

Analisi competitiva e benchmarking territoriale per l'attrazione degli investimenti

Sintesi

Indice

1. Introduzione
2. La metodologia di analisi
3. Le attività di marketing territoriale: l'esperienza pavese.
4. I casi analizzati
5. Il posizionamento e le prospettive strategiche di Pavia

1. Introduzione

Il forte dinamismo e la crescente apertura dei mercati globali hanno modificato il concetto di competitività. Accanto alla tradizionale competizione tra Paesi e imprese si va sempre più affermando una competizione tra sistemi territoriali e si assiste all'imporsi di nuovi fattori competitivi (Ciciotti, Rizzi, 2005). In questo contesto assume un ruolo fondamentale il marketing territoriale quale insieme di azioni finalizzate sia ad attrarre investimenti e/o turisti dall'esterno sia a promuovere il territorio nei confronti di imprese e cittadini.

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

Nella consapevolezza che l'incisività delle azioni di promozione di un territorio è basata su **un'autodiagnosi**, finalizzata a fotografare lo stato socioeconomico del territorio e a metterne in luce le principali caratteristiche, si è intrapreso un percorso di studio piuttosto articolato.

Nella fase iniziale 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 **l'analisi SWOT** della provincia, la **mappatura delle aree attrezzate, 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.

In seguito, si è andati oltre alla prospettiva "locale" contingente sviluppando **un'analisi comparata** di medio periodo con territori aventi caratteristiche analoghe, al fine di costruire una base conoscitiva ampia per definire, in modo razionale e realistico, gli obiettivi strategici e operativi da raggiungere nel medio periodo.

Il presente lavoro si inserisce con coerenza rispetto al percorso di medio-lungo periodo intrapreso nel territorio pavese dalla Camera di Commercio di Pavia, rappresentandone la naturale prosecuzione lungo il processo di **identificazione del proprio posizionamento di mercato e dei segmenti di investitori più interessati**. In particolare, la pregressa prospettiva "locale" contingente è stata implementata attraverso una **analisi comparata con territori di caratteristiche analoghe**.

Attraverso un'analisi di benchmarking¹ si è cercato di mettere a fuoco i vantaggi e gli svantaggi competitivi delle diverse esperienze territoriali, al fine di inquadrare, in un'ottica di sviluppo locale, la provincia di Pavia e posizionarla nel mercato rispetto ad altri territori potenzialmente concorrenti che possono risultare più o meno attrattivi.

¹ 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 determinato settore, sistemi eccellenti. *Il principio di base è individuare, studiare e infine emulare esperienze positive per assicurarsi una prestazione superiore.*

2. La metodologia di analisi

Partendo dall'obiettivo di delineare una panorama ragionato di pratiche diverse di marketing territoriale (all'interno del quale collocare l'esperienza della provincia di Pavia e da cui poter dedurre potenziali indicazioni per l'evoluzione del percorso intrapreso), si è proceduto secondo le seguenti fasi:

- **individuazione delle aree territoriali** (competitor o leader) da esaminare e confrontare con l'area pavese;
- **analisi desk delle aree concorrenti e dei casi di eccellenza selezionati**, attraverso la quale, grazie all'elaborazione di dati statistici quantitativi, si è delineato un breve quadro socio-economico dei singoli territori e degli strumenti operativi attivati (agenzie, uffici, siti,..) dalle singole aree, associando a ciascuno una specifica connotazione quantitativa (numero, personale impiegato, utenza..);
- **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;
- **"Mystery Client" o clienti in incognito**, una tecnica che mette alla prova direttamente l'erogazione di servizi del territorio: dalle informazioni per gli investitori, all'accoglienza, dalla fruibilità delle risorse (ambientali, culturali, di servizio) fino alla loro visibilità. Oggetto di verifica sono anche il livello di creazione di reti e il livello di conoscenza diffuso nel territorio.
- **Realizzazione di mappe di posizionamento** a partire dagli elementi emersi sia nell'analisi desk sia durante le interviste dirette.

3. Le attività di marketing territoriale: l'esperienza pavese

La provincia di Pavia ha conosciuto negli ultimi anni un processo di trasformazione del proprio modello di sviluppo, che da un lato conosce la crisi di settori di attività tradizionali (quale il calzaturiero ed il meccano-calzaturiero che ha colpito l'area di Vigevano e comuni limitrofi) e dall'altro l'affermazione di comparti economici prima meno rilevanti nel contesto provinciale. Accanto all'evidente aumento del livello di terziarizzazione, sia in termini di ricchezza prodotta, sia in termini occupazionali, che ha interessato il territorio provinciale nell'ultimo decennio si assiste ad un ridimensionamento del comparto agricolo (-9,8% tra il 1995 e il 2004) e delle attività industriali.

In tale contesto la Camera di Commercio ha intrapreso un percorso di marketing territoriale che consentisse ***l'emersione delle vocazioni e specificità locali e offrisse le opportunità per sfruttarle e potenziarle, attraendo nuove risorse e investimenti.***

Tra le attività poste in essere, si ricordano principalmente:

- l'organizzazione e la preparazione formativa di una ***funzione operativa***, al proprio interno, volta a promuovere la conoscenza e lo sviluppo economico del territorio provinciale in un'ottica futura di "investment attraction" e "investment service";
- la creazione di una ***banca dati on-line*** sulle ***opportunità localizzative*** provinciali nella quale sono disponibili schede con dati, cartogrammi e foto, delle aree a destinazione produttiva che consente di selezionare a livello comunale - sulla base di specifiche chiavi di ricerca - aree attrezzate, superfici destinate ad attività economiche, immobili industriali dimessi;
- la predisposizione di un ***sito Web*** strutturato per fornire all'utente/potenziale investitore un'informazione a tutto tondo sulle caratteristiche socio-economiche-culturali-ambientali della provincia di Pavia;
- l'attivazione di diversi ***percorsi formativi*** volti a creare una base omogenea di conoscenze e competenze in marketing territoriale;
- l'attuazione di un ***percorso di analisi e studio*** di ampia portata informativa volta a diffondere una maggior conoscenza delle caratteristiche territoriali dell'area pavese, a far emergere vocazioni di aree subprovinciali omogenee (es. lo studio "Investire a Pavia: analisi delle capacità competitive di due aree sub-provinciali. L'asse Sud Milano e asse Broni-Stradella-Mortara"), a rendere più appetibile la provincia e ad offrire una base cognitiva completa sulla quale definire politiche di sviluppo locale e azioni mirate di marketing territoriale creando strumenti operativi utili.
- La realizzazione di ***convegni*** e iniziative di animazione territoriale;
- La partecipazione al ***concorso Sfide*** con un Award come uno dei 30 migliori progetti nazionali della pubblica amministrazione;
- L'elaborazione di ***documenti di comunicazione e promozione*** (brochure, depliant, ecc.).

4. I casi analizzati

Le realtà selezionate riguardano contesti territoriali abbastanza omogenei per caratteristiche socio-economiche, concentrate in prevalenza nell'Italia centro-settentrionale.

La scelta delle aree è avvenuta sulla base di due fattori:

- la **presenza di caratteristiche simili** (dimensione demografica-economica e/o per struttura settoriale) alla provincia di Pavia che consente una diretta comparabilità del territori concorrenti con l'esperienza locale;
- **l'esistenza di processi di marketing territoriale e soggetti attuatori** (agenzie o uffici tecnici) definibili come soluzioni di successo da cui poter tratte preziose indicazioni per la formulazione futura di azioni di marketing. 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: **Alessandria, Cremona, Ferrara, Pavia, Piacenza, Polesine, Novara.**

In misura meno approfondita, sono stati considerati, come best practices, i casi di: **Torino, Modena, Treviso, Catania, MilanoMetropoli, North East (UK) e Galles (UK).**

Non potendo in tale sede presentare dettagliatamente i risultati dell'analisi condotta, si riportano di seguito brevi descrizioni di ciascun caso (sia in termini strutturali sia in relazione alle attività di marketing intraprese e ai soggetti a queste preposte) che consentano di fornire un quadro di sintesi funzionale agli scopi del presente lavoro.

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. Il tessuto imprenditoriale si compone di circa 44.000 imprese (2005), 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%. Il tasso di apertura verso i mercati esteri si attesta su livelli superiori rispetto alla media italiana, con un apporto decisivo all'export da parte dell'oreficeria, dei prodotti chimici e di altri prodotti dell'industria meccanica. 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.

Le interviste svolte 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 *manca*za di un soggetto dedicato al marketing territoriale nonostante esistano ben due aziende di promozione presso la Camera di Commercio (Alexala e Asperia).

Cremona

La provincia di Cremona 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 28.000 imprese registrate presso la Camera di Commercio locale (2005) 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. Tra le imprese attive, sono le micro-imprese a rappresentarne la quasi totalità. Il territorio da circa 10 anni può contare sull'attività di Reindustria Cre.Svi, che nata originariamente come agenzia d'area finalizzata esclusivamente al recupero della zona ex Olivetti di Crema, è andata via via evolvendo fino ad assumere la veste attuale di agenzia di sviluppo per l'intera provincia di Cremona. Pertanto, accanto all'attività di recupero delle aree dismesse, di creazione di nuove aree produttive, di supporto degli Enti pubblici sono stati intrapresi progetti speciali (es. Polo Tecnologico della Cosmesi) volti sia a valorizzare il sistema produttivo esistente puntando su elementi fortemente innovativi sia ad attrarre nuove realtà imprenditoriali dall'esterno.

L'attività di marketing territoriale svolta dall'Agenzia negli ultimi 5 anni ha determinato 4 progetti di insediamento nell'area cremasca con il coinvolgimento complessivo di 30 imprese e di 100 occupati.

Ferrara

Il territorio ferrarese presenta un tessuto imprenditoriale, che vede tra i settori predominanti dell'economia locale *l'agricoltura e il commercio*. 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. Il tasso di natalità imprenditoriale non spicca per livelli particolarmente alti e anche altri indicatori - come il livello di apertura del mercato e quello di ricchezza pro-capite - collocano la provincia in posizione intermedia rispetto al contesto regionale di appartenenza. Nella provincia di Ferrara l'attività di marketing territoriale è demandata all'*Agenzia Provinciale per lo Sviluppo S.I.PRO.*, che attiva dal 1975, si propone di promuovere lo 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. L'attenzione dell'agenzia verso i temi dello sviluppo locale e del marketing locale traspare dai numerosi progetti: il piano integrato di marketing territoriale per la provincia di Ferrara (2003), "INVESTINFERRARA" (per cui ha conseguito il premio per il miglior progetto di marketing territoriale nel 2005) e diverse azioni di cooperazione nazionale ed internazionale.

Piacenza

Particolare è l'esperienza piacentina. Infatti, da un lato la provincia di Piacenza esprime un'ibrida sintesi di quelle che sono le caratteristiche socio-economiche lombarde ed emiliane con un tessuto imprenditoriale di piccole e medie imprese, una specializzazione nei settori dell'agroalimentare, della meccatronica e della logista e un tessuto sociale capillare con ottime prestazioni rispetto agli indicatori di qualità della vita, cultura e tempo libero. Dall'altro, ha sperimentato una nuova soluzione nelle modalità attuative delle politiche di marketing territoriale. Infatti, 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 era stata prospettata nel Piano di Marketing Territoriale di Piacenza ne quale venivano individuati 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 nonché alcuni progetti e le ipotesi di sviluppo.

Rovigo

La provincia di Rovigo si connota per un tessuto imprenditoriale prevalentemente legato al *settore primario* (6,2% del pil provinciale) con una certa rilevanza anche per il comparto artigiano. A differenza degli altri territori esaminati, ancora elevato risulta essere il tasso di disoccupazione (6,3%) ed ancora piuttosto contenuto il valore aggiunto pro-capite. 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. Nelle politiche di marketing territoriale del territorio di Rovigo un ruolo di spicco spetta al *Consorzio per lo Sviluppo del Polesine*, che nato nel 1963 si è dimostrato un interlocutore autorevole nella programmazione economica territoriale della provincia di Rovigo. Attualmente, il Consorzio 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 con la finalità 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.

Novara

Infine, il territorio provinciale novarese si caratterizza per la presenza di oltre *28.000 imprese* appartenenti prevalentemente ai settori del *commercio, della manifattura e delle costruzioni*. La quota di imprese di servizi è superiore al valore medio nazionale, abbastanza elevato il peso delle società di capitali (13,6%) mentre più contenuto, rispetto alle altre aree esaminate, la quota di micro-imprese (inferiori ai 9 addetti). 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. In connessione con Novara Sviluppo opera Innova Cht srl, una società nata dall'apporto di alcune Industrie e Centri di Ricerca leader del territorio novarese, 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".

5. Il posizionamento e le prospettive strategiche per Pavia

Se è vero ciò che dice Krugman², ovvero sia 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).

² 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 dissimili³) 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.

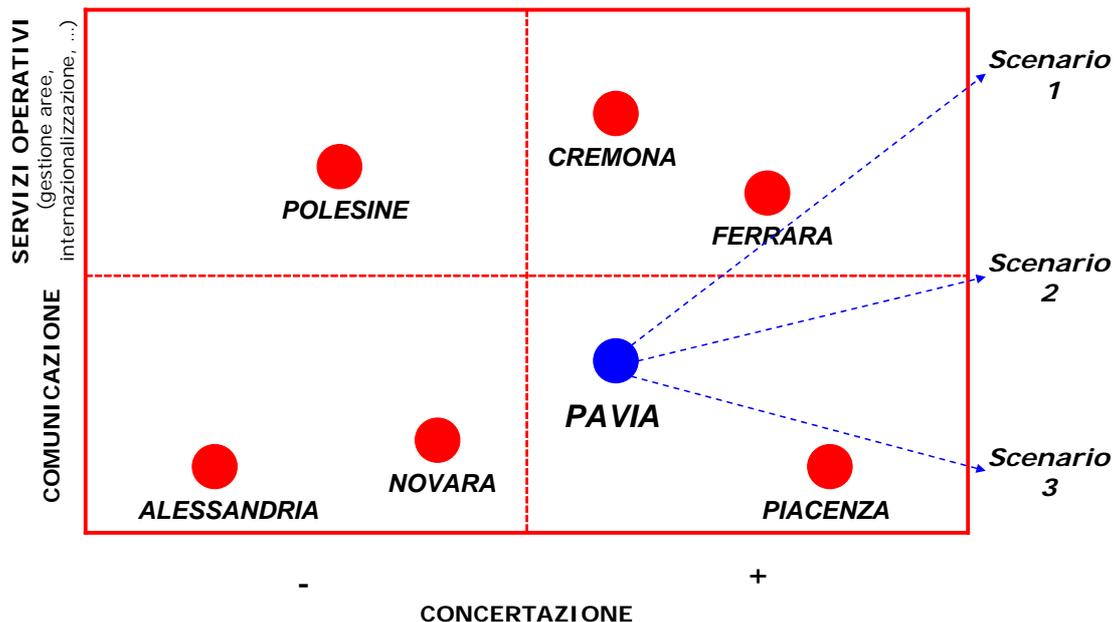
Come si può notare in questa matrice, Pavia si colloca in **posizione intermedia** rispetto ai casi esaminati, con un livello medio-alto per il processo di concertazione ed una strategia di marketing focalizzata in prevalenza su **azioni di comunicazione territoriale**, piuttosto che di servizio operativo 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).

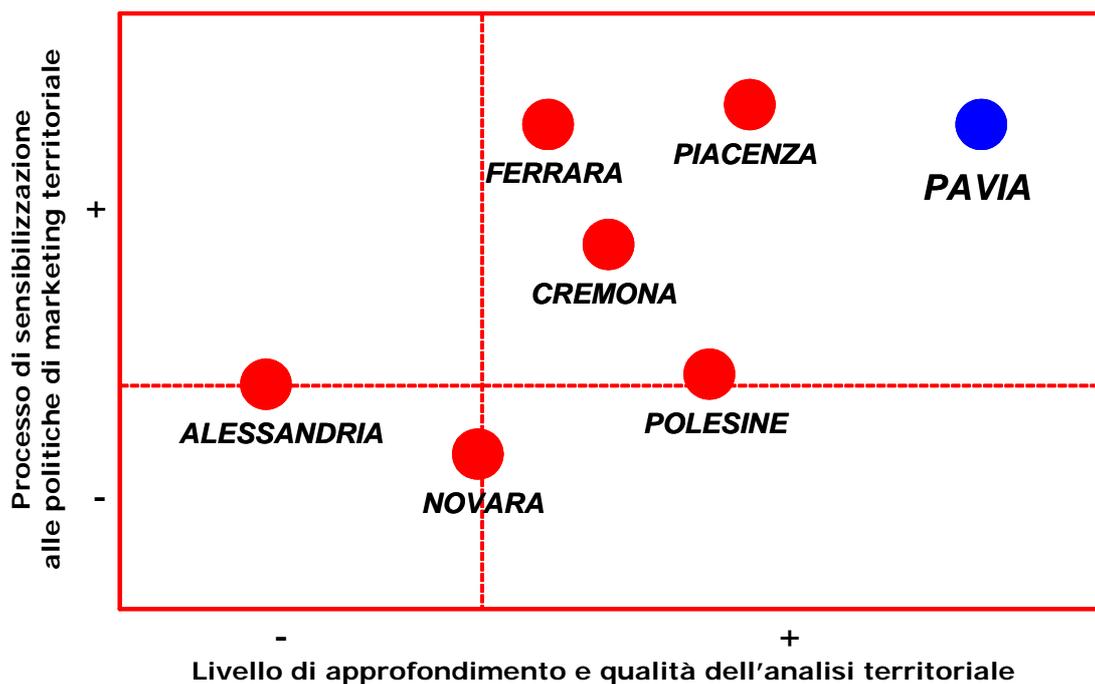
³ Si pensi alle numerose realtà pubbliche e private coinvolte nel Piano Strategico di Piacenza (Patto per Piacenza - 2000-, Vision 2020 -2006-) e nel "Patto territoriale per Ferrara (1998-2006) o nel progetto di marketing territoriale "Investinferrara" (2001-2007).



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 conoscitive e strategiche svolte in questi anni.

Con la figura seguente 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.

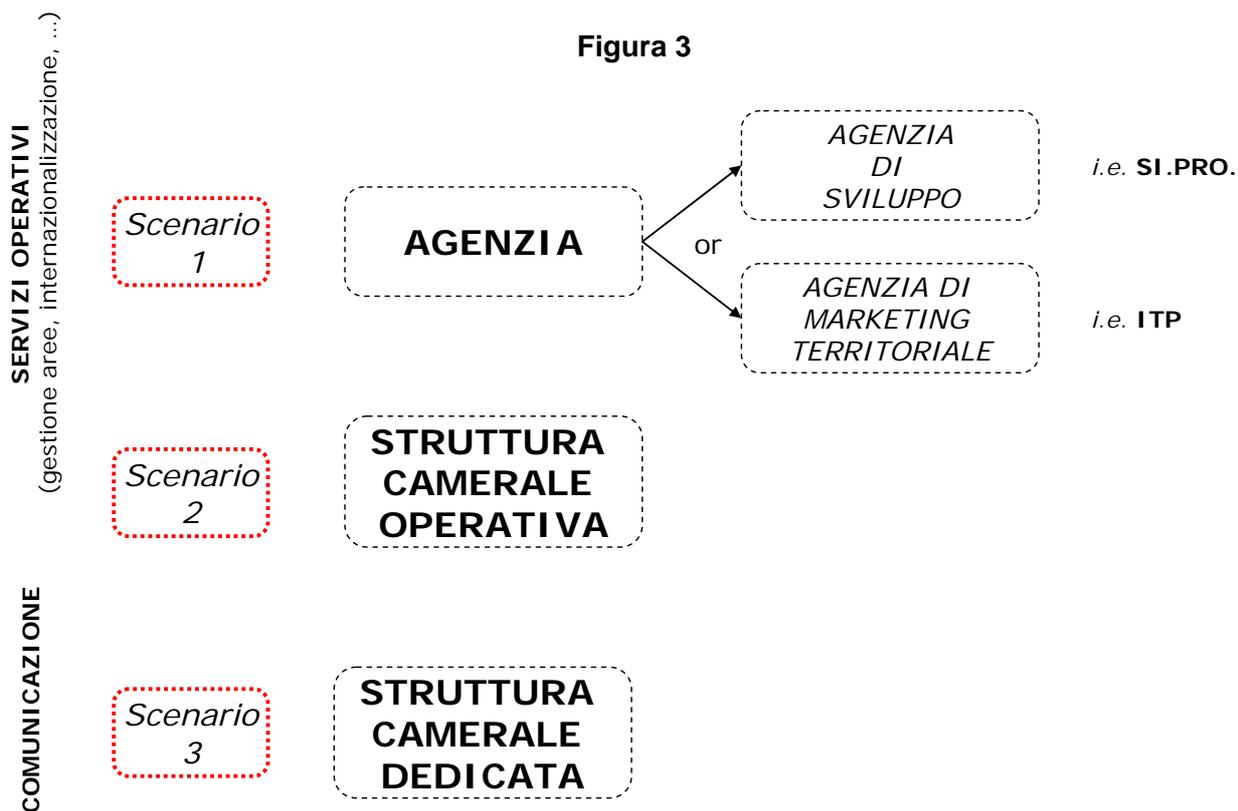


In particolare, si prendono qui in esame il **processo di sensibilizzazione alle politiche di marketing territoriale ed il livello di approfondimento e qualità dell'analisi territoriale**. La prima variabile tiene in considerazione tutte quelle azioni mirate a coinvolgere e sensibilizzare, in un identificato 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.**



1° scenario: l'agenzia

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 Camera⁴) 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 dello Sportello Unico per le Attività Produttive (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.

⁴ A tal proposito, si sottolinea 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.

2° scenario: struttura camerale operativa

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 vogliono 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 funzioni⁵ 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 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 già individuati con le analisi S.W.O.T. delle sub aree provinciali.

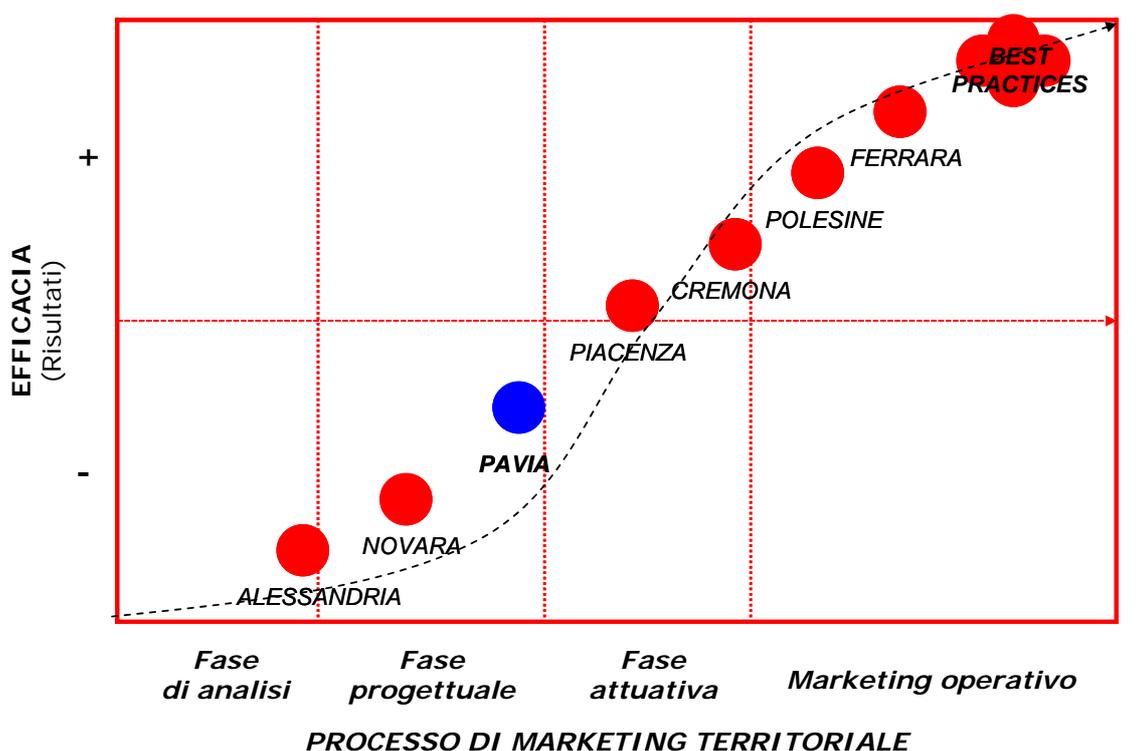
⁵ VARALDO, R. VARALDO, *Introduzione - L'attualità del marketing territoriale* contenuta in N. BELLINI, *Il marketing territoriale - Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Biblioteca Premio Philip Morris per il marketing, Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 11

3° scenario: struttura camerale dedicata

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.



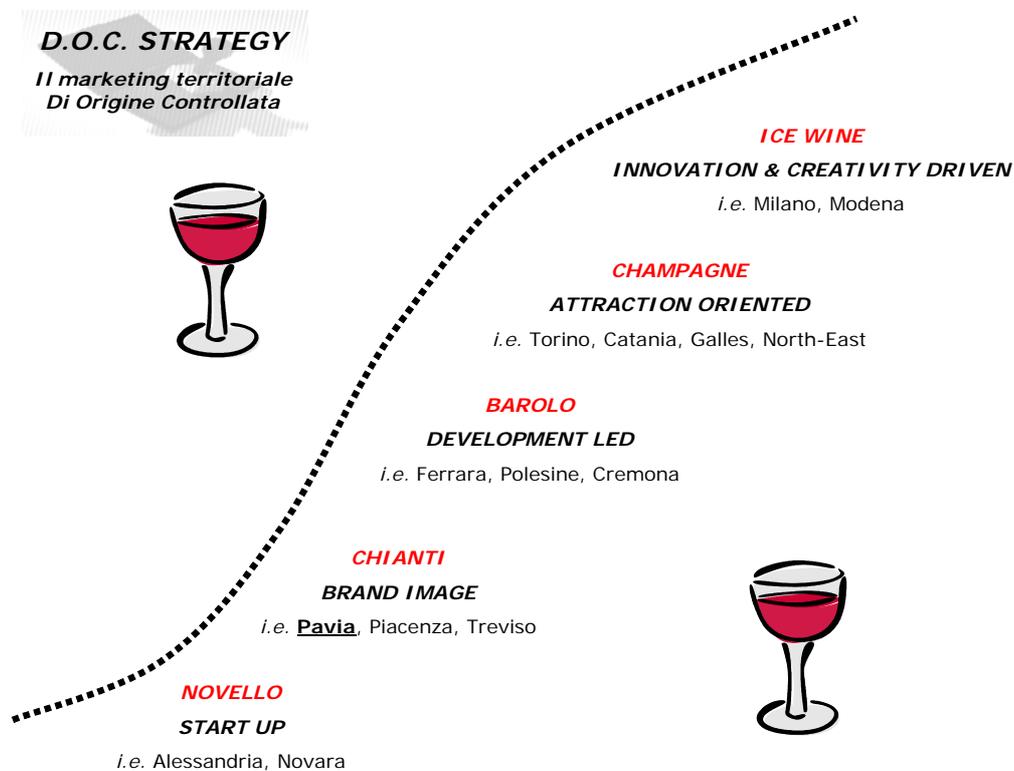
Come si può notare dalla figura, inopinabilmente le aree che sono più avanti nel processo di marketing territoriale sono anche quelle che hanno raggiunto migliori feedback. Pavia ottiene ottimi risultati per ciò che concerne la fase progettuale (migliori rispetto ai soggetti che si trovano nel medesimo 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, senza per questo trascurare eventuali iniziative in rete locale per favorire l'attrazione di visitatori, turisti e residenti, 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*⁶ e *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 incentivazione ed accompagnamento alla creatività (in prevalenza Milano) o all'innovazione (in prevalenza Modena) siano identificati con una strategia innovativa e di nicchia.

⁶ Si tenga conto di come il tessuto produttivo interno abbia oggi una netta prevalenza di piccole imprese.



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.

Bibliografia⁷

- 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
- Bonucchi R., *Visitatori in incognito*, 2001, www.fizz.it
- 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*

⁷ La bibliografia riportata è relativa all'intero lavoro svolto e non solo alla sintesi.

- 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.