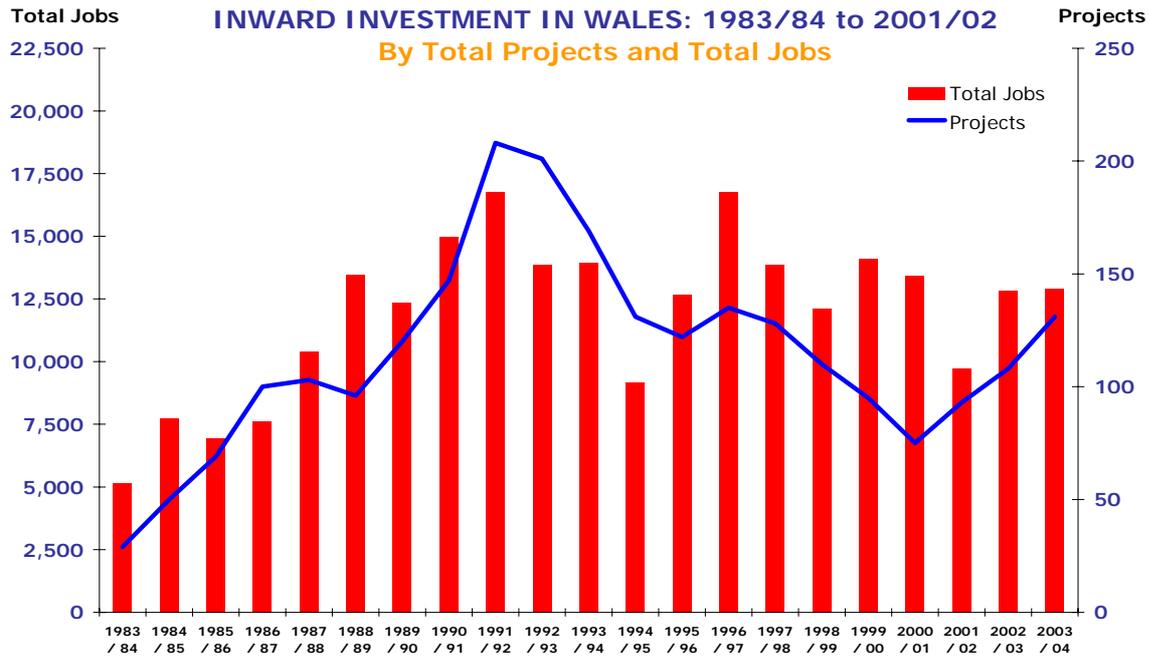
⁴¹ Paoli, M.; (2003); "Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni"; Angelo Guerini e Associati; Milano; pp. 180 - 182.

⁴² Oggi il WDA non è più un'agenzia autonoma. Come previsto dai piani del Governo Regionale, infatti, le sue attività sono state integrate nel Welsh Assembly Government's Department of Enterprise, Innovation and Networks. Il caso, però, riveste una notevole importanza in termini di best practice e mantiene la sua validità, dati i successi e i risultati effettivamente conseguiti da WDA e per questo è stato deciso di inserirlo.

Nel corso degli ultimi dieci anni, la contrazione dei contributi e del sostegno finanziario da parte del governo centrale di Londra per le politiche di assistenza alle regioni, *Regional Aid*, ha forzato l'Agenzia a basare una crescente parte delle proprie entrate sui proventi interni, per larga parte riconducibili alla cessione e alla locazione di proprietà e terreni destinati a uso industriale (*industrial estate*) dei quali dispone in fondo di dotazione; per l'esercizio 1994 – 95 la WDA ha coperto internamente il 62% del proprio *budget* di 157,2 milioni di sterline. Questa formula, che pure oggi ha ridotto la dipendenza della WDA dal Welsh Office dal 1994 a oggi, pone severi problemi per il futuro, dal momento che buona parte degli *asset* patrimoniali di proprietà dell'Agenzia è stata ceduta nel corso degli anni alle imprese investitrici senza un corrispondente sostanziale apporto di nuove proprietà. Queste erano state conferite in fondo di dotazione alla WDA all'epoca della nazionalizzazione dell'industria del carbone, con l'esproprio dei siti industriali dimessi, sui quali sono stati realizzati gli stabilimenti delle nuove imprese investitrici.

Una prima ondata di **consistenti investimenti dall'estero di provenienza principalmente statunitense** ha interessato il Galles a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta, tanto che gli insediamenti americani nel 1974 contavano per il 90% dell'occupazione manifatturiera in imprese straniere (*Foreign Owned Companies – FOC*). Fra le imprese insediate in Galles è possibile annoverare grandi colossi industriali come Ford (Brigend), Hoover (Merthyr), Continental Can (Wrexham). La dipendenza dal capitale nordamericano si è successivamente ridotta in misura sostanziale, tanto che nel 1992 le imprese statunitensi contavano per poco più del 32% del totale delle unità estere e del 42% dell'occupazione manifatturiera estera. Alla prima ondata di investimenti ne è seguita una seconda tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta, guidata da **imprese giapponesi** nei settori dell'elettronica e degli autoveicoli (quali ad esempio la Sharp, la Sony, l'Aiwa, l'Hitachi). Recentemente si è osservato come una crescente porzione dei nuovi posti di lavoro generati dall'industria nipponica sia dovuta a progetti di espansione delle imprese già presenti (attraverso lo sviluppo e l'implementazione di più qualificati sistemi di after-care, quali la ricerca di partner commerciali, i servizi alle esportazioni e la gestione di programmi di R&S, spesso in collaborazione con università e centri di ricerca locali. Anche gli investimenti dell'Europa si sono dimostrati maggiormente dinamici. Negli ultimi anni, accanto ai settori consolidati dell'economia Gallese, sono emersi nuovi poli di forte vivacità, come quello delle apparecchiature biomediche (Bayer, Johnson & Johnson, ecc.).

Nel grafico riportato di seguito, si mostra l'evoluzione degli investimenti nella regione gallese, tra il 1984 ed il 2002. Si differenzia tale dinamica per numeri di posti di lavoro creati (istogramma, rosso) e numero di progetti realizzati (linea tendenziale, blu).



Fonte: WDA Italia, Management Internazionale: fattori di competitività territoriale, ott-05

Con ancora maggiore dettaglio, in riferimento al lasso di tempo recente 2000-2004, la tabella di seguito mostra anche i posti di lavoro salvaguardati ed il capitale investito (in milioni di sterline).

Investimenti in Galles tra il 2000 ed il 2004

Annualità	Progetti	Nuovi posti di lavoro	Posti di lavoro salvaguardati	Investimenti di capitale (£m)
1999/2000	95	8,999	5,118	668
2000/2001	75	8,255	5,183	491
2001/2002	93	5,469	4,248	496
2002/2003	108	6,275	6,535	619
2003/2004	131	6,786	6,116	486
Grand Total	502	35,784	27,200	2,760

Fonte: WDA Italia, Management Internazionale: fattori di competitività territoriale, ott-05

Le specializzazioni eccellenti

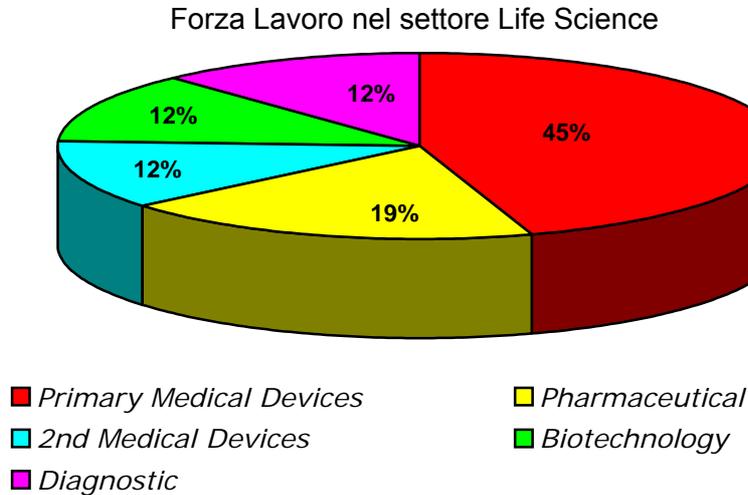
Grazie alla proficua opera di Welsh Development Agency, come dimostrato dai dati sopra riportati, il Galles può oggi annoverare alcune rilevanti specializzazioni produttive, considerate un enorme potenziale per il futuro sviluppo regionale. In particolare, nel settore aerospaziale, in quello delle biotecnologie e dell'ICT.

Il **settore aerospaziale** conta, in Galles, più di 150 aziende con circa 20.000 dipendenti (17% di tutta la forza lavoro britannica nel settore aerospazio) e una forza lavoro "indiretta" di 120.000 persone. Il valore delle vendite è pari a \$ 3 Miliardi di Dollari (£ 790 Milioni spesi per "illimitata" banda larga) e il settore rappresenta il 10% di tutto l'export gallese e 30% dell'export gallese verso gli USA.

Nell'anno 2003, sono stati 15.500 studenti in discipline collegate all'aerospazio e 4000 laureati. Diversi sono anche gli incubatori di imprese presenti.

Oltre 170 sono invece le organizzazioni attive nelle biotecnologie che, in Galles, vanta 3 cluster (legati a strumentazione medica e prove cliniche) e una crescita annuale del 15% (si pensi che in Galles nel 2003/04 sono stati spesi nel settore medico £ 3.8 miliardi). Il settore (13.000 dipendenti con circa 450 aziende correlate alle biotecnologie) può usufruire di un forte supporto accademico (12 Università, 7 Parchi Scientifici ed incubatori) e di importanti infrastrutture di supporto, come il Gene Park, il Centro Nazionale per la Biomanifattura, l'Istituto di Ricerca Cardiovascolare, il Consorzio di Ricerca a Cardiff, la Banca del Cancro Gallese, il Network delle Prove sul Cancro, il Medicentre di Cardiff. Fondamentale è anche l'accesso a sostanziosi investimenti del Governo in R&S ed un maturo mercato dei Venture capital nel settore.

Tra le principali aziende, si annoverano: Aber Instruments Ltd, Aberystwyth, Bayer Diagnostics, Biocatalysts, British Biocell, Jones Chromotography, Maelor Pharmaceuticals, MicroPharm Ltd, Optokem, SLS Biophile, ecc.



Fonte: WDA Italia, Management Internazionale: fattori di competitività territoriale, ott-05

l'Information Communication Technology, con oltre 700 aziende⁴³, dal 1996 ha fatto registrare una crescita annua del 25%. Circa 10.500 persone costituiscono la forza lavoro del settore che può contare sulla disponibilità di mano d'opera formata (analisti, programmatori) anche per la capacità di attrarre personale specializzato da altre zone in UK. Numerosi leader di mercato (EDS, Logica CMG, Ubiquity, Alcatel, BT) e tra le principali aziende, si annoverano Cogent Secure System, Mitel, HTV Group, Ubiquità Software Ltd, BT, EDS, Rockfield Software, Remedy Computer, Pinnacle Communications, ecc. Da registrare anche la presenza di moltissime aziende di elettronica e di call centers.

Il settore, inoltre può contare su eccellenze universitarie, come University of Wales, Cardiff e Swansea (Computer Science Department classificato tra i primi 5 in UK), University of Glamorgan (Computing Department classificato al quarto posto in UK), School of Engineering, University of Wales di Cardiff (ospita uno degli 8 Regional Grid Centre in UK sotto l'egida del programma governativo "e-Science").

Inoltre, tra i 18 Centri di Eccellenza in Galles⁴⁴ sono strettamente correlati al settore ICT. Importante è anche il ruolo del supporto pubblico nelle start-up.

⁴³ Fatturato stimato nel 2001 pari a £ 0.4 miliardi nel software, £ 0.9 miliardi nell' IT in generale

⁴⁴ Centre for Communications & Software Technologies (Swansea), Centre for Advanced Software and Intelligent Systems (Cardiff e Aberystwyth), Centre for Electronic Product Engineering (Glamorgan), Manufacturing Engineering Centre (Cardiff), Civil and Computational Engineering Centre (Swansea) e Digital Technium e Technium Sony

Le strategie di comunicazione WDA

Oggi il Wda è stato integrato, per quello che riguarda le politiche di presenza web e di branding, nella [Welsh Assembly Government's Department of Enterprise, Innovation and Networks](#). Dal dominio tradizionale www.wda.co.uk avviene un reindirizzamento automatico a <http://new.wales.gov.uk/topics/businessandconomy/?lang=en> . È l'unico sito, tra quelli analizzati, che ha grande usabilità e rispetto per le norme di accessibilità, è dotato anche di controlli RSS.

Le tendenze alla valorizzazione del gruppo etnico (il Galles si definisce una nazione) si ripercuotono sulla struttura del sito: in gaelico e inglese. I contenuti del sito, data l'attività assestata, sono basati sui dati di fatto di successo (500 aziende attratte e 78.000 posti di lavoro creati).

La comunicazione è rivolta essenzialmente a un target di imprese straniere (del resto il principale obiettivo del WDA è l'attrazione di imprese dall'estero). Anche in questo sito, come in quello del Polesine e di Ferrara e in quello ITP, si ritrovano l'uso dell'impresa testimonial, nella forma più diretta, cioè con le dichiarazioni dei dirigenti delle imprese insediate.

I temi della comunicazione sono: il livello di qualificazione della forza lavoro, i centri di ricerca, la qualità della vita.

In relazione alle politiche di comunicazione WDA generalmente utilizza media molto selezionati e mirati, con l'obiettivo di raggiungere un *target* preciso, come quello rappresentato dagli alti dirigenti di azienda o da imprenditori in quanto soggetti decisori nella scelta insediativa. Nel passato gli investimenti pubblicitari hanno riguardato media quali riviste economiche, affissioni negli aeroporti e nelle stazioni ferroviarie o nelle sale d'attesa *business*.

Per quanto riguarda il contenuto dei messaggi pubblicitari, gli sforzi sono finalizzati ad aumentare la visibilità dell'area all'esterno e a superare eventuali elementi di rifiuto psicologico verso di essa. Nel caso del Galles era necessario combattere due percezioni della regione: la prima quella per cui "Il Galles è un posto di miniere", la seconda che vede "Il Galles come una regione marginale".

Un elemento molto importante da parte di WDA è l'uso continuo e sistematico di riferimenti ad altre imprese che hanno scelto di localizzare in Galles le proprie attività produttive.

A livello di comunicazione WDA fa ampio uso di strumenti di *direct marketing* che vanno dalla spedizione a liste selezionate di brochure che affrontano le problematiche della localizzazione industriale relativamente ad un dato settore, a campagne di mailing dirette ai fornitori di aziende ormai radicate in Galles, piuttosto che *convention* e incontri cui sono direttamente invitate le imprese *target*.

Va tenuto conto che in Galles si sono insediate imprese transnazionali di grande immagine e notorietà, considerate opinion leader e sulle quali WDA conta per un fenomeno di imitazione da parte di altre imprese.

Interessante, poi la diffusione e l'utilizzo del documento Annual Report, che da obbligo è diventato uno strumento promozionale.

Potente, poi l'utilizzo di missioni:

- verso l'interno: visite da parte di potenziali investitori ai siti di eventuale localizzazione
- nelle sedi degli investitori
- esterne: WDA ha sedi di rappresentanza fuori dal Galles e presenza a eventi e manifestazioni nei mercati di interesse.

Risulta interessante anche la collaborazione con Investment Britain Bureau, con la quale esiste una vera e propria procedura per evitare inutile concorrenza e sovrapposizione.

Altrettanto evoluta è la politica di collaborazione di WDA con agenti immobiliari specializzati e altri operatori del territorio (architetti, studi di progettazione).

Wda è molto disponibile nella fornitura di informazioni, anche a scopo di tesi e mette a disposizione rappresentanti per l'intervento anche in piccoli convegni e in occasioni di formazione, si può dire che ha una politica di relazioni pubbliche di successo.

7.7. Indicazioni per Pavia derivanti dall'analisi delle best practice

L'analisi dei casi considerati come best practice ha evidenziato una serie di comportamenti e pratiche estremamente interessanti. Abbiamo segnalato solo quelli che ritornano in più di un caso e che possono essere costituire una indicazione utile per le future politiche di marketing territoriale di Pavia.

Attenzione per le esigenze delle imprese già insediate

Praticamente tutte le best practice (e anche altri spunti che vengono da casi come Firenze) ci insegnano che **le operazioni di attrazione di investimenti partono da una grande attenzione alle imprese già insediate** (particolarmente necessaria nel caso di *investimenti di tipo brownfield*) e comprendono attività che hanno l'obiettivo di mantenere in loco il meglio delle imprese esistenti (Modena soprattutto si permette di essere molto selettiva nell'attrazione di investimenti).

Pavia, pur partendo da un processo di depauperamento del tessuto imprenditoriale (chiusura di aziende di medio-grande dimensione), potrebbe migliorare le sviluppare azioni di valorizzazione e supporto alle realtà aziendali esistenti, a partire comunque dalle azioni già in corso.

Supporto alle imprese insediate nelle attività di delocalizzazione

Un'altra tendenza molto importante è quella di considerare l'opportunità di accompagnare le imprese che vedono la delocalizzazione come unica opportunità di sopravvivenza. Il ragionamento alla base di questo comportamento si poggia sull'impossibilità di fermare questi fenomeni e sulla necessità di non lasciare sole imprese e distretti che stanno procedendo a spostare alcune attività. Treviso, insieme a Modena, ci mostra ancora una best practice in questo campo. Il distretto della calzatura sportiva, ad esempio, ha delocalizzato gradualmente, mantenendo in loco le attività a valore aggiunto e cercando in pratica di ricostruire all'estero le sinergie e l'ambiente che avevano provocato il successo degli anni scorsi. La parola d'ordine sembra essere: se è indispensabile spostare alcuni processi all'estero, allora è meglio che questa delocalizzazione sia seguita e che venga attuata insieme ad altre imprese e istituzioni. Meglio se in maniera graduale e ordinata, con il supporto delle istituzioni e trattando modalità e impatti sul territorio, dando tempo al territorio stesso di ammortizzare le conseguenze e creando

comunque valore e conoscenza che possono concorrere all'attrattività, riqualificando quello che resta.

Pavia è interessata da fenomeni di delocalizzazione, in particolare in alcuni settori tra cui calzaturiero e meccano-calzaturiero, che vantava una concentrazione significativa nell'area di Vigevano. Dovrebbe, quindi, compiere un'attenta riflessione sulle modalità di accompagnamento delle imprese all'estero, magari traendo vantaggio dalle esperienze come il laboratorio CNR sulla calzatura e l'AST.

Supporto all'internazionalizzazione

Insieme al supporto durante il processo di delocalizzazione, nelle best practice (praticamente in tutte) si è evidenziata l'importanza del **supporto all'internazionalizzazione**, come strumento per mantenere tessuti economici più forti. Le best practice hanno servizi di supporto all'export e all'internazionalizzazione particolarmente efficienti (anche Trento ha sviluppato bene questi servizi con il proprio sportello Sprint).

Pavia ha ancora ampi spazi di miglioramento in questo campo.

Attenzione al tema dell'innovazione

Le best practices (con in testa Modena e Torino) presentano anche un'elevata sensibilità al tema dell'innovazione (spesso accompagnata al supporto alla delocalizzazione controllata e alla cultura dell'internazionalizzazione) come motore dello sviluppo locale ⁴⁵.

Pavia, pur integrata in una rete di soggetti potenzialmente generatori di innovazione (Università, Polo Sanitario...), non sembra, all'interno della politica di marketing territoriale, aver ancora sviluppato sufficientemente una linea di azione espressamente dedicata all'implementazione dell'innovazione nella realtà socio-economica locale.

⁴⁵ Cfr . Depperu, D. L'internazionalizzazione delle PMI, Milano Egea, 1992

Articolazione del marketing territoriale articolato su due livelli
(provinciale e regionale)

Un ulteriore filo rosso che lega le best practice e che è uno spunto interessante anche per Pavia è la tendenza a svolgere un tipo di marketing territoriale collegato al livello regionale. Pensando all'attrazione di investimenti all'estero, in particolare, si aumenta l'efficacia delle azioni se si promuove la regione intera, piuttosto che una sola provincia (concetto quest'ultimo difficile da comprendere per investitori cinesi o statunitensi). Modena (come Torino) si comporta inizialmente come provincia, ma si relaziona e partecipa a un circuito integrato regionale che si sviluppa a livello web e a livello finanziario. Questo comportamento si ritrova anche tra i competitor emiliani (Ferrara e Piacenza), generalmente integrati nei progetti di *Invest in Emilia Romagna*,⁴⁶. È da citare anche il caso del Piemonte, primo a comunicarsi all'esterno come regione (ITP, in questo senso, "fa scuola").

Pavia dovrebbe incrementare i rapporti con la Regione Lombardia, sollecitando e promuovendo la realizzazione di azioni coordinate a livello Lombardia.

Esistenza di due fasi del marketing territoriale

Si riscontra **nei casi esaminati** una fase iniziale di comunicazione e diffusione dell'eccellenza, poi una più operativa che entra maggiormente in contatto con il tessuto socio-economico della realtà locale e arriva ad azioni mirate di promozione del territorio e attrazione di investimenti, rivolte a specifici target. Si è evidenziata in generale un rapporto di sequenzialità tra i due livelli (il Polesine è interessante perché ha compreso i due momenti in un periodo relativamente breve), i quali poi devono integrarsi e coordinarsi.

Pavia, che ha ampiamente svolto la prima fase, sia in termini di analisi sia di comunicazione, deve ora spostare il focus verso la fase operativa, senza accantonare la fase informativa.

⁴⁶ Anche nella missione in Cina del settembre 2006 la presenza dell'Emilia-Romagna era molto netta e compatta

Disponibilità di risorse, competenza a individuarle oppure requisiti per ottenere risorse da Stato e UE

Le best practice mostrano come la sia essenziale per riuscire a dare concretezza e velocità alla realizzazione delle politiche di marketing. Diverse possono essere le fonti di finanziamento: ad esempio ITP usufruisce di risorse che provengono dai soci fondatori, mentre altre realtà come MilanoMetropoli (e Reindustria tra i competitor) hanno potuto contare in passato su importanti finanziamenti pubblici.

Pavia, se vuole realizzare un'azione strutturata di marketing territoriale, deve porsi il problema del reperimento di risorse in maniera innovativa rispetto al passato.

Attrazione selettiva di residenzialità

Da alcune best practice (Torino e Modena) emerge un'attenzione anche all'attrazione selettiva di residenzialità (di "cervelli") di attori che poi possono attivare iniziative autonome o animare contesti imprenditoriali, aumentando l'attrattività in generale del territorio. "Per il futuro le nuove sfide imposte dall'economia della conoscenza si vinceranno solo se si sarà in grado di generare e attrarre competenze di alto livello" (Adriana Zini, ProMo⁴⁷)

Pavia, rappresentando un luogo di attrazione per le competenze di alto livello (università e master), dovrebbe sviluppare ulteriormente la propria capacità di *talent retention*, mantenendo una visione integrata.

⁴⁷"A questo proposito il territorio deve essere in grado di offrire opportunità di lavoro innovative e stimolanti, così come un'elevata qualità della vita. Sul fronte della qualità ambientale si possono costruire edifici che risparmiano energia e risorse idriche, visto che le tecnologie per farlo ci sono. Ed occorre prevedere tutto ciò negli appalti pubblici, per cominciare. Inoltre siamo impegnati in un progetto sul tema della logistica che è un settore in forte evoluzione. Occorre sperimentare modalità innovative di distribuzione delle merci per ridurre il numero di mezzi in circolazione sulle strade, soprattutto in area urbana. Infine, un'area come quella modenese deve dedicare molta attenzione alle nuove piccole imprese del terziario avanzato. Occorre conoscere i loro bisogni, le loro potenzialità di sviluppo, nonché accompagnarle con politiche adeguate, così come si è fatto negli anni '50 e '60 con gli artigiani". (Adriana Zini)

Forte attenzione per la presenza web

Competitor e best practice concentrano le strategie di comunicazioni sul web, con presenze che tendono al portale più che al sito, con database delle aree disponibili, versione anche in inglese, aggiornamenti costanti e inserimento delle testimonianze delle aziende insediate.

Pavia dovrebbe tenere conto di questa tendenza nella revisione dell'attuale sito

8. Le politiche di marketing territoriale: un quadro di sintesi

8.1. Le caratteristiche strutturali dei territori

La comprensione delle principali caratteristiche strutturali delle aree in esame è propedeutica ad una comparazione più approfondita dei soggetti preposti al marketing territoriale.

Nel definire accorte politiche di promozione e di attrazione di investimenti è necessario definire i principali fattori localizzativi e i vantaggi comparativi di una realtà rispetto alle altre.

Se ne riporta di seguito una sintesi:

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Popolazione	501.505	429.080	346.166	349.774	353.743	273.689	244.625
Infrastrutture (ranking)	34°	41°	52°	57°	24°	61°	50°
Infrastrutture socio-culturali (ranking)	11°	75°	26°	48°	40°	93°	66°
Posizionamento geografico	Favorevole	Favorevole ⁴⁸	Sfavorevole		Favorevole	Favorevole	
Dinamiche imprese (2000-2005)	+3,6	+0,1	+6,3	-0,2	+7,1	+3,8	+1,4
Specializzazione e settoriale	Agroalimentare, sanità	Dolciario, logistica, plastica, ⁴⁹	Agricoltura agroalimentare cosmesi	Chimica, meccanica, agricoltura logistica	Logistica	Meccanica avanzata Agroalimentare Materiali edili logistica	Agricoltura, meccanica per l'agricoltura e chimica
Qualità della vita (ranking nazionale)	67°	64°	49°	60°	53°	35°	69°
N° di visitatori stranieri su	0,48	0,43	0,37	0,54	0,72	0,60	0,56

⁴⁸ È riferito ai centri nella provincia che sono ben collegati come Tortona, meno al capoluogo.

⁴⁹ A Casale frigoriferi e macchine per la stampa, a Valenza distretto orafa.

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
popolazione (media 1999- 2004)							
Flussi di investimenti dall'estero (IDE) in % sul PIL (media 2000-2004)	0,38	3,00	0,59	1,74	0,65	0,67	1,03
Presenza di poli di ricerca/università	Presenti ma con poche applicazioni industriali	In fase di start-up	Presenza di 5 università	Polo universitario in crescita ⁵⁰	In fase di amplificazione	Cattolica e Politecnico	Disponibili e utilizzati nelle vicinanze Ferrara e Padova
Processi di deindustrializzazione	Declino del distretto vigevanes		Risolti (riconversione area ex Olivetti)	Declino del polo chimico			

⁵⁰ All'interno della facoltà di Farmacia la cattedra di cosmetologia è un punto di riferimento per le pmi del cosmetico (non sul territorio ma prevalentemente nel Triveneto).

8.2. I soggetti del marketing: obiettivi, azioni e comunicazione

Per offrire una panoramica d'insieme dei casi analizzati, si riportano di seguito alcune tabelle di sintesi in riferimento a:

- obiettivi/mission dei diversi enti che si occupano di marketing territoriale nei singoli territori;
- azioni/attività poste in essere;
- attività di comunicazione.

Si precisa che, per ogni caso è stato analizzato il soggetto che principalmente si occupa di marketing territoriale. Per **Pavia** e **Alessandria** è stata considerata la **CCIAA**, mentre per gli **altri territori** l'**agenzia di marketing** o l'**agenzia di sviluppo**.

In relazione agli obiettivi si è fatto riferimento a:

- attrazione investimenti: attrarre investimenti dall'estero, sia di tipo *greenfield* sia di tipo *brownfield* dedicati allo sviluppo di impresa
- attrazione insediamenti: incentivare nuovi insediamenti produttivi contribuendo allo sviluppo economico locale e all'arricchimento del tessuto produttivo locale attraverso l'apporto di know-how, tecnologie e competenze derivante dalle nuove presenze
- promozione del territorio: valorizzare e comunicare le peculiarità del territorio considerato in termini sistemici (patrimonio ambientale-naturalistico, sistema produttivo, specializzazioni settoriali, qualità della vita, etc);
- animazione economica: valorizzare le risorse materiali ed immateriali esistenti attraverso iniziative volte alla diffusione delle cultura d'impresa, alla sensibilizzazione imprenditoriale per lo sviluppo di nuove imprese e al rafforzamento delle unità imprenditoriali presenti;
- consolidamento e mantenimento del patrimonio produttivo esistente: rafforzare e qualificare dell'apparato produttivo locale nell'ambito della competizione nazionale e internazionale
- sviluppo di una cultura imprenditoriale innovativa: creare e promuovere una cultura imprenditoriale/manageriale volta ad una gestione innovativa e competitiva delle aziende

- creazione di collaborazioni/reti tra imprese e istituzioni: incentivare, facilitare e migliorare i rapporti tra imprese e istituzioni

Nella tabella seguente vengono inseriti per ogni territorio un “sì” o un “no”, a seconda che gli obiettivi sopra citati siano stati esplicitati specificatamente nella mission territoriale.

Gli obiettivi di marketing territoriale

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Attrazione investimenti	Sì	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Attrazione insediamenti	Sì	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Promozione territorio	Sì	Sì	Sì ⁵¹	Sì	Sì	Sì	Sì
Animazione economica	Sì	No	Sì	Sì	No	No	Sì
Consolidamento e mantenimento patrimonio produttivo esistente	No	No	Sì	Sì	No	No	No
Sviluppo cultura imprenditoriale innovativa (strumenti per aumentare il vantaggio competitivo)	No	No	No	Sì	Sì	No	No
Favorire la creazione di collaborazioni/reti imprese/istituzioni	Sì	No	Sì	Sì	No	Sì	Sì

Emerge come, fatta eccezione per Alessandria che al momento sembra concentrarsi solo su obiettivi comunicazionali di promozione del territorio, tutti gli enti analizzati si propongono non solo di diffondere un’immagine sistemica della propria realtà locale (in termini di marketing territoriale) ma anche di attrarre investimenti (brownfield) e insediamenti produttivi (greenfield).

In riferimento agli altri obiettivi si nota una certa diversificazione tra i diversi casi. Solo per Cremona e Ferrara è stato esplicitato nella mission l’obiettivo del consolidamento del patrimonio produttivo esistente, mentre le finalità di favorire lo sviluppo di una cultura imprenditoriale innovativa, rivitalizzare il tessuto socioeconomico e creare collaborazioni/reti tra imprese e istituzioni sono perseguite da diverse realtà esaminate.

⁵¹ Con un approccio leggermente statico e passivo (se comparato ad esempio a ITP).

Si è avuto modo di constatare che gli enti che operano da più tempo hanno ampliato e diversificato, nel corso della propria attività, la gamma di obiettivi (es. Ferrara e Cremona), mentre le realtà che hanno intrapreso da poco un percorso strutturato di marketing territoriale si stanno concentrando su un numero più contenuto di scopi. Il perseguimento di un numero limitato di finalità è funzionale alla necessità di operare in modo efficace ed efficiente pur in presenza di risorse (finanziarie e umane) scarse.

Cercando di rappresentare sinteticamente le funzioni effettivamente svolte dai vari soggetti, sono state prese in considerazione le seguenti attività:

- **analisi del territorio:** studio delle caratteristiche socio-economiche della propria realtà locale, analisi S.W.O.T. (punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce), analisi di settore;
- **analisi di fattibilità:** studio della realizzabilità di un determinato progetto sotto il profilo economico, finanziario e/o tecnico. Questo tipo di attività è svolta su richiesta di attori del territorio o di soggetti potenzialmente interessati a investire sul territorio;
- **consulenza su finanziamenti:** servizio informativo sulla disponibilità di agevolazioni, progetti dell'UE, finanziamenti ottenibili
- **supporto alla creazione di impresa:** servizio integrato di informazione, orientamento e formazione alla creazione e sviluppo di impresa (disponibilità di finanziamenti, percorsi formativi specifici, consulenza su aspetti burocratici/organizzativi legati alla creazione di impresa, ecc.);
- **formazione:** attività formativa sul tema del marketing territoriale;
- **censimento aree:** realizzazione di banca dati/documentazione contenente le indicazioni relative alla disponibilità di aree (attrezzate o meno) per potenziali insediamenti;
- **gestione aree:** acquisizione di aree, realizzazione delle opere di urbanizzazione, di infrastrutturazione e di servizi, finalizzate alla vendita delle stesse a investitori;
- **incubatore:** presenza di struttura preposta ad accogliere nuove imprese, offrendo loro spazi per la localizzazione, infrastrutture tecnologiche innovative e servizi specialistici per sostenerne la crescita e lo sviluppo;
- **progettazione per enti locali:** supporto alla elaborazione e realizzazione di progetti su temi del marketing territoriale e sviluppo locale;

- **erogazione diretta di servizi alle imprese attraverso partecipazioni in società:** è una attività molto evoluta presente in poche agenzie territoriali (ad esempio a Trento, dove l’Agenzia mette a disposizione delle imprese un depuratore)

Le azioni di marketing territoriale

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Analisi del territorio	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	No ⁵²	Sì
Analisi di fattibilità	No	No	Sì	Sì	No	Sì	Sì
Consulenza su finanziamenti	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì
Supporto alla creazione d’impresa	Sì	Sì	Sì	No	No	No	No ⁵³
Formazione	Sì	No	No	No	No	No	No
Censimento aree	Sì	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Gestione aree	No	No	Sì	Sì	No	No	No
Incubatore	No	No	Sì	No	No	No	No
Progettazione per enti locali	No	No	Sì	Sì	No	No	Sì
Erogazione diretta di servizi	No	No	No	No	No	No	No

Come si nota dalla tabella, tutte le realtà esaminate svolgono attività di analisi territoriale, mentre solo quelle dove la funzione di marketing è più strutturata e operativa da un maggior lasso temporale si occupano anche di analisi di fattibilità.

Si ha conferma del fatto che la pianificazione del marketing territoriale segue fasi sequenziali con propri strumento e metodi di implementazione (Ciciotti, Rizzi, 2005). La prima fase consiste proprio nell’analisi delle caratteristiche e del posizionamento del territorio da cui derivare una visione chiara dello sviluppo futuro e degli obiettivi di crescita dello stesso. Solo partendo dalla “conoscenza di sé” è possibile definire appropriate strategie di marketing e un piano d’azione di marketing operativo (attrazione investimenti/insediamenti) che contempli una vasta gamma di servizi: assistenza, incentivazione finanziaria, legami con centri di ricerca, sostegno alla formazione, ect. Fatta eccezione per l’Agenzia virtuale di Piacenza, tutti gli altri soggetti si dedicano, con maggior o minore intensità/frequenza e in modo più o meno strutturato, ad offrire informazioni sulla disponibilità di agevolazioni e finanziamenti pubblici. Solo Pavia,

⁵² CCIAA e Provincia invece se ne occupano.

Alessandria e Reindustria, invece, offrono espressamente un servizio di supporto alla creazione di impresa. Le prime due attraverso un servizio integrato di informazione, orientamento e formazione, mentre la realtà cremonese attraverso lo sviluppo di progetti ad hoc.

Nel panorama dei casi analizzati solo Pavia ha svolto un'attività di formazione (interna ed esterna) in relazione alle tematiche di marketing. Nelle altre realtà tale funzione è spesso svolta su iniziativa di altri soggetti (Università, Provincia, CCIAA...).

In riferimento alla realizzazione di una "mappatura" delle aree disponibili per nuovi insediamenti, quasi tutti i soggetti preposti all'attività di marketing territoriale se ne occupano mentre soltanto due (Reindustria e Si.Pro.) gestiscono direttamente le aree occupandosi di tutte le fasi, dall'acquisizione alla realizzazione di opere di urbanizzazione necessarie sino al processo di insediamento di nuove imprese.

In termini di servizi avanzati, solo Si.Pro ha realizzato una rete di incubatori, ovvero una struttura creata a sostegno di aspiranti imprenditori, con l'intento di agevolare la nascita di nuove imprese e creare i presupposti per lo sviluppo delle piccole e micro imprese. Si tratta di complessi dedicati ad aziende appena costituite o in via di costituzione, che forniscono spazi, attrezzature e servizi innovativi a condizioni agevolate, allo scopo di ridurre gli oneri derivanti dall'avvio dell'attività. L'attenzione al tema dell'innovazione e alla creazione di legami con Università e centri di ricerca è trasversale a diverse attività svolte dai soggetti analizzati. Nella consapevolezza che innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico sono elementi chiave nell'attuale paradigma competitivo, diversi sono i progetti attivati in questa direzione dai soggetti preposti al marketing territoriale.

Infine, oltre a Si.Pro, anche Reindustria e Consvipo offrono un servizio di supporto alla progettazione agli enti locali. Nessuna delle realtà analizzate svolge una funzione assimilabile a quella di "suap", né eroga direttamente dei servizi.

Passando agli strumenti comunicazionali utilizzati, nella tabella seguente sono riassunte le valutazioni delle attività di comunicazioni dichiarate dai soggetti studiati o rilevate da analisi autonome. In particolare è stato analizzato

- **Il sito web dell'agenzia territoriale** e gli altri siti riferibili al territorio e risultanti attraverso l'immissione su un motore della stringa "investire a..." completata dal nome del territorio. I risultati analitici di questo lavoro sono visibili nel fascicolo Materiali di Lavoro.
- **Brochure** o altro materiale cartaceo promozionale a disposizione per la promozione del territorio a fini di aumento dell'attrattività per investitori. Sono stati esclusi, quindi, i materiali promozionali di tipo turistico
- **Eventi:** convegni, presentazioni per la promozione del territorio, focalizzati all'attrazione di investimenti
- **Branding/naming:** le decisioni rispetto all'utilizzo di un marchio per la promozione del territorio a fini di aumento dell'attrattività per investitori.

Gli strumenti di comunicazione

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Sito	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Brochure	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
Ufficio stampa	Si	No	Si	Si		No	Si
Eventi	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Branding/naming	No	No	In studio	Si	No	Stesso del turismo	Si

8.3. Il posizionamento di Pavia

Il posizionamento di un sistema territoriale non può prescindere dai mutamenti avvenuti nei contesti produttivi, sociali e istituzionali, sia a scala locale che globale.

L'affermarsi di una competizione di tipo volontaristico, basata su politiche e strategie, va assumendo sempre maggior rilievo accanto alla tradizionale competizione strutturale. Diviene necessario considerare non solo le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza interni ad un sistema territoriale, ma anche le prestazioni dei potenziali *competitor*.

E' in questo contesto che il marketing territoriale assume un ruolo decisivo nella sua doppia funzione di attrarre investimenti o turisti dall'esterno e di promuovere il territorio nei confronti delle imprese e dei cittadini che vi risiedono in modo da incrementare il grado di coesione interna.

L'area pavese ha implementato un lungo percorso di studio che, attraverso strumenti come l'analisi S.W.O.T., la mappatura delle aree attrezzate, approfondimenti su aree specifiche del territorio provinciale, interviste e focus group ai principali referenti economici territoriali, ha reso disponibile un'ingente quantità di informazioni socio-economiche e istituzionali sulla provincia iniziando a delineare le principali caratteristiche di "spendibilità" e attrattività della stessa.

Facendo riferimento all'analisi svolta sinora e in particolare alle attività di marketing territoriale svolte e ai risultati ottenuti, si è cercato di definire il posizionamento dei territori oggetto di studio.

Sono stati presi in considerazione:

- il grado di conoscenza del territorio, ovvero l'elaborazione di studi e ricerche;
- il grado di sensibilizzazione partecipazione della comunità locale al percorso definito;
- la qualità e l'estensione dei servizi offerti alle imprese;
- il grado di soddisfazione delle esigenze manifestate dai diversi attori locali;
- l'attitudine a sviluppare collaborazioni con realtà territoriali limitrofe;
- l'apertura a realizzare collaborazioni e progetti internazionali;
- le competenze di marketing presenti;
- il grado di concretizzazione della attività implementate;
- l'iniziativa/impegno;
- la capacità di coordinamento degli attori locali;
- l'attività di comunicazione.

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Grado di conoscenza del territorio (studi e analisi)	8	5	8	8	7	8	8
Grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	6	Dato non ⁵⁴ acquisito	7	8	6	8	7
Qualità/estensione dei servizi alle imprese	6	Dato non acquisito	7	8	6	5	7
Soddisfazione delle esigenze di diversi soggetti sul territorio	6	Dato non acquisito	7	8	7	6	7,5
Attenzione a collaborazioni in rete (territori limitrofi)	5,5	Dato non acquisito	7	7,5	6	6,5	8
Apertura a collaborazioni internazionali	5	Dato non acquisito	6	8	7	5	6,5
Competenze specifiche di marketing territoriale	7	Dato non acquisito	6,5	8	6,5	8	7
Grado di concretizzazione	6	Dato non acquisito	8	8	6	6	8
Iniziativa/impegno	6,5	Dato non acquisito	7	7	6	7	7,5
Coordinamento attori locali	7,5	Dato non acquisito	7	7,5	6	8	8
Comunicazione	6	4	6	8	6	7	8
Giudizio sintetico	Medio	Basso	Medio/ Alto	Alto	Basso	Medio	Alto

Con un elevato grado di conoscenza del territorio, una buona capacità di coordinamento degli attori locali e una buona dotazione di competenze specifiche di marketing territoriale, la **realità di Pavia** si colloca, insieme a quella piacentina, in **posizione intermedia**. Gli ambiti che più necessitano di interventi migliorativi riguardano l'apertura del territorio a collaborazioni internazionali e la realizzazione di reti locali.

Ferrara (Si.Pro), il Polesine (Consvipo) e Cremona (Reindustria) si distinguono per un giudizio complessivo piuttosto elevato, mentre la valutazione complessiva dei fattori considerati posiziona le altre realtà (Alessandria e Novara) su livelli ancora piuttosto bassi.

⁵⁴ **Dato non acquisito:** nonostante i colloqui diretti e le ripetute sollecitazioni verbali e scritte i dati relativi non stati forniti

Data l'importanza della comunicazione nelle politiche di marketing territoriale, ad essa è stato dedicato uno specifico approfondimento di cui riportiamo di seguito una sintesi:

Territorio	Mystery	Brochure	Web	Com interna	Marchio di area	Altre azioni	Giudizio complessivo comunicazione
Pavia	8	6	5	6	//	//	6
Alessandria	4	//	//	//	//	//	4
Cremona	7	7	7	//	//	//	6
Ferrara	7	8	7	7	8	//	8
Novara	7	//	7	//	5	6 ⁵⁵	6
Polesine	7	8	8	//	8	8	8
Piacenza	8	//	7	8	7	8 ⁵⁶	7

La comunicazione nel marketing territoriale deve confrontarsi con oggettivi problemi: la difficoltà di trattare il “prodotto territorio”, la compresenza e il coinvolgimento di più soggetti e attori che complicano decisioni e realizzazioni. Lo stile classico della comunicazione di marketing territoriale è un po’ “politico” e spesso suona vuoto, anche perché molti territori utilizzano temi e claim assolutamente sovrapponibili.

Dall’analisi dei competitor emergono alcune manovre senz’altro consigliabili:

- utilizzo delle testimonianze delle aziende insediate (meglio se insediate recentemente, a fronte di politiche di marketing territoriale). Gli imprenditori che parlano agli imprenditori costituiscono una formula efficace (sono utilizzate in particolare da Ferrara, Polesine e ITP per l’estero)
- web potenziato e integrato con la comunicazione off line, i territori che comunicano efficacemente basano sul web quasi tutta la strategia
- collegamento tra form dei siti e reazione delle strutture
- durata degli interventi (vedi Ferrara/S.I.PRO.)
- arricchire le azioni di comunicazione con azioni di relazioni pubbliche (road show)
- integrazione della azioni di comunicazione a livello provinciale con le azioni regionali (quando presenti)

⁵⁵ Si intende una serie di incontri, i quali, però, non hanno preso la forma di un road show, ma avevano piuttosto l’obiettivo di sensibilizzare i referenti politici in regione, più che i potenziali clienti/investitori

⁵⁶ Gli eventi come Stati Generali e Vision 2020 sono stati gestiti però da CCIAA, Provincia, Comune e Università

Il posizionamento di un sistema territoriale non può prescindere dai mutamenti avvenuti nei contesti produttivi, sociali e istituzionali sia a scala locale che globale.

L'affermarsi di una competizione di tipo volontaristico, basata su politiche e strategie, va assumendo sempre maggior rilievo accanto alla tradizionale competizione strutturale. Diviene necessario considerare non solo le caratteristiche, i punti di forza e di debolezza interni ad un sistema territoriale ma anche le prestazioni dei potenziali *competitor*.

E' in questo contesto che il marketing territoriale assume un ruolo decisivo nella sua doppia funzione di attrarre investimenti o turisti dall'esterno e di promuovere il territorio nei confronti delle imprese e dei cittadini che vi risiedono in modo da incrementare il grado di coesione interna.

L'area pavese ha implementato un lungo percorso di studio che, attraverso strumenti come l'analisi S.W.O.T., la mappatura delle aree attrezzate, approfondimenti su aree specifiche del territorio provinciale interviste e focus group ai principali referenti economici territoriali, ha reso disponibile un'ingente quantità di informazioni socio-economiche e istituzionali sulla provincia iniziando a delineare le principali caratteristiche di "spendibilità" e attrattività dello stessa.

Facendo riferimento all'analisi svolta sinora e in particolare alle attività di marketing territoriale svolte e ai risultati ottenuti si è cercato di definire il posizionamento dei territori oggetto di studio.

Sono stati presi in considerazione:

- il grado di conoscenza del territorio, ovvero l'elaborazione di studi e ricerche;
- il grado di sensibilizzazione partecipazione della comunità locale al percorso definito;
- la qualità e l'estensione dei servizi offerti alle imprese;
- il grado di soddisfazione delle esigenze manifestate dai diversi attori locali;
- l'attitudine a sviluppare collaborazioni con realtà territoriali limitrofe;
- l'apertura a realizzare collaborazioni e progetti internazionali;
- le competenze di marketing presenti;
- il grado di concretizzazione della attività implementate;
- l'iniziativa/impegno;
- la capacità di coordinamento degli attori locali;
- l'attività di comunicazione.

	PV	AL	CR	FE	NO	PC	Polesine
Grado di conoscenza del territorio (studi e analisi)	8	5	8	8	7	8	8
Grado di sensibilizzazione/partecipazione della comunità locale	6	Dato ⁵⁷ non acquisito	7	8	6	8	7
Qualità/estensione dei servizi alle imprese	6	Dato non acquisito	7	8	6	5	7
Soddisfazione delle esigenze di diversi soggetti sul territorio	6	Dato non acquisito	7	8	7	6	7,5
Attenzione a collaborazioni in rete (territori limitrofi)	5,5	Dato non acquisito	7	7,5	6	6,5	8
Apertura a collaborazioni internazionali	5	Dato non acquisito	6	8	7	5	6,5
Competenze specifiche di marketing territoriale	7	Dato non acquisito	6,5	8	6,5	8	7
Grado di concretizzazione	6	Dato non acquisito	8	8	6	6	8
Iniziativa/impegno	6,5	Dato non acquisito	7	7	6	7	7,5
Coordinamento attori locali	7,5	Dato non acquisito	7	7,5	6	8	8
Comunicazione	6	4	6	8	6	7	8
Giudizio sintetico	Medio	Basso	Medio/Alto	Alto	Basso	Medio	Alto

Con un elevato grado di conoscenza del territorio, una buona capacità di coordinamento degli attori locali e una buona dotazione di competenze specifiche di marketing territoriale, la **realtà di Pavia** si colloca, insieme a quella piacentina, in **posizione intermedia**. Gli ambiti che più necessitano di interventi migliorativi riguardano l'apertura del territorio a collaborazioni internazionali e la realizzazione di reti locali.

Ferrara (Si.Pro), il Polesine (Consvipo) e Cremona (Reindustria) si distinguono per un giudizio complessivo piuttosto elevato, mentre la valutazione complessivi dei fattori

⁵⁷ **Dato non acquisito:** nonostante i colloqui diretti e le ripetute sollecitazioni verbali e scritte i dati relativi non stati forniti

considerati posiziona le altre realtà (Alessandria e Novara) su livelli ancora piuttosto bassi.

Data l'importanza della comunicazione nelle politiche di marketing territoriale, ad essa è stato dedicato uno specifico approfondimento di cui riportiamo di seguito una sintesi:

Territorio	Mistery	Brochure	Web	Com interna	Marchio di area	Altre azioni	Giudizio complessivo comunicazione
Pavia	8	6	5	6	//	//	6
Alessandria	4	//	//	//	//	//	4
Cremona	7	7	7	//	//	//	6
Ferrara	7	8	7	7	8	//	8
Novara	7	//	7	//	5	6 ⁵⁸	6
Polesine	7	8	8	//	8	8	8
Piacenza	8	//	7	8	7	8 ⁵⁹	7

La comunicazione nel marketing territoriale deve confrontarsi con oggettivi problemi: la difficoltà di trattare il “prodotto territorio”, la compresenza e il coinvolgimento di più soggetti e attori che complicano decisioni e realizzazioni. Lo stile classico della comunicazione di marketing territoriale è un po’ “politico” e spesso suona vuoto, anche perché molti territori utilizzano temi e claim assolutamente sovrapponibili.

Dall'analisi dei competitor emergono alcune manovre senz'altro consigliabili:

- utilizzo delle testimonianze delle aziende insediate (meglio se insediate recentemente, a fronte di politiche di marketing territoriale). Gli imprenditori che parlano agli imprenditori costituiscono una formula efficace (esempio ITP all'estero)
- web potenziato e integrato con la comunicazione off line, i territori che comunicano efficacemente basano sul web quasi tutta la strategia
- collegamento tra form dei siti e reazione delle strutture
- durata degli interventi (vedi Ferrara/S.I.PRO.)
- arricchire le azioni di comunicazione con azioni di relazioni pubbliche (road show)
- integrazione della azioni di comunicazione a livello provinciale con le azioni regionali (quando presenti)

⁵⁸ Si intende una serie di incontri, i quali, però, non hanno preso la forma di un road show, ma avevano piuttosto l'obiettivo di sensibilizzare i referenti politici in regione, più che i potenziali clienti/investitori

⁵⁹ Gli eventi come Stati Generali e Vision 2020 sono stati gestiti però da CCIAA, Provincia, Comune e Università

8.4. Prospettive strategiche per Pavia

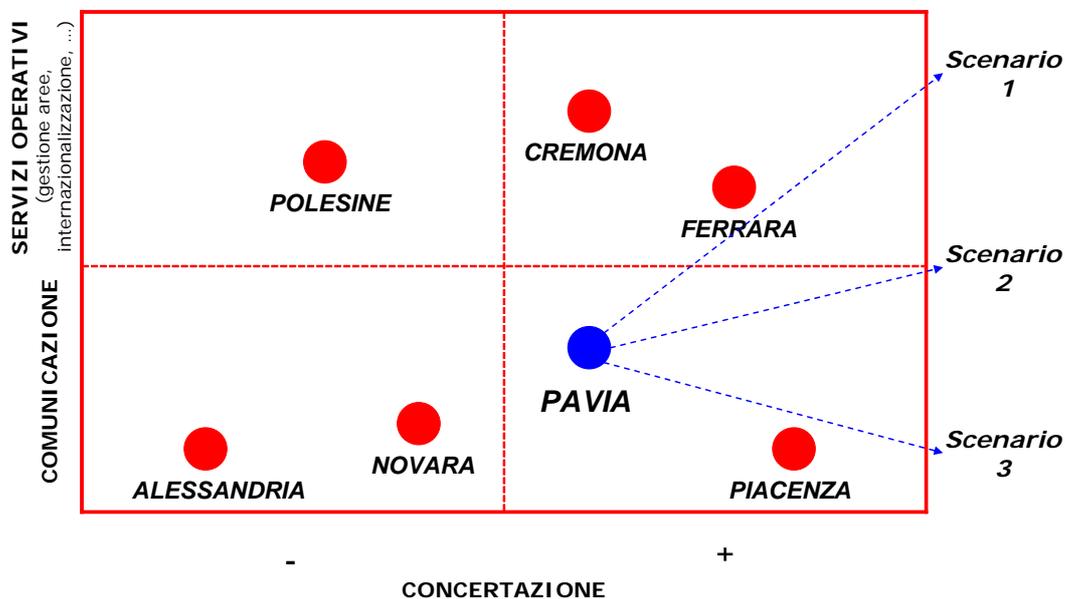
Se è vero ciò che dice Krugman⁶⁰, ovverosia che la concentrazione geografica di molte imprese in un territorio è un fenomeno che tende ad autoalimentarsi, è allora auspicabile immaginare l'azione di attori pubblici locali finalizzata ad incentivare l'introduzione e il rafforzamento delle specializzazioni produttive "migliori" nei propri territori. Al contempo, si dica come al prodotto territoriale possa essere attribuito un duplice significato: le infrastrutture e le attività presenti in una data località rappresentano la parte hard dell'offerta, mentre l'immagine, l'accesso all'informazione, i servizi offerti all'imprenditorialità, il know how costituiscono la parte soft dell'offerta (Ashworth, Voogd, 1990; Casella, 1997). Si evidenzia anche come la componente soft o immateriale sia la fonte principale della differenziazione dell'offerta e dell'ottenimento di vantaggi competitivi territoriali (Rizzi, Scaccheri 2006). Ne consegue un quadro in cui strutture di eterogenei sistemi locali concorrono al fine di attrarre imprese di specifici settori identificati come obiettivo, facendo leva in particolare su quelle che sono le componenti immateriali del territorio. L'analisi dei casi di *aree competitor* con Pavia, così come quella delle *best practice*, hanno sostanzialmente messo in evidenza questo spaccato, con un'ulteriore specifica suddivisione tra territori, che per scelta esogena, evoluzione storica o vincoli di finanziamento, sono fortemente specializzati nell'**offerta di servizi** più operativi, quali la gestione delle aree, il sostegno all'imprenditorialità, il supporto all'internazionalizzazione, ecc. ed altri, che per fase del proprio processo di marketing o per razionale scelta strategica, hanno una precisa focalizzazione sulle **azioni di comunicazione**. Altra variabile di diversificazione è poi sicuramente la capacità dei diversi soggetti esaminati di attivare azioni di marketing territoriale in grado di esprimere scelte concertate, condivise, espressione di una valutazione sinergica tra enti ed istituzioni, pubblico e privato. In questo senso, si sottolinei come la questione della **concertazione** (o, ancor meglio, della partecipazione) nel sistema attuale diviene una componente fondamentale del processo di marketing. E' questo il tema del **marketing interno** (Caroli 1999; Ciciotti, Rizzi, 2003), che diventa una condizione essenziale per promuovere strategie di sviluppo territoriale condivise ed efficaci: prima ancora di spingersi per attrarre investimenti o promuovere i territori sul mercato della competizione dei sistemi locali, emerge l'esigenza di rafforzare la condivisione collettiva delle strategie, rafforzare l'immagine collettiva della città e i progetti prioritari (Ciciotti, Rizzi, 2005).

⁶⁰ Krugman P. (1995), *Geography and Trade*, Mit Press, Cambridge

Nella figura che segue si cerca di sintetizzare il posizionamento del territorio pavese rispetto ai competitor, attraverso una matrice *livello di concertazione* (ascisse) / *focalizzazione strategica* (ordinate). Mediante questa matrice si vuole evidenziare come le sette differenti province analizzate abbiano implementato **strategie di marketing territoriale** estremamente diversificate, pur avendo caratteristiche strutturali dell'offerta molto simili. Senza per ora voler soffermarsi sull'efficacia che tali strategie hanno avuto sui territori oggetto d'indagine, appare chiaro come, per esempio, le province di Ferrara o Piacenza abbiano ricercato (seppur con strumenti dissimili⁶¹) livelli di coordinamento delle decisioni reticolari ed interattivi. In generale, un approccio di tipo governance o bottom-up è stato vincente, nonostante abbia resi necessari un maggiore dispendio di energie e risorse ed un più esteso tempo di attesa, rispetto ad un approccio di tipo tradizionale. Come si può notare in questa matrice, Pavia si colloca in **posizione intermedia** rispetto ai casi esaminati, con un livello medio-alto per il processo di concertazione ed una strategia di marketing focalizzata in prevalenza su azioni di comunicazione territoriale, piuttosto che di servizio operativo alle imprese, di cui la Camera di Commercio ha già avviato una prima sperimentazione. A tal proposito, si dica che il percorso di marketing del territorio pavese, animato grazie ai continui sforzi dell'ente camerale, è stato progettato in modo organico ed articolato, ma ha trovato alcune difficoltà che ne hanno rallentato l'evoluzione recente. Fin dal principio, la Camera di Commercio di Pavia ha voluto sperimentare un organico sistema a rete (metodologia non consueta per il territorio in questione), in cui vi fosse un tessuto integrato di interlocutori (Scaccheri, 2006). Inoltre, le principali azioni di marketing intraprese hanno avuto come prevalente obiettivo quello di comunicare il territorio all'esterno (sito web sul marketing territoriale, convegno di presentazione dell'iniziativa, brochure informativa, banca dati sulle opportunità organizzative, rapporti di ricerca su area di Pavia, Vigevanese e subaree pavesi).

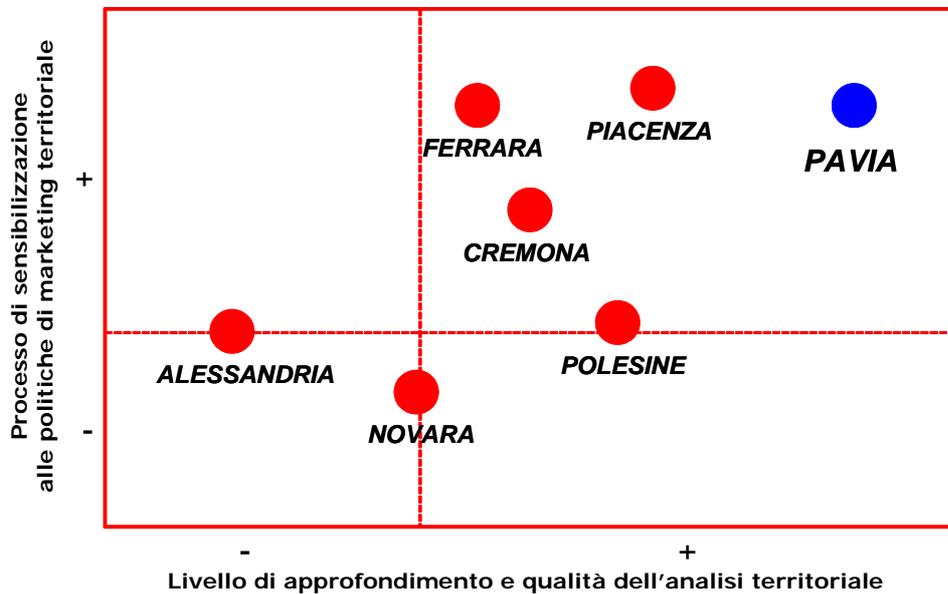
⁶¹ Si pensi alle numerose realtà pubbliche e private coinvolte nel Piano Strategico di Piacenza (Patto per Piacenza -2000-, Vision 2020 -2006-) e nel "Patto territoriale per Ferrara (1998-2006) o nel progetto di marketing territoriale "Investinferrara" (2001-2007).

Figura 1



E' tuttavia indubbio che, in riferimento ai principali *competitors* analizzati, Pavia risulti avere una sorta di precarietà delle sue **azioni di marketing**. Le stesse, seppur con un retroterra di preparazione articolato ed approfondito (rilevante e non comune a numerosi dei territori presi in esame è, per esempio, il forte impegno dell'ente camerale nella formazione del personale interno ed esterno e l'impegno finalizzato alla creazione di un network interno di risorse con specifici compiti e funzioni), risultano oggi deboli nell'intensità e nella specializzazione. Appare in ogni caso chiaro come il contesto pavese, attraverso questa sua continua ed approfondita attività di analisi e studio territoriale, abbia oggi la grande opportunità di intraprendere una nuova fase pro-attiva di marketing in senso stretto, in grado di mettere a frutto, in modo anche più coerente e rapido rispetto a quello che è stato in altri territori, le importanti azioni svolte in questi anni. Con la *figura 2* si vuole sintetizzare il posizionamento di Pavia e dei suoi *competitor* rispetto a due variabili di rilevanza fondamentale per valutare la qualità degli strumenti preparatori alle concrete fasi di marketing operativo.

Figura 2

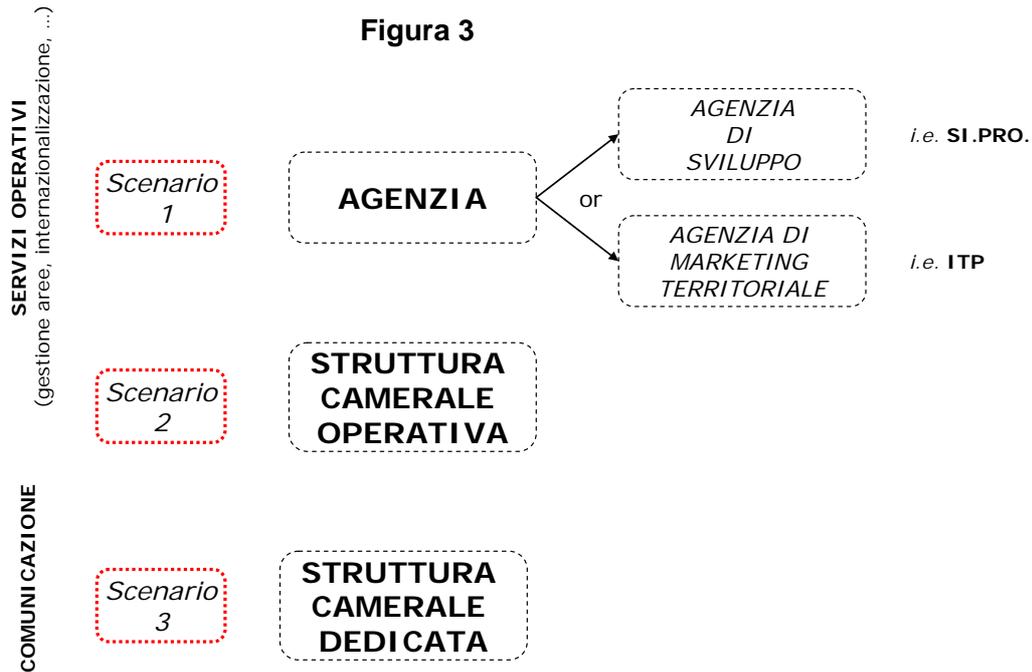


In particolare, si prendono qui in esame il processo di sensibilizzazione alle politiche di marketing territoriale ed il livello di approfondimento e qualità dell'analisi territoriale. La prima variabile tiene in considerazione tutte quelle azioni mirate a coinvolgere e sensibilizzare, in un identificato processo di marketing, i diversi stakeholder di un territorio, incluse quelle attività (convegni, formazione, ...) finalizzate a creare una cultura di marketing (nella sua accezione più ampia) diffusa. La seconda variabile sintetizza la qualità e l'approfondimento degli output dell'analisi. Si tenga poi naturalmente conto che non tutti i territori partono da un medesimo stato delle cose, anche se la numerosità degli strumenti posti in essere, il tempo dedicato alle eterogenee attività e la numerosità dei soggetti coinvolti in questo processo sono sicuramente buoni indicatori di risultato. In questo senso, il lavoro svolto da Pavia risulta sicuramente eccellente, anche se ciò non toglie come si riscontri una sostanziale "timidezza" nell'affrontare azioni concrete di marketing operativo.

Dopo aver ricordato quanto possono esser diversificate le strategie di marketing implementate da territori pur tra loro non troppo dissimili ed dopo aver enfatizzato quanto importante sia il livello qualitativo dell'analisi ed il processo di sensibilizzazione del territorio, alla luce anche di quanto accaduto nelle migliori esperienze analizzate, si desumono per Pavia tre scenari ipotetici di riferimento per il prossimo futuro (si veda figura 3).

L'ente camerale decide di costituire un'**agenzia ad hoc** per le attività di marketing operativo (con una particolare focalizzazione sui servizi operativi alle imprese). In particolare, nel caso dell'esperienza pavese, si potrebbe ipotizzare l'**implementazione nel network di risorse già attivato dalla Camera di una sola figura professionista** con esperienza in realtà territoriali strutturalmente simili e con una forte specializzazione nel sistema delle imprese e delle relazioni internazionali. In questo caso, il ricorso ad una risorsa esterna interagente con la funzione camerale (l'agenzia sarebbe operativamente costituita dal professionista e dal network di risorse coordinate dalla Camera⁶²) sarebbe motivato da una rinnovata specializzazione dell'autorità di marketing verso i servizi operativi: obiettivo specifico sarebbe quello di attivare un processo pro-attivo ed efficiente di gestione delle aree (attrazione di investimenti *greenfield* e *brownfield*) e reperimento di fondi (Unione Europea, finanziamenti statali, ...) in grado nel tempo di autofinanziarsi e reperire capitale integrativo per le azioni di mera comunicazione. La stessa risorsa dovrà naturalmente essere coerentemente coordinata con le attività del *suap* e dei diversi servizi già presenti sul territorio. In questo senso, un esempio di agenzia "*service-oriented*" (pur non assimilabile a Pavia per rilevanza e storia della struttura) potrebbe essere quello di *Si.Pro.* (Ferrara). *I.T.P.* rappresenta invece un caso di eccellenza con una forte caratterizzazione verso l'attrazione di investimenti esteri. In generale, molte delle esperienze di successo hanno evidenziato la presenza di un'agenzia o comunque di un organo indipendente nella gestione operativa.

⁶² A tal proposito, si sottolinei come il marketing trova motivo di applicazione ad un contesto *territorio* solo se diviene espressione di una politica di network tra i diversi stakeholder della comunità locale.



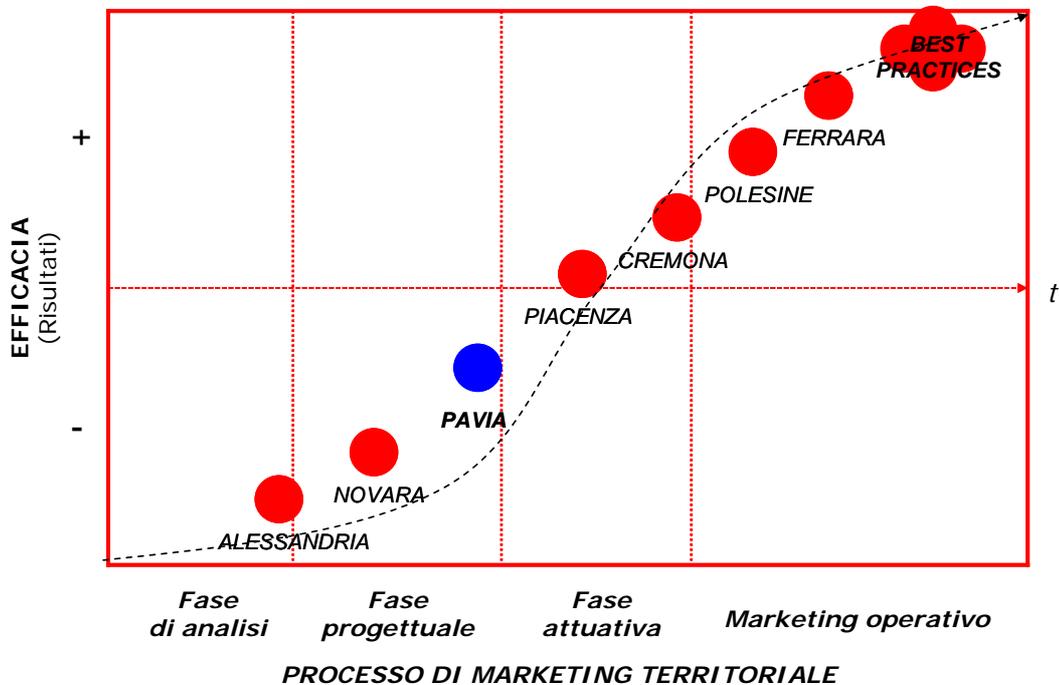
Scenario maggiormente verosimile rispetto al precedente è quello di una rinnovata e **partecipata struttura camerale operativa**, in stretto collegamento con gli attori istituzionali locali, la quale rafforzi gli strumenti di comunicazione a sua disposizione ed allo stesso tempo attivi alcune funzioni di raccordo tra le imprese ed i servizi territoriali ad esse preposti. Non solo soggetto facilitatore, ma una struttura che, attraverso un piano budget annuale, un piano di marketing e comunicazione (definito e condiviso), esprima all'esterno il territorio con appeal per i target identificati, ma allo stesso tempo, con eguale dispendio di risorse ed efficacia, sappia offrire alcuni servizi concreti alle imprese che si vogliano insediare. Rispetto alla definizione delle imprese-obiettivo, si dica come, dallo studio dei diversi casi, siano emersi eterogenei approcci di marketing del territorio. In questo senso, la letteratura (Caroli, 1999; Varaldo, 2000) identifica come le funzioni⁶³ del marketing territoriale siano diverse e si possano riassumere nel mantenere e consolidare ciò che già esiste (marketing territoriale di radicamento dell'esistente), svolgere azioni di animazione e di promozione per far nascere in loco nuove iniziative e nuove imprese (*marketing territoriale di promozione del nuovo*), sfruttare le nuove modalità con cui si determina il "technology transfer" dalla ricerca alla produzione (*marketing territoriale per l'innovazione*), attivare i meccanismi istituzionali e gli strumenti di intervento utili a

⁶³ VARALDO, R. VARALDO, *Introduzione - L'attualità del marketing territoriale* contenuta in N. BELLINI, *Il marketing territoriale - Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Biblioteca Premio Philip Morris per il marketing, Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 11

recuperare una diversa e migliore capacità propositiva e competitiva nell'attrarre investimenti esogeni, in specie dall'estero (*marketing territoriale di attrazione*). Territori come il ferrarese o il Polesine hanno scelto di avere come priorità il rafforzamento del tessuto economico esistente e la creazione di nuova imprenditorialità, altri come quello piemontese (ITP) hanno invece optato per una chiara azione di attrazione dall'esterno (in questo caso, estero) di investimenti in determinati settori definiti "strategici" per lo sviluppo futuro. Per Pavia questa scelta non appare ancora chiara, o meglio non sono ancora identificabili con precisione i target di azione. Si tratta di attivare scelte operative specifiche rispetto ai singoli target individuati con le analisi S.W.O.T. delle sub aree provinciali.

Ultimo scenario ipotizzato è quello di una **struttura camerale dedicata**, con risorse economiche costanti, l'evoluzione forse più coerente con il percorso svolto dal territorio fino ad oggi. Nel caso particolare, si è poi qui prospettato un organismo con una decisa specializzazione nell'attività di comunicazione, un soggetto che sia capace di catalizzare e mettere in relazione le diverse risorse locali, godendo tuttavia di una necessaria autonomia gestionale ed organizzativa. Rispetto al passato, è tuttavia auspicabile in tempi una maggiore focalizzazione alla fase attuativa rispetto a quella progettuale. Con la *figura* seguente si è cercato di evidenziare la posizione della provincia lombarda e delle altre province esaminate rispetto alla fase del processo di marketing in cui sono collocabili ed all'efficacia dei risultati raggiunti fino ad oggi. La figura vuole in sostanza dare rappresentazione di un tipico ciclo di vita di un progetto di marketing per un territorio. La linea tratteggiata evidenzia il livello medio di efficacia complessiva raggiunto dai differenti territori nelle diverse fasi del processo. Oltre a verificare la fase nella quale un territorio oggi si trovi, attraverso gli scostamenti - in senso peggiorativo o migliorativo - degli stessi rispetto la linea tratteggiata, si può avere indicazione della - peggiore o migliore - efficacia raggiunta in una determinata fase rispetto alla media dei territori.

Figura 4

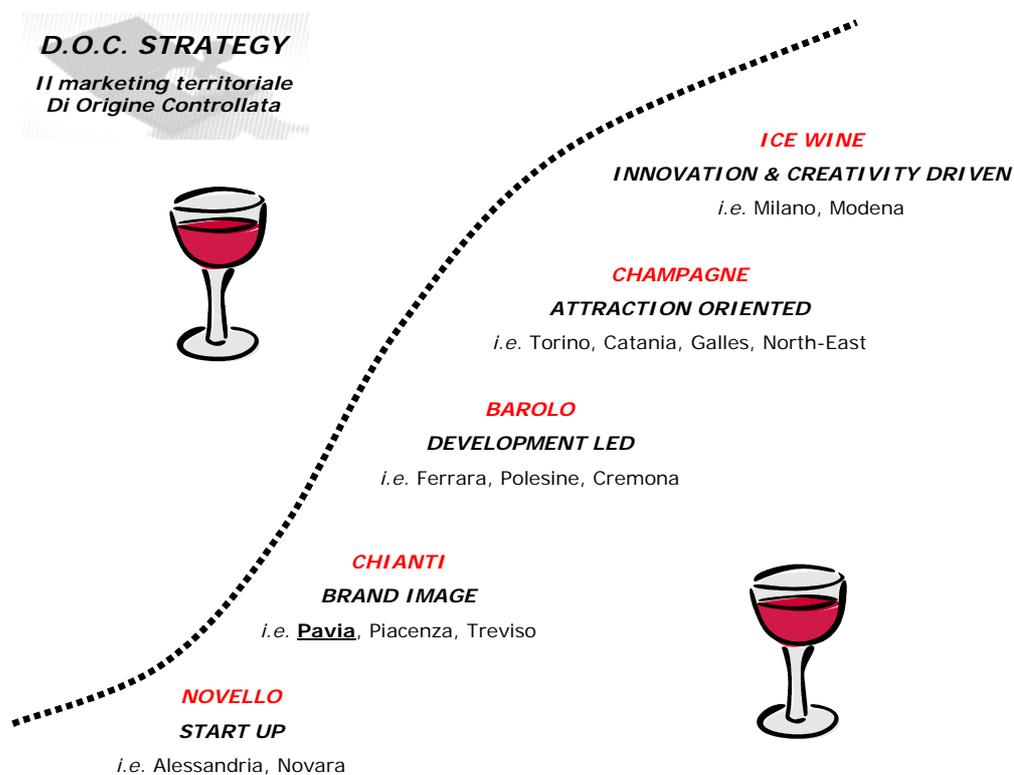


Come si può notare dalla *figura*, inopinabilmente le aree che sono più avanti nel processo di marketing territoriale sono anche quelle che hanno raggiunto migliori feedback. Pavia ottiene ottimi risultati per ciò che concerne la fase progettuale (migliori rispetto ai soggetti che si trovano nel medesimo stadio), ma ha intrapreso saltuariamente una fase attuativa. Con il presente lavoro la fase di *audit* (interno ed esterno) può per esempio considerarsi articolatamente ultimata, non sono tuttavia ancora definiti compiutamente i gruppi target attuali e potenziali. In questo caso sarebbe auspicabile da parte della struttura camerale individuare un target di riferimento, per es. gruppi di imprese, escludendo a priori visitatori e turisti, in una logica che tenda a definire obiettivi specifici in presenza di risorse scarse. Da quanto emerge dalle analisi territoriali, sarebbe auspicabile che, accanto ad una strategia di consolidamento di settori di eccellenza come quello sanitario (in stretta connessione con la facoltà di medicina), si investisse nell'attrazione di capitali (*brownfield*⁶⁴ e

⁶⁴ Si tenga conto di come il tessuto produttivo interno abbia oggi una netta prevalenza di piccole imprese.

greenfield) in comparti industriali, già parzialmente sviluppati, ma di sicuro sviluppo futuro e legati ai mercati internazionali, come per esempio quello delle biotecnologie, il chimico ed il terziario avanzato. Divengono quindi essenziali l'elaborazione di un piano operativo di marketing (con discussione partecipata delle diverse componenti interessate) e la sua implementazione attraverso l'inizio dell'attività di promozione verso gli utenti target, gli strumenti operativi (incentivi, ...) e le partnership pubblico-private (è importante che il sistema locale sia incentivato a riconoscere nelle azioni di marketing territoriale una priorità). Il piano dovrà essere coerente con quella che è la strategia condivisa. Nella *figura* che segue si illustrano *cluster* di territori, classificati secondo la differente strategia di marketing implementata. In modo figurativo, ad ogni approccio strategico viene associata una tipologia di vino che ne richiami il contenuto. In generale, si tratta di strategie molto differenziate e basate su modelli di sviluppo territoriale non replicabili, per questo non classificabili in una graduatoria. E' così che territori come Milano e Modena, impegnati da anni in percorsi di incentivo ed accompagnamento alla creatività (in prevalenza Milano) o all'innovazione (in prevalenza Modena) siano identificati con una strategia innovativa e di nicchia.

Figura 5



Fonte: Università Cattolica di Piacenza

Allo stesso modo, Torino ed le agenzie delle regioni straniere analizzate hanno come *mission* prevalente l'attrazione di investimenti esteri; Ferrara, Cremona ed il Polesine lo sviluppo del tessuto imprenditoriale interno; Alessandria e Novara si collocano ancora in una fase start-up. Pavia, seppur coi limiti precedentemente evidenziati, ha fatto emergere fino ad oggi una focalizzazione d'intenti rivolta in modo più intenso al miglioramento della *brand image* del proprio territorio, azione fondamentale sia per attrarre investimenti esterni sia per potenziare la creazione di imprese endogene. Se la stessa volontà sarà perseguita anche in un piano operativo futuro, la stessa strategia dovrà essere affinata, plasmando un'immagine di territorio verosimile (attraverso lo studio anche dei canali di comunicazione - il sito potrebbe essere un ottimo punto da cui partire - e degli strumenti più idonei), ma soprattutto coerente con i target identificati.

Bibliografia

- ...
- Airoldi A., *Il marketing territoriale, elemento strategico dello sviluppo*, Gruppo CLAS - Area Economia Territoriale, Milano, 2003
- Ambrosetti, *Le città dei creativi, visioni & progetti - Le città che attraggono creatività: quali, perché e le politiche per migliorarle*, Ance, Milano, 2005
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 2000
- Bonucchi R., Satta N., *Casi di eccellenza e buone prassi nella promozione e valorizzazione del turismo in Emilia Romagna*, Provincia di Modena, 2004
- Bordino G., *Politiche per l'attrazione degli investimenti in Europa*, Impresa & Stato n°27 - Rivista della CCIAA di Milano, 2002
- Botta F., Vino A., *Agenzie e istituzioni intermedie nei processi di sviluppo locale*, Università degli Studi di Bari, Bari, 2002
- Calugi R., *Posizionamento competitivo dei territori e politiche di marketing d'area*, Forum P.A., Roma, 7 maggio 2002
- Caroli M., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999
- Casavola P., Masselli M., *Quali statistiche territoriali per la valutazione degli investimenti pubblici ?*, in *VI Conferenza Nazionale di Statistica*, Roma, 2002
- CCIAA provinciali, dati Movimprese
- Ciciotti E., *Competitività e territorio*, Carocci, Roma, 1993
- Ciciotti E., Rizzi P. *Politiche per lo sviluppo territoriale: teorie, strumenti, valutazione*, Carocci, Roma, 2005
- Ciciotti E., Rizzi P., *Lo sviluppo locale e il marketing territoriale*, in Rizzi M., Lucarno G., Timpano F., *Turismo e territorio*, Vita e Pensiero, Milano, 2002
- Ciciotti E., Rizzi P., *Lo sviluppo locale e il marketing territoriale*, Università Cattolica di Piacenza, Quaderni Lel, 2002
- Dallara A., Politi U, *Analisi delle capacità competitive dei sistemi economici locali*, Università Cattolica di Piacenza, Quaderni Lel 19, 1999

- Dallara A., *Un modello quantitativo di descrizione dei sistemi locali italiani per la valutazione delle politiche pubbliche*, UVER - Unità di Verifica degli Investimenti Pubblici del Dipartimento delle Politiche per lo Sviluppo e la Coesione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma, 2005
- Depperu D., *L'internazionalizzazione delle PMI*, Egea, Milano, 1992
- Gibelli M.C., *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese. Una strategia di marketing territoriale*, Alinea, 2001
- Istat, *Censimento generale della popolazione*
- Istat, *Censimento generale industria e servizi*
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana*, Rapporto 2005, Unioncamere, 2006
- J.L. Morris, *Industrial restructuring, foreign direct investment; and uneven development: the case of Wales*, in *Environment and Planning A*, vol. 19, 1987
- Kotler P., Haider D., Rein I., *Marketing Placet*, The Free Press, New York, 1993
- Kotler P., Scott W. G., *Marketing Management*, Isedi, Torino, 1992
- Krugman P., *Geography and trade*, Mit Press, Cambridge, 1995
- Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002
- Lazzeroni M., *Nuove strategie di sviluppo locale - Il marketing territoriale*, Rivista geografica italiana, Pacini Editore, 1998
- Lucchini A., *Content management*, Apogeo, 2002
- Mandelli A., Vescovi T., *Le nuove frontiere del marketing digitale*, Etas, 2003
- Mangiarotti M., *Le politiche locali: pianificazione dello sviluppo, organizzazione delle strategie, valutazione dei risultati*, Maggioli, Rimini, 2004.
- Nielsen J., *Web usability*, Apogeo, 2000
- Normann R., *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, 2002
- One, *Annual Report and Accounts 2004-2005*, ONE - North East England, Newcastle, 2005
- One, <http://www.onenortheast.co.uk/page/index.cfm>, North East England, Newcastle, 2005

- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Angelo Guerini e Associati, Milano, 2003.
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni -Agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna*, Guerini e Associati, Milano, 1999
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999
- Piscitello L., *L'attrazione dell'IDE in Europa: strutture e politiche*, in L. Piscitello (a cura di), *Strutture e Politiche di Attrazione degli Investimenti Esteri. Analisi delle principali Esperienze Europee*, Quaderni di Ricerca Business International, 1994.
- Porter M. E., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, 1982
- Rizzi P., *Analisi delle capacità competitive dei sistemi economici locali. Le politiche di attrazione degli investimenti*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 1999
- Rizzi P., *Le politiche di attrazione degli investimenti*, Università Cattolica di Piacenza, Quaderni Lel 21, 1999
- Rizzi P., Scaccheri A., *Promuovere il territorio: guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano, 2006
- Sole 24 Ore, articoli vari
- Unioncamere, *Atlante della competitività delle province*, 2006
- Unioncamere, *Osservatorio sulla demografia delle imprese*, 2006
- Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese ed i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, 2000
- Varaldo R., Caroli M.G., *Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca*, Sinergie n°49, Milano, 1999
- Wda Country Manager Italia, *Management Internazionale: fattori di competitività territoriale*, presentazione ottobre, 2005

Si ringraziano gli enti, le agenzie di sviluppo e le agenzie di marketing territoriale prese in esame per aver concesso agli autori la possibilità di consultare una ricca e preziosa documentazione interna.