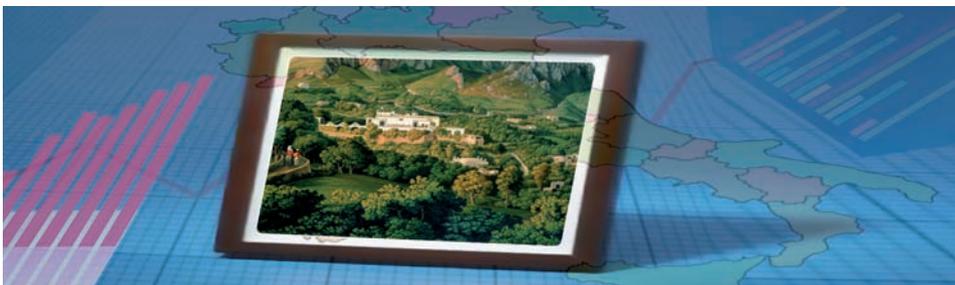


Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane

A cura di Matteo G. Caroli

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

ECONOMIA E MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane

A cura di Matteo G. Caroli

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione, di Matteo G. Caroli	pag.	7
1. La competizione tra territori, di Matteo G. Caroli	»	11
1.1. Le determinanti della competizione territoriale	»	11
1.2. La capacità attrattiva quale oggetto della competizione territoriale	»	18
1.3. Competizione e cooperazione territoriale	»	22
1.4. Attrattività del territorio e competitività delle imprese	»	24
1.5. Le determinanti dell'attrattività del territorio	»	28
2. La gestione della competizione con altri territori, di Matteo G. Caroli	»	33
2.1. Gli ambiti coinvolti	»	33
2.2. La politica per il rafforzamento dell'attrattività del territorio	»	34
2.3. Possibili scenari della competizione territoriale	»	42
3. Il metodo del marketing nella gestione della competizione territoriale, di Matteo G. Caroli	»	51
3.1. Una sintesi dei principi fondamentali del marketing	»	51
3.2. I nodi concettuali nell'applicazione del marketing al territorio	»	52
3.3. I principi di marketing nella gestione territoriale	»	54
4. Gli strumenti di marketing territoriale, di Matteo G. Caroli	»	67
4.1. La gestione dell'offerta territoriale	»	67
4.2. La gestione delle relazioni con il cliente	»	76
4.3. La comunicazione	»	79
5. Marketing territoriale e governo del territorio, di Matteo G. Caroli	»	83
5.1. Il marketing come metodo comune tra gli attori del territorio	»	83
5.2. L'organo di gestione delle funzioni operative di marketing territoriale	»	85

6. Le esperienze nelle Regioni dell'Italia settentrionale,	
<i>di Elena Mari e Paola Terenziano</i>	pag. 93
6.1. I soggetti attuatori e le dimensioni territoriali dell'azione di marketing territoriale	» 93
6.2. Gli ambiti di applicazione	» 98
6.3. L'intensità e le modalità di cooperazione nell'attuazione del marketing territoriale	» 110
6.4. Le modalità di comunicazione dell'offerta territoriale	» 115
6.5. Linee di tendenza future	» 120
7. Le esperienze nelle Regioni dell'Italia centrale,	
<i>di Andrea Cianci e Antonella Lavanga</i>	» 125
7.1. I soggetti attuatori e le dimensioni territoriali dell'azione di marketing territoriale	» 125
7.2. Gli ambiti di azione	» 129
7.3. L'intensità e le modalità di cooperazione nell'attuazione del marketing territoriale	» 132
7.4. Le modalità di comunicazione dell'offerta territoriale	» 134
7.5. Linee di tendenza future	» 137
8. Le esperienze nelle Regioni dell'Italia meridionale,	
<i>di Alessio Giordano e Gianluca Miniero</i>	» 141
8.1. I soggetti attuatori e le dimensioni territoriali dell'azione di marketing territoriale	» 141
8.2. Gli ambiti di intervento	» 144
8.3. Attività collaborative: la capacità dei soggetti coinvolti di "fare sistema"	» 146
8.4. Le modalità di comunicazione dell'offerta territoriale	» 148
8.5. Linee di tendenza future	» 152
9. Il marketing territoriale nelle Regioni italiane: una visione di sintesi nella prospettiva dell'attrazione di investimenti produttivi, di Alessandra Perri	» 157
9.1. Introduzione	» 157
9.2. Le caratteristiche del marketing territoriale in Italia: una sintesi dei risultati della ricerca	» 158
9.3. L'operato delle Camere di Commercio a supporto del marketing territoriale nelle Regioni italiane: una tassonomia degli interventi e ambiti di azione	» 160
9.4. L'attrazione di investimenti diretti esteri: strategie e strumenti per l'internazionalizzazione dei territori	» 165
9.5. L'architettura degli incentivi all'investimento diretto estero in Italia: una sintesi	» 167
9.6. Le misure regionali per l'attrazione degli investimenti esterni	» 170

Introduzione

di Matteo G. Caroli

In Italia, le politiche di marketing del territorio hanno iniziato ad avere un certo rilievo nelle agende dei governi locali e regionali verso la metà degli anni '90. In questo ultimo decennio, la loro diffusione è aumentata notevolmente così come il loro peso, anche rispetto alle componenti più consolidate delle politiche di sviluppo economico locale. Nel frattempo, il marketing territoriale è divenuto, come già in molti altri Paesi Europei e negli Stati Uniti un ambito di ricerca scientifica e di formazione accademica. Questo ha favorito una significativa maturazione metodologica e concettuale della materia, nonostante siano ancora aperti diversi problemi teorici, relativi alla concreta applicabilità degli strumenti del marketing alla gestione di un contesto geografico.

In questi quasi venti anni di evoluzione scientifica e applicativa, il marketing territoriale ha dunque compiuto molta strada, trainato soprattutto dall'esigenza delle istituzioni pubbliche e degli attori privati di individuare un approccio innovativo nella gestione dello sviluppo economico del loro territorio, e in particolare nell'attrazione delle imprese e dei turisti. Come facilmente accade nelle fasi di rapida crescita, le esperienze non sempre sono maturate in maniera ordinata; vi è stato un proliferare di iniziative in ambiti di intervento anche molto diversi che ha reso più difficile la lettura dei risultati effettivamente raggiunti. In modo analogo sul piano della riflessione scientifica, si è lavorato in molte direzioni, spesso approfondendo questioni certamente importanti, ma legate ad aspetti della gestione del territorio assai specifiche e quindi, inevitabilmente parziali.

Questo lavoro intende contribuire a “mettere un po' di ordine” nella materia ancora molto “magmatica” del marketing territoriale, proponendosi nella prima parte di fornire un quadro organico e concettualmente solido della disciplina anche per favorirne un adeguato affinamento degli strumenti operativi. Nella seconda, di verificare in maniera sufficientemente esaustiva i contenuti e le modalità di implementazioni effettivamente as-

sunte dalle politiche fatte rientrare nel “marketing territoriale” nelle diverse Regioni italiane.

Il ragionamento sulla funzione del marketing territoriale è ricondotto al problema della competizione tra territori; è quindi basato su un’ampia riflessione relativa alle determinanti e ai contenuti di tale particolare forma di competizione, senza escludere le connessioni esistenti con le modalità di “cooperazione” tra aree geografiche. Il riferimento fondamentale del marketing territoriale è, dunque, il rafforzamento della “attrattività” del contesto geografico cui è applicato per soddisfare al meglio i soggetti che ne rappresentano la “domanda”. Il marketing è, quindi, inteso come un metodo per intervenire sulle condizioni materiali e immateriali che determinano la capacità del territorio di attrarre determinate categorie di soggetti meglio di quanto riescano a fare ambiti geografici concorrenti. Chiariti i fattori da cui dipende questa capacità, diviene possibile delineare gli ambiti operativi in cui il marketing può concretamente esprimere la sua funzione, e in particolare, il prodotto, la comunicazione, la relazione con coloro che rappresentano la domanda.

L’impianto concettuale del marketing territoriale, proprio per le specificità dell’ambito cui esso è applicato (così profondamente diverso da qualunque singola organizzazione) deve essere elaborato in modo strettamente integrato con la definizione del modello di governo alla base della sua attuazione; su questo tema si intrattiene il paragrafo conclusivo della prima parte del lavoro.

La seconda parte approfondisce le modalità di effettiva implementazione delle politiche di marketing territoriale nelle Regioni italiane, presentando i risultati di un’indagine empirica che ha rilevato l’opinione dei rappresentanti delle istituzioni pubbliche e degli attori privati relativamente alle seguenti cinque questioni:

- i soggetti attuatori e le dimensioni territoriali dell'azione di marketing territoriale;
- gli ambiti di applicazione del marketing territoriale;
- l'intensità e le modalità di cooperazione nell'attuazione del marketing territoriale;
- le modalità di comunicazione dell'offerta territoriale;
- le linee di tendenza future.

La ricerca è stata condotta prevalentemente mediante interviste personali. Solo quando erano impossibilitati ad incontrare il gruppo di ricerca, gli intervistati sono stati raggiunti tramite e-mail o telefono.

Per ciascuna Regione, è stata compilata una lista di potenziali interlocutori; per la categoria degli operatori privati, ci si è rivolti ai rappresentanti di Camere di Commercio e Unioni delle CCIAA, della Confindustria regionale, di consorzi, o ancora a singoli imprenditori o manager locali di spicco. Per la categoria degli attori istituzionali, sono stati invece contattati i responsabili degli assessorati competenti (marketing territoriale, attività produttive, internazionalizzazione, turismo, urbanistica e ambiente, ecc.) sia di livello regionale che, spesso, provinciale, nonché di eventuali agenzie di marketing territoriale o di sviluppo economico/turistico presenti sul territorio, anch'essi operanti a vari livelli geografici. Tali interlocutori sono stati inizialmente raggiunti telefonicamente o mediante posta elettronica. Nel corso di tale primo contatto, il gruppo di ricerca ha presentato il progetto, per verificare la volontà dell'interlocutore a prendervi parte e, nei casi positivi; successivamente, sono stati fissati degli appuntamenti dedicati alla effettiva somministrazione del questionario attraverso intervista diretta.

Sono state complessivamente intervistate 226 persone, tra rappresentanti di soggetti pubblici e privati. Pur essendo coscienti delle limitazioni metodologiche dei dati ottenuti (disponiamo, infatti, di un campione di convenienza, in cui il numero e la distribuzione delle nostre osservazioni sono stati influenzati dalla disponibilità dei potenziali interlocutori¹), siamo convinti che le evidenze riportate nei capitoli seguenti possano lasciare emergere delle linee di tendenza, e rappresentare dei fenomeni che caratterizzano la realtà del marketing territoriale nelle Regioni italiane.

Nel presentare questo lavoro, desidero ringraziare il prof. Franco Fontana e il prof. Riccardo Varaldo: a loro devo lo stimolo nell'ormai abbastanza lontano 1998 ad iniziare a studiare il tema del marketing applicato al territorio e devo il supporto scientifico nei lavori prodotti in questi anni su tale problematica, compreso quest'ultimo. Un ringraziamento anche alla dottoressa Alessandra Perri per il prezioso contributo che ha dato alla realizzazione di questo volume, sia predisponendo il capitolo conclusivo, sia supportandomi con intelligenza e passione nel coordinamento del gruppo di lavoro che ha realizzato l'analisi empirica presentata nella seconda parte.

Roma, 3 dicembre 2010

Matteo Caroli

¹ È opportuno sottolineare che le esperienze, strategie o interventi citati in questa ricerca non possono considerarsi esaustivi dell'operato degli attori economici che si occupano di marketing territoriale nelle varie Regioni, in quanto non tutti gli organismi contattati hanno partecipato alla rilevazione.

1. La competizione tra territori

di Matteo G. Caroli

1.1. Le determinanti della competizione territoriale

La competizione tra territori – città, regioni o intere nazioni – ha assunto in questi decenni una intensità e pervasività nell’ambito economico e produttivo, mai raggiunte in epoche precedenti. Il confronto con altre aree geografiche condiziona oggi molto più che in passato, la percezione della qualità di un territorio, le politiche di sviluppo; in definitiva, le sue opportunità di successo o i rischi di declino economico e sociale.

L’idea che gli ambiti geografici siano in competizione tra loro in maniera analoga a come accade per le organizzazioni o per le persone ha però delle insidie concettuali e pratiche che vanno preliminarmente poste in evidenza.

Un primo problema logico sta nel considerare il “territorio” come un’entità in grado di esprimere un comportamento unitario (appunto, quello di attuare una determinata strategia competitiva con altri territori). In linea generale, questa unitarietà può certamente essere espressa – o imposta – da chi ha la responsabilità di governo del territorio, o derivare dalla sintesi delle volontà dei così detti stakeholder; non è però certa, ed è comunque soggetta a molti fattori che la rendono parziale; nei sistemi contemporanei spesso, di fatto, molto parziale. Una seconda assunzione problematica riguarda la capacità di un contesto geografico di stabilire relazioni (appunto, competitive, o magari cooperative) con altri contesti. Soggetti di relazioni competitive (o cooperative) non possono che essere gli attori che operano all’interno di un territorio; gli effetti di queste possono incidere sull’evoluzione del territorio, così come determinate sue caratteristiche possono influenzarne la dinamica e gli esiti. Di conseguenza, il contesto geografico è certamente coinvolto nella competizione attuata dagli attori che ne fanno parte; non per questo, può però essere considerato il soggetto attivo che opera in “prima persona”.

I paragrafi seguenti dedicati ad approfondire le motivazioni alla base

della competizione territoriale e il suo oggetto concreto aiuteranno a precisare il significato che è corretto dare all'idea di competizione territoriale, tenuto conto dei due caveat ora posti in evidenza.

Le cause della sempre più intensa "competizione territoriale" sono ormai abbastanza consolidate; come sempre in questioni di questo genere, hanno natura molto diversa e radici spesso lontane. Con riferimento solo quelle più direttamente legate ai fenomeni produttivi, si segnalano:

- i) l'organizzazione internazionale della catena del valore delle imprese;
- ii) l'apertura dei mercati nazionali;
- iii) la diffusione di grandi iniziative di rilievo e richiamo internazionali;
- iv) l'affermarsi di persone caratterizzate da elevato grado di "cosmopolitismo".

Sempre più spesso, l'impresa organizza la propria catena del valore su scala internazionale; di conseguenza, le varie attività del processo produttivo non sono più realizzate in un unico sito e neanche necessariamente solo all'interno del Paese di origine. Almeno per le attività più rilevanti sulla propria competitività, l'impresa cerca di individuare i luoghi dove la loro implementazione risulta più conveniente e lì concentra i propri investimenti produttivi.

In passato, l'impresa sviluppava la propria presenza internazionale, creando nei vari Paesi esteri ritenuti strategici una nuova unità operativa cui erano affidati mezzi e responsabilità per svolgere tutte le operazioni necessarie per competere nel mercato locale. In questo modo, la catena del valore veniva "replicata" in ciascun ambito geografico, con gli adattamenti eventualmente richiesti per tenere conto delle specificità locali. Questo modello tende ormai ad essere superato a favore di una logica basata sulla concentrazione delle principali attività in un numero limitato di siti, caratterizzati da maggiore efficienza, e sulla forte connessione tra i siti produttivi, le centrali logistiche e i sistemi distributivi nei singoli mercati geografici.

Si afferma il paradigma dell'impresa "globale" – con la sua variante, così detta "transnazionale" – in cui l'impresa assume una struttura "a rete"; i nodi di questa rete, costituiti dalle singole società controllate in Paesi diversi, svolgono funzioni specializzate e interdipendenti. Agiscono non solo e non tanto in relazione al contesto geografico cui appartengono, ma come parti di un sistema appunto "globale" che compete in tante aree geografiche ma come un'unica, grande struttura.

In questo modello i legami preferenziali con il Paese di origine sono progressivamente affievoliti in primo luogo dalla dislocazione delle attività

produttive in aree geografiche diverse e spesso lontane e dalla circostanza conseguente che gran parte del valore aggiunto viene realizzato all'estero; in secondo luogo, dalla multinazionalità della classe manageriale e, nel caso delle imprese quotate nei principali mercati mondiali, dell'azionariato. Il gruppo dirigente, compresa spesso, la sua componente di vertice, proviene normalmente da molti Paesi diversi e ha lavorato in contesti geografici differenti; di conseguenza, tende a perdere (o a non avere proprio) una sensibilità particolare verso il Paese di origine del Gruppo di appartenenza. Allo stesso modo, nelle *public companies*, una parte molto rilevante, quando non maggioritaria della proprietà è detenuta da soggetti di Paesi diversi o da istituzioni finanziarie (in genere, apolide "per definizione"); è evidente che questo tipo di azionisti orienta la strategia del Gruppo in prospettiva globale, e non ha motivi di particolare attenzione verso il Paese in cui esso ha avuto origine. Va ricordato che esistono anche modelli diversi in cui nell'azionariato rimane un soggetto "forte" appartenente al Paese di origine del Gruppo, il quale tende, in una certa misura, a privilegiare gli interessi di tale Paese. La presenza delle grandi fondazioni nel capitale delle banche e del governo nazionale in quello dei gruppi nei settori "strategici" (energia, difesa, telecomunicazioni) sono due tipici esempi a riguardo.

Internazionalizzazione della catena del valore e multi nazionalità della classe dirigente e dell'azionariato sono fattori chiaramente interdipendenti.

L'evoluzione della struttura aziendale come rete di attività organizzate su scala internazionale ha riguardato non solo i Gruppi di grandi dimensioni, ma sempre più anche le medie imprese e una parte crescente delle piccole operanti nei settori più aperti alla concorrenza internazionale. Non solo, mentre fino allo scorso decennio, questo modello riguardava per lo più i sistemi produttivi europei, statunitensi e giapponesi, in questi ultimi anni ha iniziato ad affermarsi anche nelle nuove potenze economiche come Cina, Brasile e India, nelle economie emergenti e sia pur in modo solo parziale, anche nei Paesi in via di sviluppo. In definitiva, l'organizzazione internazionale della catena del valore sta diventando prevalente non solo sul piano della rilevanza delle imprese che la adottano, ma anche su quello della numerosità e diffusione a livello globale. Gli "investimenti diretti esteri" sono la manifestazione più diretta di questo fenomeno; i valori che essi hanno assunto sono la conferma eclatante della sua rilevanza qualitativa e quantitativa (nel 2009, il flusso di IDE in entrata mondiale è pari a circa 1,114 milioni di dollari¹).

Gli effetti dell'affermazione di questo paradigma organizzativo sulla

¹ Fonte: *World Investment Report*, 2010, UNCTAD.

competizione territoriale sono piuttosto diretti: il fatto che le imprese, anche medie o piccole, tendano a localizzare le proprie attività produttive non più necessariamente nel proprio Paese di origine, ma nei contesti geografici dove trovano le condizioni soggettivamente migliori, implica che esse mettano a confronto la convenienza del proprio Paese come sede produttiva con altre aree; in particolare, con quelle potenzialmente raggiungibili, sulla base delle risorse disponibili e degli obiettivi competitivi. Un confronto finalizzato ad individuare appunto il luogo dove lo svolgimento di una determinata attività risulta per loro più conveniente e dove, quindi, collocare tale attività.

Dal punto di vista dell'impresa che internazionalizza la propria catena del valore, le aree geografiche (compresa quella dove essa ha avuto origine) rappresentano delle "offerte" di condizioni che rendono più o meno vantaggioso la realizzazione in quell'area di una certa attività produttiva, e tra le quali essa sceglie. È dunque, l'impresa proiettata a livello internazionale a porre i territori, intesi come luoghi dove collocare attività produttive, in competizione tra loro.

Nella prospettiva del territorio, tutto questo comporta al tempo stesso una opportunità e una minaccia. Per un verso, implica la possibilità di arricchire rapidamente il proprio tessuto produttivo attraverso appunto l'arrivo di imprese di origine esogena che vengono ad insediarsi al suo interno; lo sviluppo industriale dell'Irlanda nel corso degli anni '90 costituisce un esempio molto chiaro di questo meccanismo. Per l'altro, espone al rischio di perdere le attività produttive già esistenti poiché queste possono essere "spostate" in aree geografiche che offrono condizioni più favorevoli; le difficoltà conosciute dalla stessa Irlanda in questo decennio rappresentano un'evidenza del risvolto "negativo" della medaglia. Il fatto poi che uno stesso Paese, appunto l'Irlanda, abbia conosciuto nell'arco di quindici anni entrambi i fenomeni, testimonia l'intensità con cui si manifesta la competizione territoriale determinata dall'internazionalizzazione produttiva delle imprese.

I territori devono fare i conti con la notevole mobilità internazionale delle aziende e delle risorse che esse utilizzano per realizzare le proprie attività produttive, comprese le risorse umane. Quando offrono condizioni più vantaggiose rispetto ad altri – e il prossimo capitolo spiegherà come – attraggono al loro interno tali risorse e le attività conseguenti, attivando così un favorevole processo di sviluppo economico. In caso contrario, vedono indebolirsi il proprio insieme di risorse e di conseguenza le proprie potenzialità di sviluppo.

L'apertura dei mercati è la seconda essenziale determinante della com-

petizione territoriale. Il commercio internazionale è un fenomeno antico e già durante lo scorso secolo ha raggiunto dimensioni quantitative notevolissime (si pensi, ad esempio, che il valore totale di importazioni ed esportazioni dell'Europa tra il 1950 e il 2000 è passato da circa 51 miliardi di dollari a circa 5,4 trilioni di dollari²).

A partire dagli anni ottanta del secolo scorso, una serie di eventi e nuove condizioni ha dato un fortissimo impulso alla concorrenza internazionale, riducendo al minimo – in alcuni casi, di fatto annullando – le differenze (e le protezioni) nazionali tra i mercati geografici.

I più significativi tra questi eventi sono: i) il processo di liberalizzazione realizzato negli Stati Uniti prima, poi in Europa, che ha aperto molti importanti settori alla concorrenza, eliminando quindi la protezione per le imprese locali e favorendo l'entrata di nuovi operatori anche stranieri; ii) gli accordi per la progressiva liberalizzazione del commercio internazionale che hanno favorito l'entrata nei mercati "ricchi" di prodotti realizzati in Paesi emergenti, mettendo sotto pressione le imprese locali e dando una spinta potente a quell'internazionalizzazione della struttura produttiva discussa prima; iii) il rafforzamento politico-istituzionale e la crescita economica di grandi Paesi, in precedenza marginali dal punto di vista sia della produzione che dei consumi. Questo ha avuto due effetti essenziali: l'affermarsi di un vasto insieme di grandi imprese originarie di questi Paesi ma perfettamente in grado di operare a livello internazionale. Oggi, quasi il 15% delle prime 500 imprese del mondo ha avuto origine nei Paesi cosiddetti "emergenti"³. In secondo luogo, l'affermarsi di nuovi mercati geografici con potenziali di crescita molto elevati e di gran lunga superiori a quelli dei Paesi tradizionalmente sviluppati. iv) un certo grado di omogeneizzazione su scala internazionale degli stili di vita, dei comportamenti e, quindi delle necessità e abitudini di consumo delle persone; proprio questo fenomeno ha portato a parlare di "mercati globali", in quanto popolati da consumatori con le stesse caratteristiche e attese, a prescindere dalla loro area geografica di appartenenza. Questa tendenza spinge naturalmente le imprese ad entrare in nuovi mercati geografici, proponendo un'offerta tendenzialmente simile a quella per il proprio mercato di origine. Va però osservato che il corretto equilibrio tra standardizzazione e adattamento locale rimane una questione aperta, variando molto in relazione al settore, al Paese, al segmento di mercato, alla fase del ciclo di vita attraversata dal mercato.

² Fonte: World Trade Organization.

³ Fonte: *The 2009 BCG Global Challengers Report*.

L'internazionalizzazione dei mercati ha diversi riflessi significativi sulla competizione territoriale. La spinta prodotta sulle imprese a crescere attraverso l'espansione internazionale si è tradotta non solo in un aumento delle esportazioni, ma anche nell'incremento di investimenti produttivi all'estero. Anzi, la maggiore complessità e intensità della concorrenza nei singoli mercati geografici spinge le aziende a preferire questa modalità di espansione estera, tenuto naturalmente conto dei propri limiti finanziari e organizzativi. Dall'evoluzione dei mercati arriva, dunque una spinta fondamentale alla localizzazione degli investimenti produttivi al di fuori del proprio Paese di origine; in questo senso, il valore attuale e potenziale del proprio mercato rappresenta per un territorio un importante fattore di attrattività.

I crescenti flussi internazionali nel mercato turistico hanno un impatto molto importante sulla competizione tra aree geografiche, sia pur in un ambito settoriale specifico.

Nella prospettiva di un territorio, questi flussi indicano per un verso l'esistenza di una enorme (e crescente) domanda che può essere soddisfatta dall'offerta esistente al proprio interno; per l'altro, il rischio di perdere almeno alcuni tra i segmenti di domanda di origine "endogena" i quali possono trovare migliore soddisfazione alle proprie esigenze nell'offerta di destinazioni straniere. Proprio nel turismo, il confronto competitivo tra i luoghi appare più evidente, semplicemente perché il nocciolo del consumo turistico è l'insieme di esperienze offerte dal complesso di componenti materiali e immateriali esistenti nel luogo dove avviene tale consumo. Con poche, particolari eccezioni, gli operatori turistici competono attraverso la località ove sono collocati; sulla sua complessiva attrattività basano la capacità di acquisire domanda.

Lo sviluppo di una domanda turistica internazionale ha anche dato ulteriore impulso alla internazionalizzazione produttiva delle imprese legate alla filiera turistica. Un esempio evidente è rappresentato dalle catene alberghiere che investono e gestiscono strutture ricettive nelle destinazioni turistiche ritenute migliori a livello internazionale.

Un terzo fattore che contribuisce in modo rilevante alla competizione territoriale è la diffusione delle "grandi iniziative" di rilievo internazionale. Si comprendono in questo ambito: importanti realizzazioni urbanistico-architettoniche; infrastrutture; progetti di grande rilievo sociale, spesso decisi dagli organismi internazionali di governo; l'ampia gamma di eventi di elevato richiamo mediatico che durano un periodo di tempo relativamente lungo; infine, le grandi produzioni cinematografiche e televisive. Si tratta, in sintesi, di quelle realizzazioni che pur avendo una precisa connotazione

“territoriale” (sono collocate o avvengono in un luogo preciso), mobilitano in maniera notevole attività produttive, persone e risorse da numerosi Paesi. Per l’area geografica ospitante, queste iniziative generano una serie di “esternalità”, per altro non necessariamente solo positive, di rilievo economico tale da incidere sul suo più generale processo di sviluppo.

Il legame tra le grandi iniziative internazionali e il territorio che ne è la sede può manifestarsi anche sotto un importante ulteriore profilo: l’iniziativa può divenire una componente essenziale della vocazione del territorio, rappresentando un fattore di competitività internazionale di una certa parte del sistema produttivo locale e caratterizzando l’immagine del territorio percepita all’esterno e quindi la sua attrattività per determinati segmenti di persone. Questo tipo di sinergia è abbastanza frequente nel caso dei grandi eventi che si ripetono periodicamente in un luogo divenendone una sorta di “prodotto tipico”, magari di nicchia, attorno al quale si rafforza l’immagine del territorio stesso e si sviluppa una filiera di attività produttive a supporto. La mostra di arte contemporanea di Ginevra e il festival dei due mondi di Spoleto possono rappresentare due buoni esempi di questo fenomeno.

Anche nel caso delle iniziative internazionali, la novità degli ultimi decenni è l’aumento del loro numero e del rilievo delle risorse – materiali e immateriali – che esse sono in grado di mobilitare su scala sovralocale; e, parallelamente, un incremento ancora maggiore dei territori interessati e potenzialmente in grado di divenire loro sede.

Un esempio evidente a riguardo è rappresentato dalle sedi delle organizzazioni internazionali: in questi decenni è aumentato il numero degli organismi e di grandi progetti con un’autonomia organizzativa tale da necessitare di una struttura propria; sono quindi cresciute le “sedi” di strutture istituzionali internazionali. Al tempo stesso, sono diventate molto più numerose le città che si candidano autorevolmente ad ospitare una tra tali sedi; negli ultimi anni, ad esempio, molte delle “nuove” sedi di organismi e istituzioni dell’Unione Europea sono state infatti collocate non nelle grandi capitali dei principali Paesi dell’Unione. Un secondo eclatante esempio riguarda i due grandi eventi globali “per eccellenza”: Olimpiadi e Mondiali di calcio. Le ultime edizioni e presumibilmente sempre più quelle future saranno assegnate a Paesi e città che fino a pochi decenni fa forse non partecipavano neanche alla manifestazione!.

Le grandi iniziative internazionali suscitano, dunque, la concorrenza tra territori per tre ragioni conseguenti: in primo luogo, perché attivano una serie di forze che hanno valenza economica positiva; in secondo luogo, perché possono rappresentare uno strumento efficace per posizionare il ter-

ritorio e rafforzare la competitività internazionale di una parte del proprio tessuto produttivo; infine, perché sono comunque in numero nettamente inferiore rispetto ai luoghi che hanno interesse ad ospitarle.

Anche il quarto fattore che stimola il confronto tra territori non è nuovo, ma ha raggiunto in questi ultimi venti-trent'anni un rilievo e diffusione molto elevati: si tratta dell'affermarsi di una classe di persone "cosmopolite", caratterizzate cioè da relazioni, competenze professionali e interessi personali sviluppate a livello internazionale. L'aumento del numero e del potere di queste persone è diretta conseguenza dei fenomeni descritti in precedenza, oltre che delle rivoluzioni tecnologiche e socio-culturali del nostro tempo. Esse hanno una visione personale e professionale profondamente internazionale per almeno tre motivi: il primo è culturale, il fatto di essere semplicemente "abituati" a vivere e operare in ambito internazionale e trovare interessante il farlo. Il secondo è che sviluppano le loro competenze e le loro relazioni (di nuovo, personali come professionali) in ambito internazionale; infine, operano in "mercati" che hanno dimensione sovra-locale.

L'affermarsi di questa classe "cosmopolita" incide sulla competizione territoriale, soprattutto nell'ambito delle aree urbane, per diversi aspetti. In primo luogo, perché essa è portatrice di conoscenze e relazioni significative che in qualche misura si trasmettono a vantaggio del contesto geografico ove le persone che ne fanno parte operano; a riguardo, si è discusso molto in questi anni sul rilievo dei così detti "creativi" per lo sviluppo competitivo delle città. Queste persone tendono ad avere elevata mobilità, quindi a selezionare il luogo dove vivere e operare in funzione appunto delle opportunità professionali e della qualità della vita che esso offre. Infine, le persone della classe cosmopolita sono spesso "leader" la cui opinione incide sulla percezione generale della attrattività di un luogo.

1.2. La capacità attrattiva quale oggetto della competizione territoriale

Un territorio compete per realizzare due obiettivi essenziali:

- i. creare, attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile;
- ii. garantire a tali fattori le migliori condizioni "di contesto" per il loro sviluppo e l'esplicitazione del loro potenziale positivo sul processo evolutivo del territorio stesso.

La competizione tra territori si manifesta concretamente solo nelle situazioni in cui per raggiungere questi obiettivi un territorio deve porre in essere delle azioni che si riflettono in maniera negativa ed evidente sul processo evolutivo di altre aree geografiche. In altri termini, la competizione si attiva relativamente a quei fattori rilevanti per lo sviluppo sostenibile la cui domanda da parte delle diverse aree geografiche è maggiore dell'offerta. Questi fattori rientrano nelle seguenti quattro categorie:

- attività produttive;
- grandi iniziative internazionali (con le risorse, finanziarie e non, per la loro realizzazione);
- conoscenza;
- domanda di beni e servizi acquisiti e consumati nel territorio.

Cosa rientra nelle prime tre categorie appare piuttosto chiaro; nella quarta, si fa riferimento alla domanda che si rivolge ai beni, ai prodotti, ai servizi, ma anche ai valori immateriali che appartengono al territorio e che sono fruiti attraverso una presenza fisica al suo interno; in sostanza, si fa riferimento alla domanda turistica.

A ciascuna di queste categorie di fattori corrispondono soggetti facilmente identificabili: imprese, investitori, organismi istituzionali internazionali, organizzazioni private, persone, turisti.

Questi soggetti sono in vario modo portatori di quelle risorse che il territorio è interessato ad attrarre e mantenere al suo interno. Nella prospettiva del territorio, la rilevanza di questi attori dipende comunque dall'effettivo impatto che essi hanno sulle condizioni materiali e immateriali del suo processo evolutivo. Tale rilevanza è, quindi, legata al tipo di evoluzione che il territorio, quindi gli stakeholder delle comunità che lo popolano, intende perseguire.

Derivano da ciò tre conseguenze di ordine generale: i) per il territorio, le risorse hanno una rilevanza non omogenea ed eventualmente variabile nel tempo; ii) tale rilevanza non dipende solo dalle caratteristiche oggettive della risorsa ma soprattutto dal modo in cui essa risulta funzionale al processo di sviluppo sostenibile del territorio; iii) una stessa risorsa può avere diversa rilevanza nella prospettiva di aree geografiche differenti. In termini concreti, è abbastanza probabile che per un territorio caratterizzato da elevata concentrazione industriale nel settore, ad esempio, della nautica, sia particolarmente significativo attrarre un cantiere navale. Tuttavia, gli effetti positivi di questo insediamento dipendono dalle relazioni dirette e indirette che esso stabilisce con gli altri attori economici del contesto geografico ospitante; se