



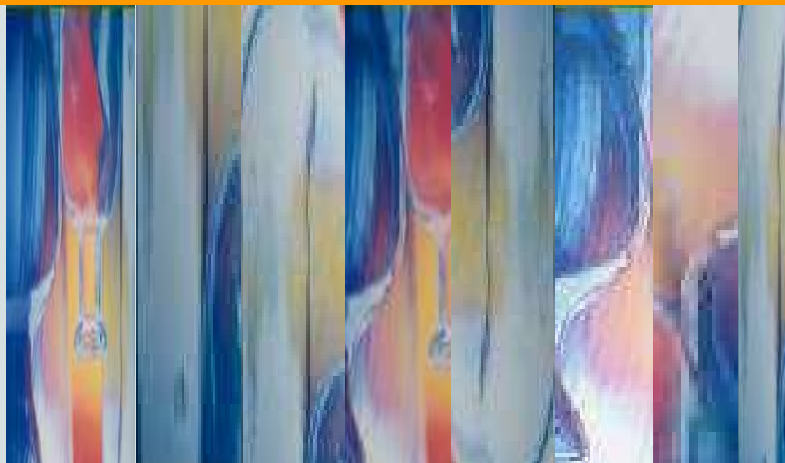
*Università degli Studi di Firenze*

DIPARTIMENTO DI SCIENZE



# La valutazione delle azioni di marketing territoriale della Provincia di Firenze

A cura di  
Gaetano Aiello  
Raffaele Donvito



Direzione Generale Sviluppo e Territorio  
Direzione Sviluppo Economico e Programmazione

DIREZIONE GENERALE SVILUPPO E TERRITORIO  
*Direzione Sviluppo Economico e Programmazione*  
*Responsabile Rossana Biagioni,*

*Grafica copertina: Rina Gungui*

# Indice

<i>Introduzione</i>	1
<b>Parte I La prospettiva teorica di riferimento per la valutazione di efficacia delle azioni di marketing territoriale</b>	3
<b>1.1 La competizione tra aree territoriali</b>	4
1.1.1 La competizione tra aree territoriali: caratteri, cause e basi competitive	4
1.1.2 I prerequisiti per la risposta dei territori alle dinamiche competitive	6
<b>1.2 Il concetto di marketing territoriale</b>	10
1.2.1 Elementi di base del concetto di marketing territoriale	10
1.2.2 Le implicazioni connesse all'applicazione della prospettiva di marketing al territorio	17
<b>1.3 Il marketing territoriale strategico ed operativo</b>	24
1.3.1 Il marketing territoriale strategico	24
1.3.2 Il marketing territoriale operativo e la comunicazione di marketing territoriale	26
<b>1.4 I caratteri relazionali e reticolari del marketing territoriale: le dinamiche evolutive dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti</b>	30
<b>Parte II La metodologia per la valutazione delle azioni di marketing territoriale</b>	37
<b>2.1 Le aree di azione di marketing territoriale suscettibili di analisi e la logica del processo di misurazione dell'efficacia</b>	38
<b>2.2 La definizione della struttura degli indicatori: l'analisi quali-quantitativa delle azioni di marketing territoriale</b>	42
2.2.1 Il networking (network per il marketing territoriale)	42
2.2.2 La mappatura dell'offerta territoriale ed il place pack building	46

2.2.3	La comunicazione e promozione del territorio	49
2.2.4	L'investment care	52
2.2.5	L'investment attraction	53
<b>Parte III</b>	<b>La valutazione delle azioni di marketing territoriale di Promofirenze attraverso <i>tre specifici test</i> e la "<i>place marketing score-card</i>"</b>	<b>55</b>
3.1	<b>Il profilo di Promofirenze: principali caratteri</b>	<b>56</b>
3.1.1	La mission	56
3.1.2	Il profilo organizzativo ed i principali servizi erogati	57
3.1.3	L'Ufficio Marketing Territoriale di Promofirenze	58
3.2	<b>Il quadro degli obiettivi regionali e provinciali di marketing territoriale</b>	<b>59</b>
3.3	<b>Gli esiti dei test su tre specifiche attività</b>	<b>62</b>
3.3.1	Gli esiti del test sul MIPIM 2006	62
3.3.2	Gli esiti del test sulle attività di investment care	66
3.3.3	Gli esiti del test sul sito web "firenzebusiness.net"	70
3.4	<b>Analisi delle attività di marketing territoriale di Promofirenze: un quadro di insieme attraverso il modello della "<i>place marketing score-card</i>"</b>	<b>73</b>
3.4.1	L'attività di networking	73
3.4.2	L'attività di mappatura dell'offerta territoriale e place pack building	82
3.4.3	L'attività di comunicazione e promozione del territorio	88
3.4.4	L'attività di investment care	98
3.4.5	L'attività di investment attraction	99
3.5	<b>La valutazione sintetica delle azioni di marketing territoriale svolte da Promofirenze</b>	<b>100</b>

<b>Parte IV</b>	<b>La valutazione delle azioni di marketing territoriale di Promofirenze attraverso la tecnica Delphi: i risultati delle rilevazioni su di un panel</b>	105
<b>4.1</b>	<b>I caratteri metodologici della tecnica Delphi</b>	106
4.1.1	Gli obiettivi e gli elementi di base della tecnica Delphi	106
4.1.2	Le fasi del Delphi	108
4.1.3	La selezione degli esperti e l'istruzione informativa	110
<b>4.2</b>	<b>La tecnica Delphi per la valutazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale in Provincia di Firenze: processo e metodologia specifica</b>	111
<b>4.3</b>	<b>I principali risultati della valutazione delle azioni di marketing territoriale di Promofirenze attraverso la tecnica Delphi</b>	114
4.3.1	La valutazione della pianificazione di Marketing territoriale della Provincia di Firenze	115
4.3.2	La valutazione dell'attività di networking	118
4.3.3	La valutazione dell'attività di mappatura dell'offerta territoriale e di place pack building	120
4.3.4	La valutazione dell'attività di comunicazione e promozione del territorio	121
4.3.5	La valutazione dell'attività di investment care e investment attraction	123
4.3.6	Riflessioni sul soggetto tecnico per l'attrazione di investimenti (Agenzia di Sviluppo)	126
4.3.7	Un quadro sinottico delle valutazioni espresse dagli opinion leader sulle azioni di marketing territoriale di Promofirenze	127
<b>4.4</b>	<b>Implicazioni per la Provincia di Firenze ed indicazioni di Policy</b>	130
	<b>Riferimenti bibliografici</b>	137
<b>Appendice</b>	A. Un caso di metodologia per la valutazione delle agenzie di sviluppo: La valutazione IPA (Independent Performance Assessment) per le Regional Development Agency in Gran Bretagna	141



## **Introduzione**

*Il presente rapporto di ricerca si colloca nell'ambito delle attività della Convenzione stipulata tra la Provincia di Firenze ed il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Firenze finalizzata alla valutazione delle azioni di marketing territoriale della Provincia di Firenze. L'obiettivo principale del rapporto è quello di presentare i contenuti ed i risultati del complesso delle attività di ricerca poste in essere nell'ambito della Convenzione. A tale scopo il rapporto si struttura in quattro parti.*

*La prima parte contiene il quadro teorico di riferimento necessario per affrontare in modo corretto il problema della valutazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale; in tal senso si approfondiscono i caratteri fondamentali del marketing territoriale e si adotta una prospettiva di tipo relazionale-reticolare che riconosce la presenza di un processo evolutivo delle reti che si attivano sul territorio per definire le politiche di marketing territoriale e per realizzarle.*

*La seconda parte propone una specifica metodologia per la valutazione delle azioni di marketing territoriale elaborata appositamente per la Provincia di Firenze. Il modello valutativo proposto si basa sulla definizione di un processo composto da un insieme di fasi che vanno dalla costruzione di una griglia di analisi per la razionalizzazione e la misurazione delle performance di marketing territoriale (Place Marketing Score card – PMS), all'identificazione delle attività di marketing territoriale principali (Networking; Mappatura dell'offerta territoriale e place pack building; Comunicazione e promozione del territorio; Investment care; Investment attraction).*

*Nella terza parte del rapporto si presentano i risultati derivanti dall'applicazione del modello valutativo qui elaborato alle attività di marketing territoriale svolte, per la Provincia di Firenze, da Promofirenze; in particolare si fa riferimento alla realizzazione di tre test su specifiche attività poste in essere nel periodo 2005-2006 ed alla elaborazione di una Place Marketing Score-card basata sui dati raccolti nell'ambito delle attività di ricerca presso la stessa Promofirenze.*

*La quarta parte del rapporto contiene i risultati di una ulteriore attività di valutazione sulle azioni di marketing territoriale e, più in generale, sulle strategie di sviluppo legate al marketing territoriale poste in essere in Provincia di Firenze. Tale valutazione è stata ottenuta mediante la realizzazione di una indagine dai contenuti esclusivamente qualitativi attraverso un panel Delphi. Di questa metodologia si spiegano le basi teoriche e le modalità operative utilizzate per la costituzione ed il funzionamento del panel stesso. Sono stati interrogati alcuni leader di opinione (prevalentemente locali) cui è stato richiesto di esprimere un giudizio sull'efficacia globale dell'azione di marketing territoriale. La quarta parte del rapporto contiene, oltre ai risultati dell'attività di valutazione, anche una riflessione sulle principali implicazioni di policy e sulle scelte possibili di marketing territoriale che la Provincia di Firenze potrà sviluppare in futuro.*

*Per la redazione del report ci siamo avvalsi della collaborazione di Promofirenze per ciò che concerne l'analisi delle aree di indagine quali-quantitativa di marketing territoriale e la raccolta dei dati utilizzati all'interno della terza parte del presente lavoro. Un ringraziamento particolare per la loro disponibilità va alla Dott.ssa Sabrina Montaguti ed alle risorse umane afferenti all'Ufficio Marketing Territoriale di Promofirenze.*

# **Parte I**

## **LA PROSPETTIVA TEORICA DI RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE DI EFFICACIA DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE**

## **1.1 LA COMPETIZIONE TRA AREE TERRITORIALI**

### **1.1.1 La competizione tra aree territoriali: caratteri, cause e basi competitive**

Nell'arco degli ultimi venti anni si è sempre più consolidata, a livello globale, una nuova dinamica competitiva che ha visto contrapporre in ottica concorrenziale territori, aree regionali-sub regionali ed aree metropolitane. Gli attori della competizione non sono più esclusivamente i singoli soggetti legati al territorio e gli stati nazionali, bensì in modo sempre più marcato e strutturato i sistemi territoriali locali. In questa ottica, imprese e territori evolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo ciascuno risorsa critica per la competitività dell'altro; come avremo modo di osservare la nuova fonte del vantaggio competitivo sia delle imprese, sia dei territori, si sta manifestando e rafforzando nella capacità di accesso, utilizzo e sviluppo di competenze intangibili (conoscenza, presidio dell'offerta e della domanda territoriale). La concorrenza inoltre non coinvolge necessariamente territori simili, ma piuttosto contrappone aree con aspirazioni similari e caratterizzate dall'obiettivo di accrescere il grado di soddisfazione della domanda territoriale (i cui caratteri saranno definiti più avanti).

Le motivazioni che stanno alla base dell'intensificarsi della competizione territoriale possono essere individuate in una serie di fenomeni, classificabili come cause esterne ed interne; alla prima categoria afferiscono tra le altre (Valdani, Ancarani 2000, Caroli 1999):

- la globalizzazione delle economie con il conseguente avvicinamento di tutte le aree;
- la terziarizzazione dell'economia;
- l'integrazione economica, monetaria e politica tra stati nazionali;
- l'interconnessione delle reti di comunicazione;

- lo sviluppo della tecnologia per i suoi effetti sulla vocazione produttiva di un territorio;
- lo sviluppo economico, politico e sociale di paesi emergenti.

Tra le cause interne spicca, tra le altre, il cambiamento nella logica della gestione del territorio, sospinto dalla implementazione di una filosofia di “*New Public Management*” nel quale la gestione di un’area territoriale è assolta in una logica di servizio pubblico che considera sempre più i cittadini come “utilizzatori-clienti” dei servizi della P.A (Meneguzzo,1995 e Storlazzi,1998).

In relazione alle cause sopra richiamate, i fattori principali su cui si fonda la nuova competizione (cioè le basi competitive) tra aree a livello internazionale comprendono (Paoli 1999):

- fattori strutturali-infrastrutturali, quali la presenza di agenzie e attori a cui affidare il marketing d’area o ancora la presenza di entità capaci di coordinare il sistema dell’offerta strutturale-infrastrutturale (ad es. il sistema logistico-trasporti dell’area);
- fattori funzionali, quali la presenza di attività e servizi a elevato valore aggiunto e alto profilo di immagine che permettano lo sviluppo delle attività locali e che attirino gli investitori internazionali;
- fattori territoriali, come la disponibilità di un assetto territoriale equilibrato e di adeguate opportunità di localizzazione;
- fattori economico-produttivi, che implicano la presenza di reti d’impresa già radicate nel territorio e di flussi relazionali a doppio senso tra operatori economici interni ed esterni;
- fattori demografici, ovvero la presenza di una base demografica strutturata e auspicabilmente qualificata per il mercato del lavoro.

Dunque la dialettica competitiva, che i vari territori si trovano a dover affrontare, si gioca in particolare sulle capacità di valorizzazione dei fattori qualificanti le aree, le quali hanno la possibilità di attivare manovre competitive basate su strategie di investimento e per l'attrazione di investimenti, sostenute da opportune politiche di promozione ed attraverso l'utilizzo della prospettiva di marketing. Da questa riflessione discende che la concorrenza tra territori si manifesta su due piani: a) quella relativa all'attrazione di risorse e investimenti dall'esterno e b) quella che si collega al rafforzamento della competitività delle imprese locali ed al loro radicamento territoriale.

### **1.1.2 I prerequisiti per la risposta dei territori alle dinamiche competitive**

Secondo Caroli (1999) le aree territoriali, per fronteggiare la crescente competitività ed al fine di raggiungere i prefissati obiettivi sociali, ambientali e di sviluppo economico, devono porre in essere percorsi di investimento finalizzati alla valorizzazione ed al rinnovamento del proprio patrimonio tangibile (caratteri fisici strutturali ed infrastrutturali) ed intangibile (tradizione, immagine, conoscenza). L'adozione di questa linea di condotta consente ai territori di costruire una piattaforma su cui definire le proprie strategie di differenziazione dalle aree concorrenti attraverso la creazione di migliori condizioni per attrarre nel proprio territorio attività economiche che generino ricchezza e che favoriscano lo sviluppo delle attività già esistenti. Da ciò discende l'opportunità di pianificare la gestione del territorio, basata su un pensiero strategico interno al territorio caratterizzato da un approccio "pluralista", capace di sviluppare una propria visione (condivisa e comune a tutti gli attori che incidono sul territorio), in cui sono stabiliti gli obiettivi di sviluppo di

interesse generale, realizzati con l'utilizzo di strumenti di intervento pubblico e privato, e che individui le direttrici da seguire e gli strumenti da utilizzare per il raggiungimento dello sviluppo dell'area (dato dal verificarsi di condizioni interne ed esterne). Infatti, affinché un territorio riesca a rispondere efficacemente alla competizione, è auspicabile che tutti i soggetti di un'area condividano una visione comune (almeno nei suoi caratteri essenziali) che esprime il progetto economico a cui il territorio aspira. Secondo Valdani e Ancarani (2000) esistono tre diverse aspirazioni principali:

- 1) *Aspirazione di una regione complementare*, riconducibile a quel territorio che ha analizzato e "inventariato" le sue risorse e competenze mettendole a disposizione di altre regioni o di altre imprese;
- 2) *Aspirazione di una regione focalizzata su specifici distretti*, si riferisce a quelle aree che fondano la propria visione sui caratteri delle economie esterne distrettuali delle imprese collocate in condizioni di prossimità geografica e culturale;
- 3) *Aspirazione di una regione leader*, connessa a quei territori che intendono esprimere un progetto finalizzato a generare capacità e competenze utili a contendere ad altre regioni una data quota di spazio competitivo difendibile.

Con particolare riferimento all'area che intende assumere un ruolo di leadership territoriale (Valdani e Ancarani 2000) si possono individuare alcuni prerequisiti fondamentali (imperativi) al fine di favorire la concretizzazione effettiva di questa aspirazione quali:

- 1) lo sviluppo delle risorse umane;
- 2) la promozione della cultura del consenso e del teamwork;

- 3) l'orientamento all'internazionalizzazione;
- 4) la creazione di un clima fertile per l'innovazione;
- 5) lo sviluppo di distretti industriali e di regioni digitali;
- 6) la generazione di competenze catalizzanti per una regione digitale;
- 7) lo sviluppo della competitività internazionale;
- 8) la riduzione della vulnerabilità competitiva;
- 9) la rivitalizzazione costante del progetto economico.

Lo sviluppo delle risorse umane (1) è innanzitutto praticabile attraverso la formazione dei propri cittadini grazie a percorsi che facilitino l'accesso alla conoscenza. Una regione, per generare conoscenza nella propria collettività, deve in primo luogo elevare il livello di scolarizzazione medio ed il livello di qualità dei processi di apprendimento (investendo sulle infrastrutture e sulla formazione del corpo docente), inserendo questi processi di apprendimento anche all'interno della gestione delle istituzioni e delle imprese nonché attivando processi di formazione permanente; infine, a livello di orientamento culturale, è auspicabile la diffusione pervasiva dei valori dell'imprenditorialità, della creatività, dell'innovazione e dell'etica.

Circa la promozione della cultura del consenso e del teamwork (2), lo sviluppo economico si può ottenere solo partecipando al raggiungimento di un obiettivo comune attraverso la collaborazione e la condivisione della conoscenza di tutti i soggetti (cittadini, imprese, istituzioni, politici). In termini di orientamento all'internazionalizzazione (3) è necessario nello specifico diffondere la cultura internazionale, l'apprendimento di lingue straniere, l'abitudine al confronto con culture differenti, e l'esposizione di tutti i cittadini all'esperienza internazionale. Dal canto suo la creazione di un clima fertile per l'innovazione (4) è favorita

attraverso il contrasto della cultura “dell'impossibile/del non funzionerà/del non cambiare” ed il sostegno a quegli approcci che hanno come base il miglioramento costante e talvolta radicale dell'area. Lo sviluppo di distretti industriali e di regioni digitali (5), in linea di massima è sostenibile attraverso l'identificazione delle capacità e delle conoscenze distintive del distretto, che l'area aspirante leader deve riuscire poi a trasformare anche in regione digitale (cluster di istituzioni, imprese, cittadini integrati tra loro). La generazione di competenze catalizzanti per una regione digitale implica invece che la conoscenza acquisita sia integrata con nuova conoscenza idonea a sviluppare un processo innovativo e generativo di nuove imprese. Lo sviluppo della competitività internazionale (6) passa invece attraverso la capacità del territorio di offrire alle imprese un elevato standard qualitativo di servizi erogati e di dotazione infrastrutturale nonché mediante l'efficiente ed efficace risposta alle esigenze degli utenti del territorio. Questo percorso facilita a sua volta la riduzione della vulnerabilità competitiva (7), la quale diviene minimale nella misura in cui si attivino percorsi di potenziamento-mantenimento degli standard sopracitati.

Infine, l'ultimo prerequisito per un'efficace risposta competitiva esprimibile da un territorio attiene alla rivitalizzazione costante del progetto economico dell'area (9) (che non significa stravolgimento ma adattamento ed innovazione), attraverso la rigenerazione delle politiche industriali e lo sviluppo di nuove conoscenze.

## **1.2 IL CONCETTO DI MARKETING TERRITORIALE**

### **1.2.1 Elementi di base del concetto di marketing territoriale**

La definizione degli obiettivi, delle strategie e delle scelte competitive assieme all'identificazione delle risorse disponibili e dei programmi operativi relativi ad un'area, possono essere utilmente ricondotti in seno alla disciplina del Marketing territoriale.

Il concetto di marketing territoriale, come vedremo, è stato oggetto di una progressiva evoluzione dottrinale che lo ha condotto ad acquisire connotati relazionali e reticolari. In termini di sistematizzazione, si possono identificare due approcci teorici prevalenti che si sono sviluppati in sequenza cronologica.

Il primo filone dottrinale si caratterizza per aver trasposto i principi del *marketing concept* nordamericano all'ambito del territorio, attribuendo al decisore pubblico locale, la Local Government Authority (LGA), il ruolo di pianificatore di marketing dell'area geografica sulla quale insiste. In tale prospettiva si colloca il pensiero di Walsh (1989) per il quale l'autorità pubblica è chiamata a sviluppare un piano di marketing territoriale finalizzato all'assunzione di specifiche decisioni manageriali. Kotler, Haider e Rein (1993) consolidano questo approccio, sottolineando come il "place marketing" (il marketing dei luoghi) sia finalizzato a favorire lo sviluppo economico locale attraverso la creazione e l'accrescimento di elementi di attrattiva del territorio, incoraggiando la collaborazione tra pubblico e privato nella realizzazione dei progetti; più in dettaglio gli autori ritengono che il marketing territoriale debba provvedere: a) alla definizione del corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dall'area, b) alla predisposizione di un sistema di incentivi per gli utilizzatori attuali e potenziali dei servizi e delle infrastrutture dell'area, c)

all'individuazione di modalità distributive per i servizi ed i prodotti realizzati nell'area, d) alla promozione di una immagine d'area finalizzata a formare una corretta percezione di questa presso i potenziali utilizzatori.

Altri ancora (Van den Berg, Bromezza, Van der Meer, 1994; Texier, Valle 1992) intendendo per marketing territoriale l'insieme di tutte quelle attività che, esercitate dalle LGA su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area più attrattiva per gli investitori, sottolineano l'importanza di definire il marketing di un'area territoriale in base ai bisogni espressi degli investitori (attuali e potenziali). In particolare, Textier e Valle vedono il marketing territoriale come l'insieme di attività volte a aumentare l'imprenditorialità dell'area, a rafforzare ed a migliorare l'immagine di uno specifico luogo.

Il secondo filone si caratterizza per avere attribuito al marketing territoriale una prospettiva relazionale e di network, che sottolinea la presenza di nodi nella struttura territoriale, connessi tra loro da fili relazionali. L'ottica relazionale riconosce una natura "sistematica" dell'offerta, il cui valore è rappresentato dai rapporti durevoli che si generano tra gli attori (soggetti che gestiscono l'offerta e gli investitori o utenti attuali e potenziali), a loro volta basati su singole interazioni. In questa direzione, Valdani e Ancarani (2000) definiscono il marketing territoriale come "l'analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-

attrattività-valore”<sup>1</sup>. Valdani e Ancarani sottolineano quindi come il territorio non possa essere inteso come un’entità a sé stante ma debba essere interpretato come uno spazio reticolare costituito da nodi e legami locali (network interno) e da nodi e legami sovra-locali (network esterno). La prospettiva relazionale di rete si ravvisa anche nella posizione di Caroli (1999), il quale sottolinea come il marketing territoriale debba mirare alla creazione e al consolidamento di un “sistema di relazioni tra il soggetto che abbia il compito di gestire l’offerta (LGA e/o l’agenzia di sviluppo territoriale che ne è espressione) e i potenziali acquirenti (di territorio), rappresentati dagli investitori e dagli utenti attuali o potenziali”<sup>2</sup>.

Tali relazioni, che si manifestano in un arco temporale di medio-lungo termine, si caratterizzano per due elementi fondamentali: la condivisione di un sistema di valori e la coerenza tra gli obiettivi degli investitori e quelli dei decisori dell’area (Latusi 2002). A ben vedere, questi due elementi enfatizzano la dimensione network del marketing territoriale in quanto da un lato conducono gli investitori a condividere il modello sociale e di crescita economica di una certa area e dall’altro spingono i responsabili dell’area ad assumere un atteggiamento interattivo verso gli investitori<sup>3</sup>; da ciò consegue che gli obiettivi di marketing territoriale dovrebbero essere definiti sulla base di una prospettiva reticolare che considera la pluralità di attori che la animano e non su quella di un singolo nodo. Varaldo (1999) osserva, a questo proposito, come il

---

<sup>1</sup> Valdani E., Ancarani F. (2000) (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, pp. 35-49.

<sup>2</sup> Caroli M.G. (1999), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano, p.44.

<sup>3</sup> In questa direzione si veda anche il contributo di Paoli (1999), che focalizza la sua attenzione sulla domanda degli investitori industriali definendo il marketing territoriale come “tutte quelle attività che esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un’area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale si è attuato il disegno delle caratteristiche dell’area stessa”.

marketing territoriale, nel contesto macroeconomico contemporaneo, sia probabilmente una delle migliori vie per governare uno sviluppo locale. In tal senso, lo studioso individua quattro possibili funzioni del marketing territoriale tra loro interrelate: a) il rafforzamento del tessuto economico già esistente nell'area; b) lo sviluppo nel territorio di nuova imprenditorialità; c) la creazione nell'area di migliori condizioni per attrarre utenti potenziali (investitori o consumatori esterni); d) il rafforzamento e diffusione del patrimonio di competenze (proprie del territorio) e di innovazione.

Un ulteriore contributo teorico che arricchisce di contenuti reticolari il marketing territoriale è quello di Håkansson, Tunisini e Waluszewski (2003) che analizza il concetto di "place-territorio" attraverso la prospettiva dell'IMP Group. Quest'ultima, indagando sul concetto di network, ne rileva tre caratteristiche fondamentali: l'interazione, l'interdipendenza, l'incompletezza (interaction, inter-dependance e incompleteness) (Ford, Gadde, Hakansson e Snehota 2002 e 2003). Riferendosi al carattere di interazione, l'IMP Group sottolinea che i membri (nodi) di un business network si contraddistinguono per essere dei soggetti attivi ed eterogenei, interagenti tra loro alla ricerca di soluzioni per i loro differenti problemi. Il carattere della interdipendenza implica invece che i membri del network non siano indipendenti tra loro ma che viceversa possiedano una discrezionalità limitata per sviluppare strategie e politiche autonome; questa condizione comporta di fatto che gli output dei vari membri siano fortemente influenzati dalle attitudini e dalle azioni degli altri membri con cui sono in relazione. Il carattere della incompletezza comporta infine che nessun membro del network disponga, da solo, delle risorse e delle competenze necessarie per

soddisfare i bisogni degli altri soggetti e che dunque ogni membro dipenda dalle risorse e dalle competenze detenute dagli altri membri; il network consente dunque ai propri membri di accedere alle risorse di altri facilitandone la circolazione. Håkansson, Tunisini e Waluszewski (2003), in armonia con i caratteri del network soprarichiamati, definiscono il territorio come una combinazione “di un set di risorse” e rilevano la presenza di relazioni che legano insieme le risorse di un particolare territorio con quelle di un altro territorio. In questa prospettiva, il territorio è visto come il risultato di interazioni relazionali tra soggetti, le cui caratteristiche sono condizionate e determinate dai nodi stessi e dalle loro interazioni di lungo termine. Per tale motivo il marketing del territorio si applica ad una dimensione reticolare (i network territoriali) contraddistinta da caratteri relazionali.

In modo trasversale i due filoni sono percorsi inoltre dai contributi derivanti dal marketing delle organizzazioni non profit (per la natura degli obiettivi e la natura organizzativa delle agenzie responsabili dell'azione di marketing territoriale) e del marketing sociale (Kotler-Levy,1969; Kotler-Zaltman,1971) laddove accanto ad obiettivi di carattere strettamente economico si affiancano finalità di benessere generale (a breve ed a lungo termine) e assumono estremo rilievo fattori etico-sociali.

In via di sintesi dunque il marketing territoriale rappresenta un approccio concettuale per definire l'orientamento strategico e la gestione di un'area, assumendosi il compito di orientare l'offerta territoriale, di favorire le migliori condizioni di utilizzo del territorio, di coinvolgere in modo concertato tutti i soggetti presenti sul territorio, di far rispettare la coerenza tra gli obiettivi prefissati e gli obiettivi di compatibilità

ambientale, di favorire la competitività economica e la coesione sociale (finalità dello sviluppo sostenibile dell'area). L'attrazione di potenziali investitori è, quindi, una parte fondamentale del marketing territoriale ma non deve essere considerato il suo obiettivo assoluto; Van den Berg e Klaasen (1990) ricordano a questo proposito che il marketing territoriale deve tenere conto oltre che dello sviluppo economico anche del benessere di chi vive nell'area (sviluppo sociale).

Può essere utile, infine, ricordare con Caroli (1999) *cosa non è il marketing territoriale*, specie per evitare equivoci sulle potenzialità così come sui limiti di questa metodologia di management:

- a) un nuovo modo di chiamare la politica di sviluppo locale; quest'ultima ha infatti "una portata molto più ampia del marketing sia per le problematiche affrontate, sia per gli strumenti utilizzati"; quindi il marketing territoriale rappresenta una componente fondamentale ma non esaustiva di quelle conoscenze e quegli strumenti atti ad orientare lo sviluppo locale ai fabbisogni della domanda interna ed esterna;
- b) una modalità "moderna" di reinterpretare la pianificazione urbanistica; in tal senso se il piano urbanistico è prevalentemente sensibile all'offerta e ha come obiettivo l'ottimizzazione dell'uso degli spazi, il piano di marketing è orientato alla domanda e gli eventuali cambiamenti urbanistici sono pensati per il soddisfacimento delle esigenze degli utenti attuali e potenziali;
- c) la funzione di vendita del patrimonio pubblico che il governo locale intende privatizzare; questa funzione può essere intesa una componente del marketing territoriale, rappresentando un

modo per attrarre nuovi operatori, ma deve essere affiancata da un'attività di rafforzamento delle condizioni di sviluppo endogeno ed equilibrato del territorio;

- d) l'insieme di azioni per il rafforzamento della competitività (anche a livello internazionale) delle imprese locali; tale condizione è infatti raggiunta attraverso la "rigenerazione" del tessuto produttivo dell'area, che porta anche a un miglioramento complessivo del territorio; è rilevante tuttavia che l'azione di marketing non si focalizzi solo sul rafforzamento di specifiche imprese ma si prefigga in principal modo il miglioramento complessivo dell'area territoriale;
- e) l'insieme di attività d'attrazione degli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio; come già anticipato, questo obiettivo è uno degli obiettivi primari della strategia di marketing e uno dei criteri fondamentali di misurazione dell'efficacia della strategia (su cui concentreremo peraltro la nostra attenzione); tuttavia l'attrazione degli investimenti esterni deve essere pianificata ed implementata in relazione a tutti gli altri fattori che determinano lo sviluppo economico locale.

Sulla base di quanto esposto sin qui e richiamandoci in senso lato alla prospettiva relazionale del marketing territoriale, intendiamo approfondire ed interpretare i meccanismi evolutivi che animano i network, con particolare riferimento ai network per il marketing territoriale.

## **1.2.2 Le implicazioni connesse all'applicazione della prospettiva di marketing al territorio**

L'applicazione della prospettiva di marketing ad un territorio porta con sé una serie di implicazioni; queste ultime in particolare sono riconducibili ai seguenti temi, in parte già richiamati ma che necessitano di ulteriore approfondimento (Caroli 1999):

- a) il significato dell'orientamento al mercato nel caso del territorio;
- b) gli obiettivi dell'azione di marketing;
- c) gli attori coinvolti nell'azione di marketing;
- d) l'oggetto del marketing territoriale.

a) Il significato dell'orientamento al mercato nel caso del territorio. Per orientamento al mercato di un territorio si intende quella propensione dei soggetti ad attivare condizioni che rafforzino il "valore" offerto dal territorio ai propri utenti-fruitori (attuali e potenziali). Il territorio infatti non è progettabile e modificabile in toto in funzione della domanda ma può e deve essere valorizzato nelle proprie componenti (tangibili e non) per massimizzare la percezione del territorio presso i diversi pubblici.

b) Gli obiettivi dell'azione di marketing. Dal punto precedente discende che la determinazione degli obiettivi di marketing territoriale, più di quanto non avvenga per un'impresa, sia condizionata da fattori di rigidità dell'offerta (non sempre si può intervenire sulle componenti territoriali); ciò nonostante gli obiettivi devono essere tarati sul livello di soddisfacimento della domanda territoriale, considerando l'equilibrio e la coesione sociale, la sostenibilità ambientale e la competitività economica desiderata. Un ulteriore fattore di complicazione nella definizione degli obiettivi è connesso alla selezione del tipo di soggetto-fruitori verso cui indirizzare la propria offerta; gli interventi di marketing

territoriale, infatti, producono effetti su tutta la domanda e non su un solo segmento, rendendo difficile così porre in essere strategie di marketing “tradizionali”. Come sottolineeremo nei prossimi paragrafi, il marketing territoriale, per realizzare i suoi obiettivi, si sviluppa su due piani: uno strategico e l’altro operativo. Con specifico riferimento agli obiettivi in termini di investimenti, il marketing territoriale si prefigge i seguenti obiettivi (Paoli, 1999):

- attrarre nuovi investimenti nell’area: d’acquisizione oppure greenfield;
- mantenere e rafforzare il tessuto delle imprese già presenti nel territorio;
- aiutare l’uscita delle imprese non più in linea con la vocazione del territorio e con gli obiettivi di attrazione dell’area;
- promuovere un’immagine favorevole del territorio presso il gruppo di investitori potenziali prescelti e se possibile anche a livello globale ma evitando obiettivi promozionali generici e contraddittori.

c) Gli attori coinvolti nell’azione di marketing. A causa della crescente competitività con altri territori, le aree si trovano ad interagire al loro interno con diversi soggetti. Per individuare chiaramente i pubblici del marketing territoriale, è opportuno classificare le diverse categorie di soggetti che si rapportano al territorio (Valdani, Ancarani 2000):

1. i portatori di interessi rilevanti (pubblici interni) suddivisi a loro volta in:
  - residenti (lavoratori e non), scindibili in portatori di interesse economico (lavoratori, residenti con attività economiche e residenti proprietari di immobili o stockholder), portatori di interesse sociale (residenti),

- imprese insediate sul territorio, il cui interesse è ricercare vantaggi di tipo localizzativo ed economie di tipo esterno;
- 2. i clienti/mercati (pubblici esterni); questa categoria si può a sua volta suddividere in utilizzatori dei beni e servizi offerti dal territorio (turisti, visitatori per affari o a scopo di shopping), investitori (che faranno confluire capitali e risorse aumentando il valore del territorio) e potenziali nuovi residenti (privati o imprese).
- 3. gli amministratori del territorio o policy makers (LGAs) intesi come i soggetti che pianificano e gestiscono il territorio per conto degli stakeholder.

Questa classificazione si basa sui differenti contenuti dell'interesse che lega il territorio ai suoi pubblici: l'interesse che unisce il territorio agli stakeholder (attori interni) è la soddisfazione che i secondi derivano dal primo, mentre l'interesse che lega il territorio agli attori esterni è fondato sull'attrattività dell'area. Tra queste due tipologie di interessi, attrattività e soddisfazione, esiste una circolarità, che se virtuosa (aumento soddisfazione - aumento attrazione - aumento valore) si traduce nel continuo incremento di valore del territorio. In tal senso le LGAs devono essere orientate a generare la soddisfazione presso i pubblici interni e ad aumentare il grado di attrattività del territorio, in funzione del ruolo che gli è stato conferito. In particolare le azioni di marketing territoriale finalizzate a questo scopo possono essere realizzate non solo da soggetti pubblici ma anche da soggetti privati e misti. Le LGAs in molte occasioni attribuiscono ad una particolare categoria di attori, le agenzie di sviluppo (o di marketing territoriali), il compito di realizzare i programmi di marketing per una specifica area geografica di competenza. L'azione di queste agenzie è finalizzata al miglioramento della capacità di sviluppo generali dell'area, e non è funzionale agli

obiettivi di specifici e singoli utenti. Le attività tipiche di queste strutture sono riconducibili all'analisi dei bisogni dei vari tipi di domanda, alla comunicazione e promozione delle opportunità del territorio, alla realizzazione di proposte di intervento per migliorare la competitività del territorio, nonché alla realizzazione di attività di sostegno agli investitori prima, durante e dopo il loro investimento.

d) Oggetto del marketing territoriale. Un territorio può essere considerato come un contenitore di elementi materiali e immateriali; al contempo può essere utilmente identificato da un lato come insieme di componenti già esistenti e dall'altro lato come insieme di elementi potenzialmente realizzabili. Tuttavia, in seguito allo svilupparsi della competizione fra aree è sorto il problema di individuare i criteri per delineare un'area e per definirne i caratteri di attrattiva. In particolare, secondo Adobatti (1996), per poter attirare gli investimenti occorre fare una pianificazione d'area su scala intermedia (i cosiddetti "sistemi urbani o territoriali")<sup>4</sup>. Perciò, al fine di definire un qualsiasi tipo di strategia competitiva, è opportuno definire un ambito territoriale di riferimento in cui si possano: determinare i confini per assicurare una stabilità dimensionale, delineare le attività principali, individuare i caratteri che consentono l'autonomia dell'area e le connessioni interne e, infine, dove si possa costruire il "pacchetto localizzativo". Secondo Paoli (1999) le componenti che qualificano un'area geografica, la cui presenza impatta sulla capacità del

---

<sup>4</sup> Nel corso degli anni, molti hanno cercato di definire il concetto di sistema territoriale su una scala intermedia; in tal senso è stata codificata la Standard Metropolitan Area (1950, Stati Uniti), il Daily Urban System (1967, Gran Bretagna), il Sistema urbano e l'Area Metropolitana. Secondo Paoli (1999) la definizione più adeguata del sistema territoriale locale è data dalla fusione del concetto di sistema urbano (descrivibili in termini di flusso di traffico per motivi di lavoro) e di area metropolitana (insieme di comuni in cui attività produttive e terziarie danno vita a realtà unitarie).

territorio di competere a livello internazionale, specie per l'attrazione di investimenti, possono essere ricondotte alle seguenti:

- infrastrutture di trasporto sufficienti a sostenere le attività attratte;
- infrastrutture logistiche e dell'intermodalità per consentire integrazioni di fase e di attività nel trasporto;
- aree industriali già dotate o quasi dei servizi fondamentali;
- una disponibilità dei soggetti alla flessibilità dei fattori produttivi e del lavoro;
- presenza di competenze;
- la presenza di un'agenzia, capace di essere l'unico interlocutore degli investitori<sup>5</sup>.

Per avere una visibilità internazionale e una condivisione dei costi dell'attività di marketing, le diverse aree hanno la possibilità di creare delle alleanze con altri sistemi territoriali dalle caratteristiche complementari e godere così dei benefici competitivi che derivano dall'essere parte di una logica di portafoglio. Su questo aspetto, a livello internazionale stanno aumentando le relazioni orizzontali tra i vari sistemi territoriali, grazie anche all'intensificarsi delle reti di trasporto e di comunicazione e ai rapporti di complementarità e di sinergia tra le varie aree, oltre che ad azioni politiche incentivanti promosse da organismi sopranazionali (si pensi ad esempio ai progetti Interreg finanziati dall'UE). Tale approccio in rete genera esternalità economiche connesse alla possibile divisione territoriale del lavoro fra le diverse aree (che si garantirebbero così un mercato più vasto) ed esternalità connesse alla creazione di economie di scala di rete (tutte le aree godrebbero dei vantaggi derivanti dalla rete).

---

<sup>5</sup> Un altro requisito, non fondamentale, ma aggiuntivo e complementare agli altri è l'incentivazione finanziaria.

Caroli (1999) sostiene che al fine di identificare l'oggetto dell'azione del marketing territoriale sia necessario considerare: a) le diverse tipologie di domanda che afferiscono ad una certa area, b) le componenti territoriali (ad es, industriali, commerciali, turistiche) e c) gli attori coinvolti nell'azione di marketing. Sulla base di questa riflessione si deve in primo luogo mettere in relazione le componenti del territorio con le varie tipologie di utenti del territorio, ottenendo così dalla loro intersezione l'oggetto dell'attività di marketing; successivamente, le aree di integrazione tra componenti e utenti territoriali sono messe in relazione con i vari attori che si occuperanno di ideare e di realizzare lo specifico programma di marketing.

In questa prospettiva, si rileva come per la LGA territoriale, come per l'impresa, l'oggetto della relazione di scambio sia divenuto più complesso: non più semplice prodotto, ma "prodotto territoriale allargato", concetto che definisce il prodotto-area sia nella sua globalità (parte hard della sua offerta), sia attraverso le sue specificità (parte soft dell'offerta). Queste ultime costituiscono la fonte principale della differenziazione dell'offerta e dell'ottenimento di vantaggi competitivi territoriali (Ashworth, Voogd 1988; Casella 1997). Fino a ora le aree territoriali, per raggiungere un vantaggio competitivo, hanno operato in una logica *product based*, concentrando l'attenzione sulla creazione e lo sviluppo di una dotazione infrastrutturale adeguata alle richieste. E' invece necessario che i territori si orientino verso una logica *resource e knowledge based*, in cui le specificità, le risorse, le capacità, le conoscenze acquisite nel tempo dal territorio rappresentano la base più solida per il raggiungimento di vantaggi competitivi in un'ottica di concorrenza territoriale globale.

Per ottenere un reale e solido vantaggio competitivo è sorta l'esigenza non solo di realizzare strategie che rafforzino le vocazioni locali e le conoscenze tradizionali del territorio ma anche di sviluppare strategie di integrazione dell'economia locale nel circuito dell'economia internazionale, cioè per ampliarsi in una prospettiva "a rete".

Adottando quest'ultima prospettiva è possibile individuare due possibili configurazioni reticolari per un territorio:

- configurazione reticolare interna: l'area catalizza verso di sé gli interessi di diversi soggetti economici e non, con i quali si instaurano delle relazioni che trasformano l'area da territorio-impresa a territorio-coproducer (cfr. Martone R.F.), in cui tutti i soggetti partecipano alla creazione di soddisfazione e di attrattività;
- configurazione reticolare esterna: la competitività di un sistema locale dipende dalla sua integrazione con l'economia globale e per questo, i diversi territori attivano strategie reticolari e rapporti territoriali con altre aree per generare vantaggi competitivi reciproci in una prospettiva di concorrenza globale fondata sulla conoscenza.

Varaldo e Ancarani (2000) sottolineano dunque come un territorio per poter essere competitivo nel mercato internazionale deve essere dotato di infrastrutture fisiche (necessarie ma non sufficienti) e immateriali (infrastrutture delle relazioni); queste ultime consentono infatti ad un territorio di essere competitivo grazie allo sviluppo di conoscenza e fiducia, risorse critiche per raggiungere posizioni di vantaggio sulle altre aree sostenibile nel tempo.

## **1.3 IL MARKETING TERRITORIALE STRATEGICO ED OPERATIVO**

### **1.3.1 Il marketing territoriale strategico**

Come anticipato, il marketing territoriale si qualifica sia per i contenuti strategici che per quelli operativi. Il marketing territoriale strategico è teso in particolar modo a sostenere le LGA nei seguenti processi di vertice (Caroli 1999):

- a. comprendere le opportunità competitive del territorio;
- b. ideare un orientamento strategico efficace per le opportunità e per gli interessi dei soggetti coinvolti;
- c. stimolare l'attuazione e realizzare interventi per effettuare l'orientamento scelto.

Il marketing strategico ha il compito di sviluppare quindi una visione integrata dei diversi elementi che costituiscono l'offerta territoriale, massimizzandone l'attrattività. Al contempo, deve essere in grado di fornire gli strumenti per valorizzare l'offerta territoriale rivolta ad ogni singolo segmento individuato nel territorio. Il marketing territoriale strategico diviene esso stesso elemento di forza del territorio se è strettamente connesso alle politiche di sviluppo locale in una relazione stretta di vincolo reciproco. Analizzando le mutue influenze, le politiche di sviluppo locale condizionano le scelte di marketing su tre particolari aspetti:

- la definizione delle componenti rilevanti o strategiche del territorio;
- gli obiettivi di sviluppo sostenibile (coesione sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo economico);
- i vincoli politici e istituzionali ad ogni azione di cambiamento sul territorio.

D'altro canto, le politiche di marketing influenzano le scelte di sviluppo locale su altrettanti fronti:

- l'approccio strategico e pluralista del marketing condiziona le politiche locali rispetto all'adozione di un orientamento strategico di medio-lungo termine;
- il marketing è considerato come una componente della gestione del territorio;
- il marketing fornisce alcune competenze rilevanti per lo sviluppo locale, con particolare riferimento alle capacità di ascolto delle esigenze della domanda.

Da un punto di vista di *management approach*, il marketing territoriale strategico si sviluppa lungo il seguente percorso logico: a) analisi delle categorie di domanda territoriale; b) analisi dei territori concorrenti; c) analisi delle componenti dell'offerta territoriale e delle relazioni che la caratterizzano; d) traduzione degli obiettivi di sviluppo sostenibile in obiettivi di marketing; e) scelta dei segmenti di domanda; f) sviluppo della strategia di marketing; g) scelta delle politiche operative di marketing.

Nell'ambito del marketing territoriale strategico (Valdani, Ancarani 2000) coesistono due ambiti prevalenti: 1) il marketing strategico territoriale esterno, rivolto ai clienti/mercati esterni, con l'obiettivo di attrarre e generare "fiducia esterna": 2) il marketing strategico territoriale interno, rivolto agli stakeholder interni, con l'obiettivo di valorizzare le risorse già esistenti, e di massimizzare la soddisfazione e la fiducia interne. In questa ottica, la valorizzazione e l'arricchimento del valore delle risorse territoriali comportano la necessità di elaborare due interventi: da un lato coniugare il consenso interno (dato dalla soddisfazione) e l'attrazione esterna, dall'altro sviluppare un'attività di costante rilevazione delle

risorse e del loro valore, per poter eventualmente migliorare la propria offerta e comunicare i risultati all'esterno per aumentare l'attrattività e all'interno per soddisfare i pubblici di riferimento.

### **1.3.2 Il marketing territoriale operativo e la comunicazione di marketing territoriale**

Il marketing territoriale operativo, dal canto suo, si concentra su tre attività principali la cui qualificazione deriva direttamente dal marketing strategico: agevolare la fruizione del territorio (attraverso la costruzione di place pack building), comunicare verso i fruitori attuali e potenziali, facilitare e presidiare i processi di investimento (investment care and attraction).

La creazione di migliori condizioni di fruizione del territorio per i suoi utenti è un'attività che implica l'ideazione e l'attuazione di interventi sulle componenti tangibili e intangibili del territorio per realizzare un'offerta che soddisfi al meglio la domanda a cui si rivolge. Solo dopo aver strutturato un'offerta territoriale codificata e ben articolata, il marketing operativo svolge il suo compito di comunicare ai suoi utenti (attuali e potenziali) i fattori di attrattività del territorio. La comunicazione, su cui ci soffermeremo nel prossimo paragrafo, è finalizzata a rafforzare e diffondere tra gli utenti la percezione del posizionamento strategico del territorio nonché ad illustrare l'opportunità e la convenienza ad investire nel territorio in questione. L'assistenza agli investitori (congiuntamente alla comunicazione) si prefigge l'obiettivo di influenzare il processo decisionale degli investitori cercando di ottenere la loro preferenza (favorendo l'effettuazione dell'investimento).

**La comunicazione di marketing territoriale** – Come abbiamo osservato, il territorio è divenuto un sistema sempre più aperto qualificato da dinamiche interattive con una platea varia e numerosa di interlocutori; questa condizione fa sì che la comunicazione sia uno dei vettori principali a sostegno dei processi relazionali.

La comunicazione territoriale può essere utilmente condotta su due livelli: il primo, indirizzato verso una comunicazione istituzionale, volto a sviluppare l'immagine dell'area ed a creare una percezione positiva del luogo e dei prodotti offerti al suo interno; il secondo rivolto a specifici mercati-target di riferimento finalizzato a generare la percezione auspicata dalle LGA intorno a specifici elementi dell'offerta territoriale. La pianificazione e lo sviluppo armonico di questi due livelli facilita il raggiungimento degli obiettivi sotto indicati, di estremo rilievo per il marketing del territorio:

- ottenere credibilità strategica e reddituale (Guatri, 1991), ottenere fiducia (Vicari, 1991) e legittimazione (rispondenza con i bisogni, attuali e potenziali, della domanda);
- essere efficace nel soddisfare i bisogni dei soggetti privati rispetto agli obiettivi pubblici di riferimento;
- utilizzare in maniera efficiente le risorse date tenendo conto dei parametri di controllo;
- avere un apprezzamento emotivo, capacità di suscitare adesione emozionale (Corvi, Fiocca, 1996).

In particolare, il territorio cercando di raggiungere questi obiettivi riesce a migliorare la propria immagine, intesa come componente intangibile del territorio e capace di rappresentare uno dei principali fattori di scelta e di formazione delle preferenze negli utilizzatori dell'area. Al fine di sviluppare l'immagine di un territorio, la comunicazione territoriale deve

cercare in primo luogo di esplicitare e diffondere lo spirito del luogo e la sua vision (così come è immaginata dalle LGA). La comunicazione ha inoltre il compito di sottolineare gli elementi di attrattività e di unicità di un territorio rispetto ai concorrenti, contribuendo a definire il posizionamento strategico dell'area. Per questo motivo, prima di emettere qualsiasi segnale comunicativo è necessario che i soggetti pubblici di riferimento definiscano con chiarezza gli obiettivi strategici da raggiungere ed il combinato di strumenti da utilizzare che ne discende. I pianificatori del marketing d'area devono inoltre considerare come i vari interlocutori sviluppino una risposta agli stimoli di marketing su tre livelli diversi: quello della conoscenza, quello della percezione e infine quello dell'azione. Considerare queste dimensioni, permette di definire in modo specifico gli obiettivi di comunicazione per portare l'interlocutore da una fase conoscitiva del luogo all'acquisto del territorio o delle sue componenti.

La corretta pianificazione della comunicazione implica inoltre che a monte siano stati classificati ed individuati i soggetti che si rapportano all'area in oggetto di valorizzazione; al di là della classificazione già richiamata in precedenza (che distingue tra soggetti pubblici interni, pubblici esterni e i policy maker) una modalità utile al fine di articolare i soggetti pubblici di riferimento della comunicazione territoriale è quella proposta da Caroli (1999). Questo approccio utilizza due variabili di classificazione: a) l'appartenenza al territorio (pubblici interni/pubblici esterni) e b) il tipo di interesse verso il territorio (acquirenti attuali o potenziali/influenzatori). Ad ogni pubblico di riferimento individuato dall'intersezione delle variabili discriminatorie viene rivolta una specifica comunicazione caratterizzata da peculiari obiettivi. A titolo di esemplificazione, l'obiettivo della comunicazione rivolta agli influenzatori

potrebbe essere quello di offrire informazioni utili sugli elementi attrattivi del territorio per stimolare e sviluppare l'adesione verso il territorio in questione; viceversa la finalità principale della comunicazione rivolta verso i pubblici interni potrebbe essere il rafforzamento del senso di appartenenza al territorio. Ancora, l'obiettivo della comunicazione territoriale rivolta ai pubblici esterni potrebbe ambire a rafforzare il posizionamento competitivo dell'area.

La comunicazione territoriale si sviluppa attraverso diverse modalità, ciascuna con particolari caratteristiche. In via di estrema sintesi le leve di comunicazione territoriale possono distinguersi in: a) comunicazione attraverso eventi-fiere; b) comunicazione impersonale pubblicitaria; c) comunicazione personale attraverso sviluppatori territoriali; d) comunicazione web.

In termini comunicativi si deve infine considerare come sia importante sviluppare un progetto di comunicazione dal carattere integrato, capace di armonizzare obiettivi, strumenti e segnali emessi. Tale integrazione infatti appare di estrema importanza in virtù della natura composita del "prodotto-territorio" (qualificato da componenti tangibili e non), della molteplicità di pubblici di riferimento, degli obiettivi differenziati per ogni segmento-target, delle differenti modalità e leve di comunicazione a disposizione delle LGA. In altri termini l'integrazione può essere pianificata e realizzata attraverso una gestione coordinata: a) dei flussi comunicativi interni ed esterni, verticali e orizzontali; b) delle forme e delle modalità comunicative con specifiche caratteristiche; c) dei messaggi e media aventi differenti livelli di impatto.

## **1.4. I CARATTERI RELAZIONALI E RETICOLARI DEL MARKETING TERRITORIALE: LE DINAMICHE EVOLUTIVE DEI NETWORK PER IL MARKETING TERRITORIALE E L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI**

Secondo l'impostazione assunta in questa sede, il marketing territoriale si caratterizza per una dimensione reticolare. Per questo motivo non è possibile immaginare la costruzione di una metodologia volta ad analizzare l'efficacia delle azioni di marketing territoriale senza interrogarsi, oltre che sui caratteri strutturali del territorio già richiamati, anche sui caratteri evolutivi di un network. Da un punto di vista teorico è interessante sottolineare come la dottrina si sia soffermata con molta attenzione sul concetto di network mentre non si sia concentrata con eguale enfasi sulle dinamiche evolutive che possono caratterizzare una rete di soggetti economici.

Tuttavia, secondo Benson-Rea e Wilson (2003) tali dinamiche sono state analizzate secondo due prospettive teoriche prevalenti.

La prima si focalizza sul contesto del processo di cambiamento (*context of process change*) (Easton, 1992) evidenziando come un network, per il fatto di essere costituito da *activity links, exchange ties and actor bonds*, evolve nella misura in cui evolvono le relazioni che lo caratterizzano; inoltre gli elementi del network cambiano nel corso del tempo divenendo più o meno importanti a seconda delle dinamiche evolutive che li interessano.

La seconda prospettiva si sofferma invece sul cambiamento strutturale (*structural change*) di un network (Holmen *et al.*, 1999); viene sottolineato cioè come le microposizioni (le relazioni diadiche) degli attori nel network possano aumentare man mano che si aggiungano nuovi membri alla rete o, viceversa, ridursi qualora alcuni membri ne

escano. In linea con questa visione, Walker (1998) mette in risalto come, nonostante che la formazione e l'evoluzione di un network non segua un percorso prevedibile, esso sia destinato con ogni probabilità ad evolvere in termini di struttura.

In una prospettiva che contempla sia il cambiamento del contesto che quello strutturale, Håkansson e Snehota (1995) rilevano come un network non sia mai stabile di per sé e come la sua struttura sia contraddistinta da qualità dinamiche intrinseche, caratterizzate da un processo evolutivo continuo; la dinamica di cambiamento del network scaturirebbe dai link, dai legami e dai vincoli che sono insiti nelle relazioni, che a loro volta evolvono modificando se stesse ed il network. In tal senso, un ruolo importante nell'evoluzione di un network è attribuibile proprio al processo di networking che i membri della rete pongono in essere (Ford, Gadde, Håkansson e Snehota 2003); questi attori possono infatti decidere di mantenere le relazioni esistenti o di attivarne di nuove nonché accettare la posizione assunta nella rete o cercare di modificarla (ad esempio attraverso l'attivazione di nuove relazioni).

La struttura a rete, infatti, non deve far pensare che tutti i nodi siano identificabili con un identico peso all'interno dei processi decisionali. Esistono nodi che potremmo definire *centrali* (hub) e nodi *periferici* (spoke). La dominanza di un nodo può essere data innanzitutto dalla rete considerata (uno stesso soggetto può essere parte in reti decisionali che riguardano funzioni differenti) e poi dallo spessore delle diadi che vengono a formarsi. Il networking è influenzato poi dalle modalità attraverso le quali i membri possono connettersi tra loro; questi in particolare se da un lato possono cercare di assumere un ruolo preminente rispetto agli altri (ad esempio qualificarsi come "centro

strategico” in grado di orientare le dinamiche della rete; cfr. Lorenzoni e Baden-Fuller 1995) non devono, secondo Ford, Gadde, Håkansson e Snehota, pensare di poter controllare o “possedere” il network, in quanto la rete è un ambito condiviso da tutti gli attori che lo animano e non appartiene ad un particolare soggetto.

Accanto all'approfondimento della dinamica del network, altri contributi dottrinali hanno cercato di approfondire le sequenze di fasi che spiegano l'evoluzione di una struttura a rete. A tale proposito, Easton (1994) riconosce quattro tappe evolutive di un network che vanno dalla a) formazione di una comunità di membri alla b) costituzione di un network informale e di un successivo c) network formale fino ad una fase di d) scomparsa che potrà anche dare avvio ad una rinascita/rilancio. Human e Provan (2000) identificano invece sei fasi evolutive di un network riconducibili a quelle di: a) pre-network, b) formazione del network, c) prima crescita, d) turbolenza e), maturità e f) declino del network.

Gli autori sottolineano la rilevanza del processo di costruzione della legittimazione e della credibilità della rete ai fini stessi della crescita complessiva del network. Senza tali caratteri la rete potrebbe infatti essere facilmente avviata verso una fase di declino precoce. In questa prospettiva, l'efficace evoluzione di un network sarà condizionata dalla capacità di riconoscere legittimazione a tutti quei membri che da posizioni esterne si trovano a confluire in un network promosso da alcuni “fondatori”.

In termini meno meccanicistici, Wallenklint and Holm (2000) descrivono lo sviluppo del network come un processo che si distende lungo una curva composta da una pluralità di fasi distinte: a) *awareness*, b) formazione, c) crescita, d) stabilizzazione, ed eventualmente e) declino. Nella fase di *awareness* alcune imprese acquisiscono la

consapevolezza della presenza di minacce e/o opportunità nell'ambiente economico di riferimento; ciò le spinge ad entrare nella fase di formazione, all'interno della quale i diversi membri potenziali del network cercano di definire le aree ed i contenuti di massima di una possibile cooperazione reciproca. Nella fase di crescita, si approfondisce e si definisce in modo più specifico quali debbano essere gli obiettivi della cooperazione di base, ai quali si aggiungono eventuali nuove aree di collaborazione. In particolare, in questa fase, le imprese dovrebbero essere tese a raggiungere un maggiore grado di mutua cooperazione piuttosto che attivare dinamiche competitive. La fase di stabilizzazione si manifesta qualora non sussistano nuovi percorsi di sviluppo potenziali o non vi siano altre aree di cooperazione nell'ambito del network.

Nell'ambito del marketing territoriale, Sansoucy (2000) rileva l'esistenza di un'evoluzione progressiva delle attività di marketing poste in essere dalle LGA (che potremmo qualificare come veri e propri centri strategici dei network territoriali); tali attività si susseguono in un ordine logico-cronologico che prevede in primo luogo la a) costruzione dell'immagine (image building) del territorio finalizzata alla b) generazione di investimenti con l'ausilio c) dell'assistenza agli investitori. In base a questa scansione di attività e traendo spunto dagli approcci teorici dedicati all'evoluzione di un network, ci siamo proposti in questa sede di sviluppare un modello finalizzato ad esaminare i caratteri dell'evoluzione di un network territoriale ed a codificare il ruolo delle strategie e delle politiche di marketing per l'attrazione di investimenti.

Perciò, in relazione ai network territoriali, riteniamo che siano identificabili sei fasi evolutive così distinte:

- 1) fase di consapevolezza (awareness)
- 2) fase di pre-network

- 3) fase di formalizzazione del network
- 4) fase di crescita
- 5) fase di maturità
- 6) fase di declino (ed eventuale rivitalizzazione).

Ci preme sottolineare come questo modello intenda fornire una chiave di lettura (sia teorica che manageriale) al fenomeno dell'evoluzione dei network territoriali senza tuttavia assumere una prospettiva deterministico-meccanicistica: nella nostra prospettiva il completamento di una fase non implica necessariamente il passaggio allo stadio successivo ma ne rappresenta piuttosto un prerequisito auspicabile.

**Tabella 1.1** – Le fasi evolutive di un network territoriale ed il ruolo del marketing

<b>Fase</b>	<b>Caratteri</b>	<b>Focus delle attività di marketing territoriali</b>
Consapevolezza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emersione della consapevolezza di appartenere ad un nucleo di base di un network territoriale</li> <li>• Emersione di una vocazione del network per il marketing territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generare awareness sull'appartenenza al network per il marketing territoriale</li> <li>• Pianificare in modo condiviso le aspirazioni del network</li> <li>• Identificare i caratteri su cui codificare l'immagine del territorio</li> </ul>
Pre-network	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si intessono le relazioni tra i membri del nucleo di base del network territoriale</li> <li>• Le relazioni del network si ampliano coinvolgendo altri nodi</li> <li>• Il livello di interazione è variabile ed i rapporti non sono codificati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image building</li> <li>• Attivare le relazioni con i membri del network</li> <li>• Armonizzare e predisporre l'offerta territoriale</li> </ul>
Formalizzazione del network	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I rapporti tra i nodi del network si strutturano in forme meno labili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidare i legami del network</li> </ul>
Crescita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il network cresce in termini di numero di componenti ed in termini di interattività tra i nodi</li> <li>• Si manifestano fenomeni di attrazione di investimenti nell'area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivare nuove relazioni con ulteriori membri</li> <li>• Attrarre investimenti</li> </ul>
Maturità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il network si stabilizza in termini di numero di componenti ed in termini di interattività tra i nodi</li> <li>• Si consolidano i fenomeni di attrazione di investimenti nell'area</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilizzare il network</li> <li>• Continuare ad attrarre investimenti</li> <li>• Assistere in modo continuativo gli investitori</li> </ul>
Declino/ Rivitalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione delle interazioni tra nodi del network</li> <li>• Collasso del network</li> <li>• Eventuale rivitalizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rimodulare le relazioni tra i membri</li> <li>• Modificare le posizioni assunte nel network dai membri</li> <li>• Riformulare aspirazioni del network</li> </ul>

Nostre elaborazioni

In termini analitici la Tabella 1.1 presenta i caratteri di ciascuna delle fasi identificate, evidenziando il ruolo specifico assunto dalle attività di marketing nella dinamica evolutiva dei network territoriali. Come si può osservare, nella fase di emersione della consapevolezza si segnala la presenza di un nucleo di attori di base; nella nostra prospettiva, tale nucleo si genera intorno alle LGA del territorio, le quali, a nostro avviso, ricoprono un importante ruolo per l'attivazione, la promozione e la mobilitazione delle risorse del network (*mobilizing the network*). L'evoluzione della rete territoriale si contraddistingue quindi per una progressiva intensificazione delle interazioni tra i membri del network e per un ampliamento del numero di attori che ne fanno parte. Il marketing territoriale acquisisce qui il ruolo di sostegno a ciascuna fase, cercando prima di contribuire all'emersione della consapevolezza e all'orientamento delle aspirazioni del network, e poi di concorrere a predisporre un'offerta territoriale strutturata e condivisa tra i nodi della rete, al fine di attivare flussi di investimenti destinati all'area in oggetto.

## **Parte II**

### **LA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE**

## **2.1 LE AREE DI AZIONE DI MARKETING TERRITORIALE SUSCETTIBILI DI ANALISI E LA LOGICA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE DELL'EFFICACIA**

Sulla base della chiave interpretativa proposta nella prima parte del report, viene sviluppata in questa sezione un'apposita metodologia per la valutazione di efficacia delle azioni di marketing territoriale con particolare riferimento a quelle finalizzate all'attrazione di investimenti (esogeni ed endogeni). In tal senso, il modello valutativo qui presentato considera la dimensione relazionale-network del marketing territoriale, la dinamica evolutiva della rete per l'attrazione degli investimenti nonché lo specifico set di attività di sostegno per tale attrazione.

La Figura 2.1 riassume la sequenza tradizionale delle fasi di un processo di valutazione di efficacia di marketing territoriale, che ha inizio con l'identificazione delle aree di attività e degli obiettivi specifici individuati per ciascuna di esse nell'ambito del piano operativo di marketing territoriale e prosegue con la definizione delle modalità di misurazione ed, infine, con la misurazione vera e propria.

**Figura 2.1** – Le fasi di un processo di valutazione di efficacia delle azioni di marketing territoriale

1. Identificazione delle aree di attività di marketing territoriale
2. Definizione degli obiettivi di marketing territoriale per ciascuna area, considerando lo stato evolutivo attraversato dal network territoriale
3. Definizione delle modalità di misurazione delle performance di marketing territoriale per ciascuna area di attività
4. Misurazione delle performance delle attività di marketing territoriale

Fonte: Nostre elaborazioni

In particolare l'insieme delle attività, considerate come unità di analisi, si compone di 5 tipologie principali che sono riconducibili a:

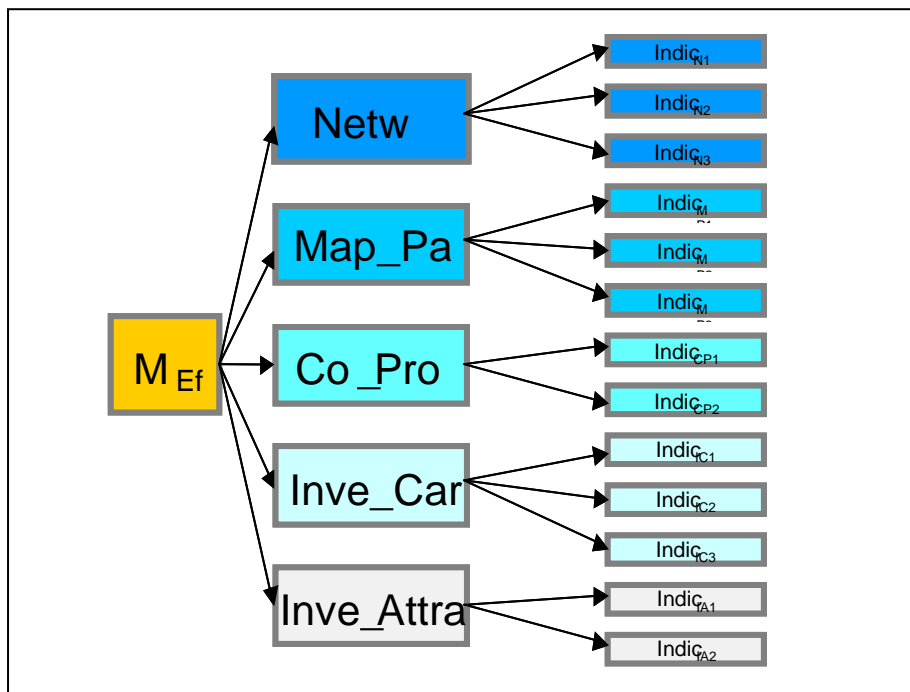
1. Mappatura dell'offerta territoriale e place pack building (Map\_Pack)
2. Networking (Network)
3. Comunicazione e promozione del territorio (Com\_Prom)
4. Investment care (Invest\_Care)
5. Investment attraction (Invest\_Attract)

In breve, la logica del processo di valutazione di efficacia qui proposta si contraddistingue per l'adozione di un'ottica quali-quantitativa, tesa a misurare empiricamente le performance di marketing territoriale e ad attribuire in modo quali-quantitativo un giudizio sulle medesime. La modalità di misurazione delle performance prevede peraltro una valutazione assoluta (rilevazione e misurazione del dato di performance raggiunto oggettivamente) ed una valutazione relativa (comparazione del dato di performance oggetto di misurazione con dato di performance

auspicato o storico, ove significativo in termini logici e possibile per la disponibilità di dati). Con questo meccanismo, la misura dell'efficacia complessiva dell'azione di marketing territoriale deriva dalla contribuzione apportata da ciascuna delle attività alle quali viene attribuito un indice sintetico quali-quantitativo di efficacia, derivante a sua volta dalla composizione di indicatori di sub-attività (struttura ad albero riportata nella Figura 2.2).

È evidente che, accanto alla valutazione assoluta, la cui criticità risiede nella debita costruzione di un'architettura di parametri di analisi e di misurazione del dato, la valutazione relativa impone la presenza di specifici obiettivi con i quali confrontare gli esiti raggiunti. La presenza di obiettivi ben definiti, che devono essere inevitabilmente individuati dalle LGA in armonia con gli attori responsabili della attuazione delle attività, è quindi condizione necessaria per una corretta valutazione "a regime" dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale.

**Figura 2.2** - La logica del processo di misurazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale



Font: nostre elaborazioni

In base a queste ipotesi iniziali, il modello di valutazione qui proposto si pone l'obiettivo di razionalizzare la struttura delle attività di marketing territoriale facilitandone così la relativa misurazione di efficacia. Tale misurazione può essere poi sottoposta utilmente alla valutazione degli attori coinvolti nello sviluppo economico di un'area territoriale, poiché non si tratta di un certo numero di indicatori scollegati tra loro, ma di un modello costruito sulla logica della struttura di indicatori ad albero; per questo motivo i prossimi paragrafi si concentreranno espressamente sulla definizione dettagliata degli indicatori che compongono la struttura del modello di Place Marketing Score-card proposto di seguito.

## **2.2 LA DEFINIZIONE DELLA STRUTTURA DEGLI INDICATORI: L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE**

Da un punto di vista operativo, la metodologia di valutazione ha previsto l'apposita costruzione di uno strumento di misurazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale. Tale strumento, d'ora in poi denominato "Place Marketing Score-card" (PMS), è costituito da un set di griglie di analisi (una per ciascuna delle 5 attività di marketing territoriale identificate nel §2.1) e consente di valutare in chiave sinottica i principali indicatori di performance (anch'essi appositamente definiti). La PMS, ove possibile, considera i valori raggiunti dagli indicatori in due momenti temporali distinti e contigui (valori ad un certo anno X ed X-1).

### **2.2.1 Il networking (network per il marketing territoriale)**

L'analisi delle azioni di marketing territoriale poste in essere dalle LGA assume reale significato solo se si tiene in considerazione il network territoriale di pertinenza (§1.4). Per questo motivo è innanzitutto necessario analizzare la struttura del network (chi sono gli attori-nodi coinvolti nelle rete, che tipo di relazioni sussistono, nell'ambito di quali circuiti) nonché la fase evolutiva in corso e quelle attraversate in precedenza dal network medesimo. In altri termini, è necessario delineare sia i caratteri strutturali-relazionali del network che tracciare il processo evolutivo che lo ha contraddistinto nel tempo. Da un punto di vista strutturale, il network territoriale (definito assumendo la prospettiva delle LGA) si presenta articolato su tre livelli i cui confini sono estremamente sfumati: il network locale, il network nazionale e il network

internazionale. La Tabella 2.1 contiene i principali indicatori che consentono di leggere i caratteri di un network territoriale.

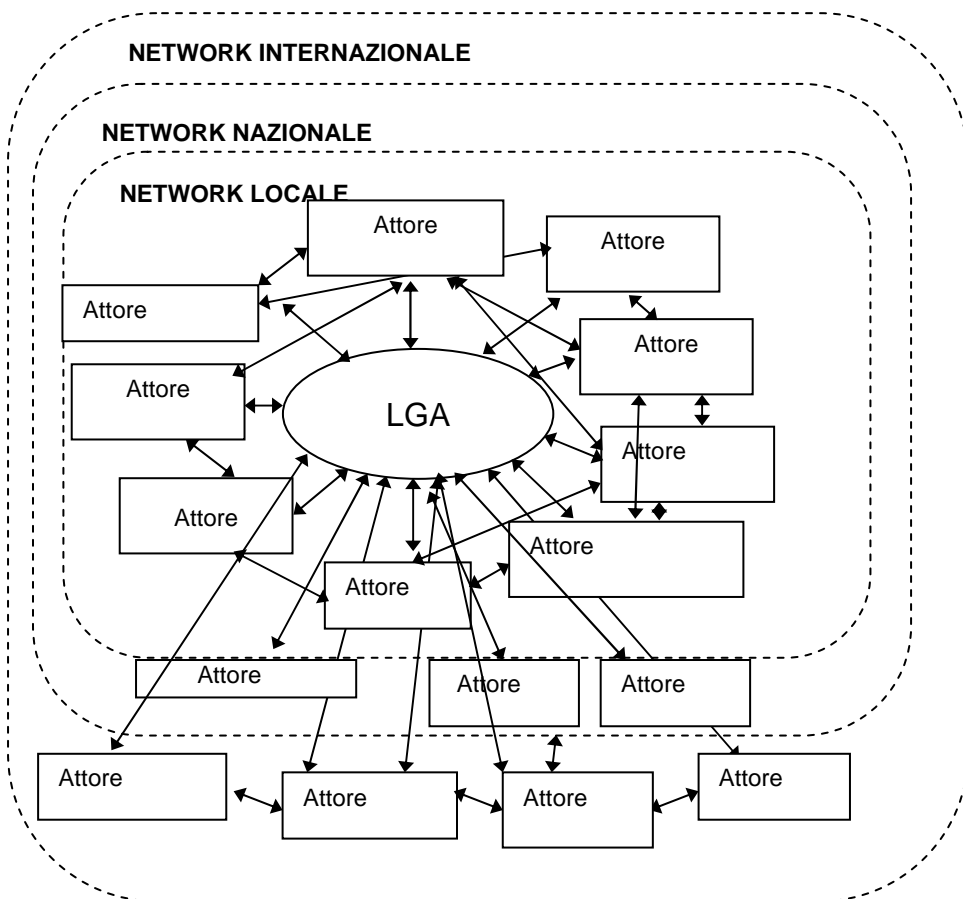
**Tabella 2.1** - Griglia di analisi della Score-card relativa al Networking

<b>Indicatori</b>	Anno X-1	Anno X
Numero di network presidiati totale		
<b>a) Numero di network presidiati locali</b>		
- Numero di protocolli di intesa siglati		
- Numero di relazioni di intesa non formali		
- Numero di soggetti ed enti coinvolti		
- Tipologie di soggetti coinvolti		
- Rilevanza dei soggetti del network		
- Ruolo delle LGA all'interno del network (promotore, ruolo attivo, passivo)		
- Livello di interattività-relazionalità dei soggetti del network		
<b>b) Numero di network presidiati nazionali</b>		
- Numero di protocolli di intesa siglati		
- Numero di relazioni di intesa non formali		
- Numero di soggetti ed enti coinvolti		
- Tipologie di soggetti coinvolti		
- Rilevanza dei soggetti del network		
- Ruolo delle LGA all'interno del network (promotore, ruolo attivo, passivo)		
- Livello di interattività-relazionalità dei soggetti del network		
<b>c) Numero di network presidiati internazionali</b>		
- Numero di protocolli di intesa siglati		
- Numero di relazioni di intesa non formali		
- Numero di soggetti ed enti coinvolti		
- Tipologie di soggetti coinvolti		
- Rilevanza dei soggetti del network		
- Ruolo delle LGA all'interno del network (promotore, ruolo attivo, passivo)		
- Livello di interattività-relazionalità dei soggetti del network		

Fonte: Nostre elaborazioni

L'analisi della struttura di un network è infine agevolata dal *network design*, ovvero dalla codifica in forma grafica della rete territoriale: tale forma grafica implica la collocazione in uno spazio bidimensionale degli attori che costituiscono la rete mediante l'attribuzione di un "marker" (un'etichetta, un punto), nonché la rappresentazione grafica delle relazioni principali (in chiave di marketing territoriale) attraverso vettori bidirezionali che collegano i vari marker identificati (si veda la Figura 2.3)

**Figura 2.3** – La rappresentazione in forma grafica della struttura di un network per il marketing territoriale



Fonte: Nostre elaborazioni

L'analisi del networking è infine resa possibile grazie alla predisposizione di un ulteriore strumento di indagine, cioè la tavola di analisi dei network per il marketing territoriale presentata nella Figura 2.4 che consente di verificare, livello per livello, i caratteri chiave di una rete di attori.

**Figura 2.4** – Tavola di analisi di un network per il marketing territoriale

	<b>Numero di soggetti coinvolti</b>	<b>Livello di interattività</b>	<b>Rilevanza</b>	<b>Ruolo svolto nel network</b>	<b>Tipologie di soggetti coinvolti</b>
<b>Network LOCALE</b>	n	Alta/Media/ Bassa	Alta/Media/ Bassa	Promotore/ Attivo/ Passivo	Natura prevalente dei soggetti
<b>Network NAZIONALE</b>	n	Alta/Media/ Bassa	Alta/Media/ Bassa	Promotore/ Attivo/ Passivo	Natura prevalente dei soggetti
<b>Network INTERNAZIONALE</b>	n	Alta/Media/ Bassa	Alta/Media/ Bassa	Promotore/ Attivo/ Passivo	Natura prevalente dei soggetti

Fonte: Nostre elaborazioni

In relazione all'evoluzione dei network territoriali, riteniamo (in linea con il modello teorico presentato nel §1.4) che siano identificabili sei fasi evolutive così distinte: 1) fase di consapevolezza (awareness) 2) fase di pre-network 3) fase di formalizzazione del network 4) fase di crescita 5) fase di maturità 6) fase di declino (ed eventuale rivitalizzazione) (Figura 2.5).

**Figura 2.5** - Le fasi del network territoriale e le attività di marketing territoriale - modello semplificato per la metodologia di valutazione dell'efficacia

<b>Fase</b>	<b>Caratteri delle attività di marketing territoriali prevalenti</b>
Consapevolezza	• Comunicazione (istituzionale)
Pre-network	• Mappatura territoriale
Formalizzazione del network	• Place pack building • Comunicazione (commerciale)
Crescita	• Investment care e primi Investment attraction
Maturità	• Investment care e Investment attraction
Declino/Rivitalizzazione	• Comunicazione

Fonte: Nostre elaborazioni

### **2.2.2 La mappatura dell'offerta territoriale ed il place pack building**

La mappatura dell'offerta territoriale, in chiave di attrazione di investimenti, implica l'analisi capillare delle componenti dell'area geografica sottoposta ad analisi al fine di identificare immobili, fondi, strutture produttive, commerciali e logistiche. Ciascuno di questi elementi deve essere ovviamente corredato di informazioni sul loro status. La mappatura, attraverso il suo carattere fortemente analitico, consente di approfondire i punti di forza e di debolezza nonché le opportunità e le minacce che caratterizzano un territorio.

Questo screening del territorio è essenziale per alimentare il processo di "place pack building" ovvero quell'attività di costituzione di "pacchetti localizzativi" che andranno a comporre l'offerta territoriale oggetto di

valorizzazione da parte delle LGA. Il pacchetto localizzativo rappresenta in ultima istanza la sub-unità territoriale attraverso la quale attrarre gli investitori potenziali e per il quale si manifesta la decisione di investimento. Il pacchetto è dunque un vero e proprio paniere di attributi tangibili (le componenti fisiche come le “mura” dell’immobile o il suolo del fondo ecc.) e quelle intangibili (la connettività con il resto del territorio, la destinazione d’uso attuale e potenziale, la prossimità a servizi strategici, ecc.).

Da un punto di vista tassonomico i pacchetti localizzativi possono essere di natura *greenfield* o *brownfield*. I *greenfield* sono rappresentati da quelle opportunità di investimento che prevedono l’acquisizione di un’area vergine (letteralmente “prato verde”) oppure di un’area precedentemente utilizzata ed infrastrutturata che venga radicalmente rivisitata ed utilizzata con destinazione ed usi radicalmente diversi da quelli per cui originariamente era stata concepita (come ad esempio la riqualificazione di aree manifatturiere in aree commerciali o residenziali). I pacchetti localizzativi *brownfield* si distinguono invece, per essere costituiti da opportunità di collaborazione e partenariato con altre imprese già operanti sul territorio; l’attrazione dell’investimento scaturisce in questo caso dalla ricerca e dall’incontro di attori connotati da una dotazione asimmetrica di risorse (trasferimento di tecnologie, subfornitura, fornitura attrezzature produttive, collaborazione nella ricerca e sviluppo, competenze di marketing, gestionali o tecniche, partecipazione al capitale, canali di commercializzazione, risorse finanziarie) che intendano trovare un modo per collaborare-cooperare intersecando le rispettive catene del valore.

La Tabella 2.2 contiene la griglia di analisi della score-card relativa alla attività di mappatura dell’offerta territoriale e place pack building.

**Tabella 2.2** - Griglia di analisi della score-card relativa alla attività di mappatura dell'offerta territoriale e place pack building

<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>	Anno X-1	Anno X
Numero totale di pacchetti territoriali potenziali		
Numero totale di pacchetti territoriali assemblati		
Numero totale di pacchetti territoriali incrementali		
a) Numero totale di pacchetti territoriali Greenfield		
-Numero di pacchetti territoriali Greenfield incrementali		
b) Numero totale di pacchetti territoriali Brownfield		
-Numero di pacchetti territoriali Brownfield incrementali		
Numero totale di pacchetti territoriali monitorati		
Valore dei pacchetti territoriali assemblati		
Valore medio dei pacchetti territoriali assemblati		
Valore dei pacchetti territoriali assemblati (minimo)		
Valore dei pacchetti territoriali assemblati (massimo)		

**Legenda:**

*Pacchetti territoriali potenziali:* Aree prese in considerazione all'inizio dell'attività di monitoraggio, su iniziativa delle LGA

*Pacchetti territoriali assemblati:* Opportunità di investimento costituite da una successiva scrematura delle Aree Potenziali. Sono Pacchetti localizzativi presentati come parte dell'Offerta territoriale

*Pacchetti incrementali:* Opportunità aggiunte nel corso dell'anno, rispetto a quelle inizialmente presentate

*Pacchetti monitorati:* Aree sottoposte continuamente a monitoraggio, verificando la presenza della disponibilità e delle caratteristiche richieste

Fonte: Nostre elaborazioni

### **2.2.3. La comunicazione e promozione del territorio**

La comunicazione e promozione del territorio, come abbiamo osservato in precedenza, deve essere sviluppata su due livelli: a) una comunicazione istituzionale, per sviluppare una specifica immagine d'area e una percezione positiva del luogo e dell'offerta territoriale nel suo insieme (enfasi sulla risposta cognitiva e su quella affettiva); b) ed una comunicazione "commerciale", rivolta a specifici mercati/target per creare la giusta percezione di specifici elementi dell'offerta territoriale (enfasi sulla risposta cognitiva e su quella comportamentale). Nella comunicazione di marketing territoriale, molto spesso questi due livelli si trovano ad essere intimamente sovrapposti, per cui l'analisi dell'attività di comunicazione trova come utile punto di riferimento il "mezzo-canale" utilizzato dalle LGA per raggiungere i suoi pubblici.

A questo proposito la Tabella 2.3 contiene ed esplica i principali strumenti di comunicazione territoriale, riconducibili in via sintetica alle seguenti tipologie:

- a) Comunicazione e promozione attraverso eventi – seminari – fiere;
- b) Comunicazione impersonale a mezzo stampa;
- c) Comunicazione impersonale istituzionale - iniziative editoriali ad hoc;
- d) Comunicazione e promozione mirata ad investitori (scouting);
- e) Comunicazione – Interazione Web.

**Tabella 2.3** - Griglia di analisi della score-card relativa alla comunicazione e promozione del territorio

<b>Comunicazione e promozione attraverso eventi – seminari – fiere</b>	Anno X-1	Anno X
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate		
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (locali)		
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (nazionali)		
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (internazionali)		
Rilevanza degli eventi presidiati (alta, media, bassa)		
Audience totale (numero di soggetti contattati)		
Audience utile complessivo (numero di soggetti appartenenti al target: investitori potenziali + network partner potenziali)		
Audience utile (numero di soggetti appartenenti al target: investitori potenziali contattati)		
Audience utile (numero di soggetti appartenenti al target: network partner potenziali)		
<b>Comunicazione impersonale a mezzo stampa</b>		
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero articoli e redazionali dedicati		
Numero articoli e redazionali dedicati locali		
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali		
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali		
Numero articoli totale		
Tipologia organi stampa (quotidiani)		
Tipologia organi stampa (periodici)		
Tipologia organi stampa (on line)		
Tipologia organi stampa (generalisti)		
Tipologia organi stampa (specialisti)		
Copertura target stimata		

<b>Comunicazione impersonale istituzionale - iniziative editoriali ad hoc</b>		
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero pubblicazioni ad hoc		
Brochure		
Dépliant		
<b>Comunicazione e promozione mirata ad investitori - Scouting</b>		
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero potenziale di investitori interessati		
Numero medio telefonate per investitore potenziale		
Numero medio mail ed e-mail inviate per investitore potenziale		
Numero di follow-up di approfondimento totali e media per investitore potenziale		
Numero di incontri mirati		
Numero di investitori partecipanti agli incontri		
Richieste di assistenza indotta (vedi Investment care)		
<b>Comunicazione – Interazione Web</b>		
<b>Indicatori di efficacia assoluti (scorporabili per nazione)</b>		
Numero visitatori unici		
Numero visite		
Numero accessi		
Numero utenti registrati		
Numero link interni al website		
Numero link su altri website		
Numero di servizi di prima assistenza erogati		
Numero di servizi di geo-referenziazione erogati		

Fonte: Nostre elaborazioni

## 2.2.4 L'investment care

L'attività di investment care si prefigge l'obiettivo di generare le condizioni preliminari per la manifestazione di investimenti localizzativi, erogando servizi di assistenza qualificata agli investitori potenziali. Questo compito viene svolto attraverso la progettazione e la realizzazione di visite dell'investitore per la profilazione delle opportunità localizzative (investment care di pre-localizzazione). L'attività di investment care si configura come il completamento dell'attività di ricerca (comunicazione scouting) e di accoglienza degli investitori, e prevede un tutoraggio con l'erogazione di servizi di advisory su temi riguardanti lo start up d'impresa, le forme societarie possibili, l'accesso ai finanziamenti, la situazione del mercato locale. L'attività di investment care si riapre a chiusura dell'investimento (che avviene per mezzo della attività di investment attraction) ed è finalizzata ad erogare eventuali servizi di assistenza post localizzazione. Gli indicatori di efficacia della attività di Investment care sono presentati nella Tabella 2.4.

**Tabella 2.4** - Griglia di analisi della score-card relativa all'attività di Investment care

Indicatori di efficacia assoluti	Anno X-1		Anno X	
	Investment care I livello	Investment care I livello	Investment care I livello	Investment care I livello
Numero richieste assistenza spontanea				
Numero richieste assistenza indotta				
Numero richieste assistenza avviate				
Numero richieste assistenza evase				

Tempo medio di risposta				
Tempo medio totale di assistenza				
Numero schede investitore realizzate				
Numero di aree-contenitori individuate				
Numero medio di incontri mirati per investitore				
Numero di partner industriali e commerciali individuati				
Numero di servizi informativi di facilitazione burocratica				
Numero servizi tutoraggio accesso agevolazioni finanziarie				
Numero servizi tutoraggio recruitment personale				

Fonte: Nostre elaborazioni

## 2.2.5 L'investment attraction

L'attività di investment attraction si colloca idealmente tra l'attività di investment care di pre-localizzazione e l'investment care di post-localizzazione, implicando lo svolgimento della profilazione dettagliata del place pack oggetto di interesse da parte dell'investitore (green o brownfield) e la definizione ufficiale dell'investimento ("chiusura" dell'investimento) (vedi Tabella 2.5). Come si evince dai caratteri qui descritti, il confine di questa attività è sfumato, collegandosi a quella di investment care con una dinamica di stretta connessione; ciò sta a significare che la separazione tra l'una e l'altra si qualifica in base alla scelta arbitraria posta in essere da un osservatore (utile per le finalità dell'analisi di efficacia), e comunque tenendo conto che il frutto specifico dell'attività di investment attraction è il perfezionamento e la chiusura dell'investimento.

**Tabella 2.5** - Griglia di analisi della score-card relativa all'attività di Investment attraction

<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>	Anno X-1	Anno X
Numero totale visite per profilazione investimento		
Numero visite per profilazione greenfield		
Numero visite per profilazione brownfield		
Numero investimenti promossi (indicatore di medio/lungo termine)		
Numero investimenti in fase chiusura potenziale		
Valore investimenti		
Nuova occupazione creata (numero addetti)		

Fonte: Nostre elaborazioni

## **Parte III**

**LA VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE  
DI PROMOFIRENZE ATTRAVERSO *TRE SPECIFICI TEST* E LA  
*“PLACE MARKETING SCORE-CARD”***

## 3.1 IL PROFILO DI PROMOFIRENZE: PRINCIPALI CARATTERI

### 3.1.1 La mission

La mission di Promofirenze è quella di supportare, sviluppare ed internazionalizzare le imprese del territorio fiorentino creando sviluppo per il territorio stesso con riferimento a tutti i suoi pubblici. Promofirenze è chiamata inoltre a supportare le Istituzioni pubbliche nella crescita delle relazioni all'interno del network locale, con l'obiettivo di semplificare le procedure burocratiche di inizio di un'attività imprenditoriale. Promofirenze, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze, è attiva fin dal 1991 con l'obiettivo di sviluppare il business delle piccole e medie imprese *export oriented*.

Dal 2001 ha attivato un'area dedicata al marketing territoriale con un particolare focus sui servizi di consulenza riservata ai potenziali investitori che intendono localizzarsi nell'area fiorentina. Questa Azienda Speciale ospita anche Euro Info Centre -IT 361- (uno dei 260 EIC costituiti dal General Directorate of Enterprises in seno all'Unione Europea) la cui attività consiste nell'informare ed assistere le imprese sui temi relativi alle politiche, ai programmi ed alle azioni Comunitarie. Promofirenze è stata inoltre riconosciuta dalla Unione Europea come Business Innovation Centre (BIC)<sup>6</sup>, ovvero quale centro locale per la disseminazione di imprenditorialità, la creazione di nuove imprese per lo sviluppo delle PMI esistenti.

---

<sup>6</sup> I BIC sono organismi di sostegno alle PMI innovative e agli imprenditori, raggruppati in una rete europea, la European BIC Network (EBN).

### **3.1.2 Il profilo organizzativo ed i principali servizi erogati**

**Profilo organizzativo** - Promofirenze è un'azienda dotata di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto.

La struttura organizzativa dell'azienda è composta oltre che dagli organi di amministrazione e controllo, anche dalla Direzione (generale, commerciale e amministrativa), dai responsabili di area, dai servizi e da specifiche aree pro-tempore la cui gestione viene affidata a collaboratori qualificati.

Le aree organizzative presenti nell'azienda sono:

- Amministrazione e personale
- Servizi interni
- Cooperazione internazionale
- Finanziamenti e gestione GEIE
- Area reti e politiche UE/RISU
- Attività fieristica, missioni, gestione desk esteri
- Area incoming ed eventi commerciali
- Marketing territoriale e turistico
- Informazione comunicazione e studi
- Segreteria di Presidenza e Direzione

Il numero complessivo di addetti è di circa 40, tra dipendenti e collaboratori. Promofirenze si avvale inoltre della collaborazione e della sponsorship di istituti bancari, quali il Gruppo Monte dei Paschi di Siena ed il Gruppo Banca CR Firenze.

**Servizi erogati da Promofirenze** - I servizi erogati da Promofirenze sono riconducibili a quattro categorie principali:

- a) Servizi di internazionalizzazione e di marketing territoriale;
- b) Servizi di finanza agevolata;

- c) Servizi multimediali;
- d) Servizi di comunicazione e informazione.

### **3.1.3 L'Ufficio Marketing Territoriale di Promofirenze**

**Obiettivi dell'Ufficio Marketing Territoriale** - L'Ufficio Marketing Territoriale, collocato nell'area Marketing territoriale e turistico, nasce con lo scopo di fornire, in prima istanza, consulenza agli investitori che intendono insediarsi sul territorio fiorentino, favorendo quindi lo sviluppo economico e sociale. L'ufficio nasce con l'intento di essere una "one stop agency", di porsi cioè come interlocutore unico nei confronti dell'investitore, facendo da interfaccia per la pubblica amministrazione, le banche e ogni altro organo che possa fornire un servizio all'investitore.

A tale scopo Promofirenze cerca di essere l'attivatore di un compatto "network locale" capace di rispondere alle necessità di imprese che intendano insediarsi e sviluppare attività commerciali e industriali sul territorio di Firenze. In tal senso, l'obiettivo dell'ufficio, coerente con la missione di Promofirenze, è quello di attrarre nuovi investimenti e creare nuove opportunità di business per sviluppare l'economia locale, mira inoltre alla sensibilizzazione delle istituzioni sui temi del marketing territoriale e per lo snellimento dei processi di attrazione dell'investimento.

## **3.2 IL QUADRO DEGLI OBIETTIVI REGIONALI E PROVINCIALI DI MARKETING TERRITORIALE**

Le iniziative di marketing territoriale di Promofirenze si sono iscritte nell'ambito della cornice programmatica definita dal Documento Unico di

Programmazione (DocUP) Obiettivo 2 Toscana per gli anni 2000-2006 nonché nel Programma Provinciale di Sviluppo (PPS) della Provincia di Firenze che prende le mosse dal documento di programmazione regionale.

In particolare l'Azione 2.7.1 "Marketing d'area" del DocUP 2000-2006, coordinata dalla Regione con la regia di Toscana Promozione (Agenzia di Promozione Economica della Toscana), prevedeva un coinvolgimento delle Province per la elaborazione e l'attuazione di piani di marketing su scala provinciale con lo specifico obiettivo di promuovere ed assistere investimenti interni ed esteri.

L'Azione (con una dotazione finanziaria complessiva di circa 3,7 milioni di Euro) prevedeva due livelli di intervento: il primo livello, a prevalente carattere di indirizzo e coordinamento (con alcune implicazioni operative), è stato gestito da Toscana Promozione, cui è stata demandata l'elaborazione di un piano quadro, il cosiddetto Piano Operativo Regionale (POR), mediante l'utilizzazione del 30% delle risorse; il secondo, di taglio più spiccatamente operativo, consisteva nella elaborazione, e nella successiva attuazione, a livello provinciale, dei Piani Operativi Locali (POL) e delle azioni concrete da questi previste.

Il Cles (Centro di ricerche e studi sui problemi del Lavoro, dell'Economia e dello Sviluppo) nella sua valutazione sul DocUP 2000-2006, sottolinea come "da una lettura critica del POR, confermata salvo eccezioni dalla lettura dei POL ma anche da quella delle relazioni conclusive, emerge una concezione dell'iniziativa in cui ha prevalso decisamente un'attenzione verso i territori da promuovere, piuttosto che verso i mercati. L'impressione data è che, coscienti della carenza di un'effettiva organizzazione dell'offerta, ci si sia adoperati per creare le "pre-condizioni" per una successiva, effettiva, azione di marketing territoriale.

Si è trattato di una scelta a nostro avviso corretta, dato che risulta del tutto ovvio come l'avvio di un'azione di commercializzazione in assenza di un "prodotto" strutturato possa finire per diventare controproducente. In questo caso il "prodotto" è un qualcosa di molto articolato e complesso, dato che, accanto alla disponibilità di aree o edifici per insediamenti o anche di impianti produttivi, necessita la messa a punto di un vero sistema integrato di offerta che comprenda assistenza tecnica, offerte agevolative, infrastrutture, risorse umane, strutture di ricerca, servizi; sistema che vede dunque la necessità di coinvolgere ed interconnettere una serie di soggetti, pubblici e privati, in grado di gestire tutti gli aspetti del prodotto complessivo in modo efficiente" (CLES 2006, p.12).

Nel Programma Provinciale di Sviluppo 2006, la Provincia di Firenze ha identificato una specifica area tematica denominata "Marketing territoriale e promozione del territorio" il cui oggetto è la promozione delle "risorse territoriali come leva dell'internazionalizzazione dello sviluppo locale e dei fattori che alimentano l'attrattiva del territorio fiorentino".

Il Programma ha previsto 5 obiettivi, ognuno dei quali con una conseguente linea di azione:

1. *Creare un sistema integrato di marketing territoriale.* Linea di azione: programmare e coordinare le politiche di marketing territoriale, promuovendo le diverse aree del territorio provinciale per attrarre nuovi investimenti;
2. *Offrire spazi e opportunità di investimento a sostegno della creazione di impresa.* Linea di azione: messa in rete di informazioni sulla disponibilità di servizi per le aree produttive nell'ambito del marketing territoriale. Sviluppo e integrazione degli sportelli unici per le attività

produttive come rete di sostegno e supporto di funzionalità al marketing territoriale;

3. *Promuovere l'immagine del territorio provinciale come polo produttivo socialmente evoluto e «sostenibile».* Linea di azione: incentivare i sistemi di controllo della qualità del prodotto e della certificazione ambientale d'impresa, consentire una migliore conoscenza delle produzioni locali da parte dei consumatori (tracciabilità);
4. *Promuovere l'immagine di Firenze come polo dell'«industria della conoscenza».* Linea di azione: promozione dei centri d'eccellenza della ricerca, della formazione e dell'innovazione nel territorio provinciale e delle sue reti scientifiche e formative al fine di costituire parchi scientifico-tecnologici (es. Polo di Sesto Fiorentino) nell'ambito della programmazione strategica, delle politiche di marketing territoriale e dell'assistenza all'accesso ai fondi strutturali europei;
5. *Promuovere l'immagine internazionale e identitaria del territorio fiorentino.* Linea di azione: formulare e sviluppare una gamma di progetti locali - sul versante della cultura, dell'imprenditoria, del patrimonio ambientale, storico-artistico, scientifico, civile e della molteplice offerta dell'innovatività – antica, presente e futuribile - coordinati attorno ad un marchio - «Il Genio fiorentino» - su cui fondare nuove strategie di attrattività territoriale e nuove ragioni e stimoli di appartenenza identitaria<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Il PPS 2006 prevede inoltre delle linee di azione riferite ai singoli Comuni della Provincia; tra queste si segnalano quelle che prevedono un raccordo con Promofirenze: a) Comune di Firenze: - Reperimento di finanza pubblica e privata per interventi immobiliari sull'area fiorentina; b) Comune di Bagno a Ripoli: - Stato di valorizzazione dell'Antico Spedale del Bigallo: curato dal Comune di Bagno a Ripoli - Progetto Portico - Progetto Wine and Fashion: affidato al Comune di Pontassieve. L'evento, "Wine & Fashion Florence", promosso e curato da APT (Agenzia per il Turismo) di Firenze,

### **3.3 GLI ESITI DEI TEST SU TRE SPECIFICHE ATTIVITÀ**

In questa parte del report sono presentati gli esiti di test analitici relativi a tre attività di marketing territoriali svolte da Promofirenze<sup>8</sup>: il MIPIM 2006, l'Investment care, il sito web "firenzebusiness.net". La conduzione dei test ha previsto la raccolta dei dati presso Promofirenze e la loro successiva analisi, ove possibile, attraverso la logica della PMS. Da un punto di vista metodologico, gli esiti dei test sono confluiti successivamente nella più ampia valutazione delle attività di marketing territoriale svolte da Promofirenze e contenuta nel §3.4.

#### **3.3.1 Gli esiti del test sul MIPIM 2006**

##### **Caratteristiche della partecipazione di Promofirenze al MIPIM**

Sulla base del Protocollo d'Intesa per il Marketing Territoriale (siglato il 22 dicembre 2004, tra Provincia di Firenze, Comune di Firenze, Camera di Commercio di Firenze e Promofirenze), volto al coordinamento fra le diverse istituzioni locali delle attività di Marketing Territoriale del Comune e della Provincia di Firenze, è stata prevista la partecipazione triennale del "sistema" Firenze (Provincia, Comune, CCIAA e Promofirenze) alla manifestazione fieristica MIPIM – Marché International des Professionels de l'Immobilier, principale rassegna internazionale di marketing territoriale che si tiene a Cannes. Il sistema Firenze partecipa per la prima volta al MIPIM del 2005 (15<sup>a</sup> edizione) presentando:

---

CCIAA (Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura) di Firenze e Promofirenze (Azienda speciale della Camera di Commercio di Firenze), si svolge in partnership con diversi Comuni della provincia.

<sup>8</sup> La realizzazione dei tre test è una delle attività previste dalla convenzione di ricerca tra Dipartimento di Scienze Aziendali e Provincia di Firenze che ha portato alla realizzazione del presente rapporto.

- a) progetti di sviluppo del territorio e di riqualificazione urbana;
- b) l'offerta di opportunità di investimento nei settori del terziario avanzato, commerciale, ricettivo o produttivo;
- c) la presenza di imprese costruttrici che operano nella provincia di Firenze e contribuiscono ad arricchire l'offerta immobiliare rivolta ad un target mirato di investitori internazionali con l'intento di riposizionare Firenze anche come meta di business.

L'offerta territoriale fiorentina partecipa al MIPIM come componente del progetto Italian Way, insieme ad altri enti italiani del Centro Nord (Sistema Liguria, Milano, Torino e Piemonte, Venezia e Vicenza), in un'ottica di sistema-paese. Nell'ambito del MIPIM, Promofirenze assume la veste di attore principale nella promozione del territorio fiorentino, allo scopo di far incontrare l'offerta e la domanda territoriale; in particolare presenta nell'ambito della fiera i prodotti (place pack) dei singoli venditori (privati o enti pubblici) dell'area presidiata. Il MIPIM ha quindi un ruolo centrale nell'attività di marketing territoriale di Promofirenze, perché è durante la Fiera che avviene concretamente l'incontro tra domanda e offerta nonché il punto di avvio potenziale di una relazione di lungo periodo. L'attività di Promofirenze non mira solo a promuovere particolari place pack, ma ambisce anche a costruire un database di potenziali investitori da utilizzare come base per la successiva attività di scouting.

### **Esiti della partecipazione al MIPIM 2005-2006**

La partecipazione di Promofirenze all'edizione del **MIPIM 2005** ha prodotto i seguenti risultati: 44 contatti totali, di cui 35 di investitori potenziali, con la generazione successiva di una visita per la valutazione di investimento relativa a 3 opportunità localizzative diverse. Al termine del primo anno di presenza al MIPIM, Promofirenze ha avvertito la

necessità di sensibilizzare in modo più incisivo i Comuni della Provincia in vista dell'edizione del 2006. In particolare, la partecipazione alla fiera ha stimolato la necessità di un'attività sinergica tra le componenti del territorio fiorentino finalizzata all'individuazione di progetti condivisi di sviluppo dell'area fiorentina, per i quali selezionare gli investitori da attrarre e contattare prima della successiva edizione del Mipim. La partecipazione ha inoltre consentito di prendere atto del gap che separa Firenze da altri territori più dinamici nello sviluppo dei progetti a carattere internazionale, per l'attrazione di investimenti e la crescita d'area.

**All'edizione del 2006**, il sistema territoriale fiorentino, su stimolo di Promofirenze, si è presentato in modo più articolato e massiccio. In termini analitici, hanno partecipato al MIPIM insieme a Promofirenze, con specifiche opportunità localizzative, i seguenti comuni:

- il Comune di Firenze, che ha presentato il complesso immobiliare di S. Orsola destinato a usi turistici, residenziali, commerciali ed artigianali;
- il Comune di Fucecchio, che ha presentato un complesso di 12 immobili da destinare al settore turistico ricettivo;
- il Comune di Pontassieve, che ha presentato la riqualificazione dell'Area Ferroviaria da destinare ad abitazioni, servizi pubblici, attività commerciali, turistico-ricettive e terziario;
- il Comune di Scandicci, che ha presentato il progetto per il nuovo Centro Civico allo scopo di rivitalizzare importanti luoghi cittadini per lo sviluppo equilibrato del territorio ed il completamento della città.

Oltre ai Comuni, hanno preso parte alla fiera la Provincia di Firenze, il Monte dei Paschi di Siena, la Cassa di Risparmio di Firenze, l'Associazione Piano Strategico, alcune imprese private (tra cui società RDM, Case e Ville Donatello RE, JMU Law Farm) nonché proprietari di

fondi ubicati nel comune di Barberino del Mugello soggetti ad un piano di recupero che prevede la costruzione di un villaggio turistico.

Da un punto di vista numerico la fiera ha attratto 21.415 partecipanti con la presenza di 74 paesi, 1.603 espositori e 5.409 investitori potenziali; in particolare il Sistema Firenze ha contattato direttamente 200 soggetti economici (audience totale); tra questi, 76 aziende (tra cui 3 banche d'affari) hanno richiesto informazioni relative a progetti presentati dal Sistema Firenze. A loro volta 69 tra tali imprese sono state giudicate, dai responsabili di Promofirenze, come soggetti appartenenti al target. Infine in termini di contenuto sono emerse richieste per lo sviluppo immobiliare (13), in campo commerciale (8), nonché nei settori della logistica (3) ed una proposta di collaborazione con i poli scientifici del territorio fiorentino<sup>9</sup>.

La Tabella 3.1 presenta i risultati comparati delle due edizioni 2005-2006 a cui ha partecipato Promofirenze ed il sistema fiorentino.

**Tabella 3.1** – Risultati ottenuti attraverso il MIPIM: analisi comparata 2005-2006

<b>Comunicazione e promozione attraverso eventi – seminari – fiere</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Audience totale (numero di soggetti contattati)	44	200
Audience utile (numero di soggetti appartenenti al target: investitori potenziali contattati)	35	69

<sup>9</sup> L'edizione del 2007 si è svolta dal 13 al 16 marzo a Cannes, dove sono stati presenti nel sistema Firenze, il Comune di Pontassieve con l'opportunità dell'Area Ferroviaria e la presentazione del relativo bando di gara, Case e Ville Donatello RE, Abalisse Development ed Interprofessionale Consulting.

### **3.3.2 Gli esiti del test sulle attività di investment care**

Come già sottolineato, l'attività di investment care si prefigge l'obiettivo di favorire il buon esito dell'investimento localizzativo e di erogare servizi di assistenza qualificata agli investitori potenziali. Questo compito viene svolto da Promofirenze attraverso la progettazione e la realizzazione di visite dell'investitore per la profilazione delle opportunità localizzative; tali visite hanno lo scopo di portare a chiusura l'investimento e di erogare tutti i servizi di assistenza pre e post localizzazione. L'attività di investment care si configura come il completamento dell'attività di ricerca e di accoglienza degli investitori, e prevede un tutoraggio con l'erogazione di servizi di advisory su temi riguardanti lo start up d'impresa, le forme societarie possibili, l'accesso ai finanziamenti, la situazione del mercato locale. Attraverso questa attività, Promofirenze cerca di divenire per gli investitori la prima, ed al limite l'unica, interfaccia nel loro percorso di localizzazione produttiva.

Nel 2006 Promofirenze è stata interessata da 75 contatti per le prime richieste di assistenza, dei quali 15 si sono sviluppati in una successiva fase di Investment Care che a sua volta ha condotto Promofirenze a realizzare 5 schede investitori (vedi Tabella 3.2). I caratteri principali delle schede prodotte sono qui di seguito riportate:

- 1) Gruppo DeVlier (Gruppo Belga) - Investimento per Centro Commerciale – Promofirenze ha cominciato l'attività di Investment Care a partire dal Novembre 2005 a seguito della partecipazione al MIPIM 2005, richiamando l'attenzione dell'investitore sulle opportunità di Fucecchio, Pontassieve, Scandicci e Bagno a Ripoli, attraverso un incontro con i relativi Comuni. Nell'anno 2006, dopo la partecipazione al

MIPIM, l'attenzione si è focalizzata più attentamente sulle opportunità di Pontassieve e Fucecchio. A fine anno 2006, l'attività di Investment Care era ancora in fase di esecuzione. Nel 2007 si sono sviluppate le trattative, ancora in corso, per la firma del compromesso e l'avvio delle fasi delle autorizzazioni per l'insediamento.

2) Italian Wind Energy (Gruppo del settore energie rinnovabili) – Parco Eolico - L'attività di Investment care è cominciata a seguito del Workshop tenutosi a Copenaghen nel giugno 2006. L'investitore ha incontrato per primo i Comuni di S.Godenzo, Scarperia, Comunità Montana del Mugello e a fine 2006 (nel mese di dicembre) i Comuni di Barberino di Mugello e Vicchio; nel febbraio 2007 sono stati fissati i contenuti definitivi della lettera d'intesa. La trattativa è al momento in fase di chiusura ed ha previsto la vendita dell'area di Pianvallico a S. Piero a Sieve. Il processo di investment care relativo al gruppo Italian Wind Energy, oltre ai passi tecnico-burocratici previsti di norma, ha implicato: a) l'assistenza istituzionale, burocratica e procedurale presso altri Comuni indicati da Promofirenze; b) l'organizzazione di riunioni istituzionali con Regione, Provincia e Comuni; c) la riunione presso Promofirenze alla quale hanno partecipato i responsabili dei Comuni di Bagno a Ripoli, Borgo San Lorenzo, Montelupo Fiorentino, Palazzuolo, Scarperia, San Godenzo (21/04/2006); d) la richiesta di una riunione in Cassa di Risparmio con l'investitore nel mese di giugno per valutare la possibilità di instaurare partnership finanziarie (22/05/2006); e) la realizzazione di una riunione con i Comuni per valutare la situazione del progetto (11/12/2006); f) la realizzazione di una riunione per perfezionare il progetto (15/02/2007).

3) Deutsche bank (Gruppo Bancario) - Richiesta di location per destinazione commerciale e terziario/servizi - A seguito del follow-up del

MIPIM 2006, l'investitore si è dimostrato interessato all'Area di S.Orsola. Sono stati organizzati due incontri tra l'investitore e il Comune di Firenze, a settembre 2006; il processo è attualmente sospeso.

4) Pierre&Vacances (Investitori settore turistico) - Richiesta location per destinazione commerciale e terziario/servizi - A seguito del follow-up del MIPIM 2006 si è realizzato un incontro tra investitore e un Architetto/Dirigente del Comune di Firenze, per l'opportunità di S. Orsola. Anche in questo caso il processo si è arrestato.

5) I.F.M. Stroeder Farmaceutica (Gruppo farmaceutico) – Richiesta location per destinazione commerciale e terziario/servizi. L'investitore ha espresso l'interesse a voler acquistare un immobile per la relocation della sede fiorentina dell'azienda. L'avvio dell'assistenza è avvenuto ad aprile 2006, a seguito della partecipazione al MIPIM 2006. Da allora Promofirenze ha organizzato 3 incontri per presentare le opportunità di investimento e per capire le reali necessità dell'azienda.

Questa attività di investment care ha previsto a) il monitoraggio delle opportunità di investimento; b) la ricerca della nuova location nei comuni di Firenze, Bagno a Ripoli, Scandicci, Pontassieve, Fiesole, Impruneta; c) la predisposizione di pacchetti localizzativi con le relative informazioni sul fondo; d) l'assistenza istituzionale e burocratica; e) la ricerca presso associazioni di categoria e le agenzie immobiliari; f) la raccolta informazioni e l'organizzazione di riunioni con i comuni interessati all'insediamento; g) la visita alla location. Promofirenze ha provveduto ad inoltrare la richiesta a varie agenzie, associazioni di categoria e ai Comuni di Fiesole, Bagno a Ripoli, Firenze, Impruneta, Pontassieve, Scandicci. All'investitore sono state proposte 5 opportunità localizzative a Firenze (in zona Piazza Leopoldo) ed a Prato (12/05/2006), a Rignano

sull'Arno (15/05/2006), Pontassieve (24/11/2006) ed ancora a Firenze (ex centrale Telecom, ubicata in via Masaccio angolo Via Fattori) (10/07/07). Il processo, dopo una richiesta di visita dell'immobile ex-Telecom è in una fase di stand – by.

L'investment Care dunque ha prodotto, durante l'anno 2006, risultati moderatamente soddisfacenti. L'attività deve il suo esito soprattutto alla fase di comunicazione avvenuta in precedenza attraverso il MPIM ed il Workshop di Copenaghen.

**Tabella 3.2** – Scorecard dell'attività di investment care

Indicatori di efficacia assoluti	2005		2006	
	Investment care	I livello	Investment care	I livello
Numero richieste assistenza spontanea	-	-	-	-
Numero richieste assistenza indotta	-	-	-	-
Numero richieste assistenza avviate	22	74	15	75
Numero richieste assistenza evase	-	-	-	-
Tempo medio di risposta	3 gg	-	3 gg	-
Tempo medio totale di assistenza	60 gg	-	60 gg	-
Numero schede investitore realizzate	1	-	5	-
Numero di aree-contenitori individuate (vedi commenti celle A-B-D 10)	4	-	4	-
Numero medio di incontri mirati per investitore	1	-	3	-
Numero di partner industriali e commerciali individuati	-	-	5	-
Numero di servizi informativi di facilitazione burocratica (SUAP, SNI, BIC)	1	-	1	-
Numero servizi tutoraggio accesso agevolazioni finanziarie	22	-	15	-
Numero servizi tutoraggio recruitment personale	-	-	-	-

La Tabella 3.3 descrive in modo sintetico il profilo delle tre attività più rilevanti di investment care poste in essere da Promofirenze.

**Tabella 3.3** – Il profilo delle principali attività di investment care

<b>Area</b>	<b>Tipo di investimento</b>	<b>Settori di incremento occupazionale</b>
Pontassieve	Rivitalizzazione area ferroviaria a destinazione turistico residenziale	Energia, Meccanica, Ambiente
Fucecchio	Centro Commerciale	Commercio, Ristorazione, Servizi
Mugello	Parco Eolico	Commercio, Ristorazione, Servizi, Energia, Meccanica e Ambiente

### **3.3.3 Gli esiti del test sul sito web “firenzebusiness.net”**

Promofirenze ha sviluppato una comunicazione web based al fine di incrementare il livello di interazione e di coinvolgimento dei soggetti della rete territoriale, attraverso modalità digitali; a tale scopo e per ridurre le barriere spazio-temporali di interazione, Promofirenze ed i partner del nucleo di base del network hanno realizzato il sito [www.firenzebusiness.it](http://www.firenzebusiness.it), portale che ha il compito di promuovere lo sviluppo economico locale e di attrarre investimenti esogeni. Questo sito nasce anche dall’esigenza dei membri del network locale di far parte di un “contenitore attivo” capace di promuovere il territorio; in questa prospettiva il sito web dovrebbe consentire di dare una visibilità “democratica” ai diversi attori, divenendo il collettore di attività e di progetti imprenditoriali.

Da un punto di vista cronologico, il portale nasce nel 2004 con l'obiettivo di essere un'interfaccia del marketing territoriale di Firenze e provincia con imprenditori esteri interessati ad investire od a sviluppare business nel territorio. In particolare è dall'esigenza manifestata da parte di diversi attori (come imprese locali, enti ed istituzioni per lo sviluppo economico (associazioni di categoria, enti di formazione...) che sorge l'impulso a creare un contenitore web capace di promuovere le necessità dei singoli soggetti in un'ottica di scambio tra domanda e offerta di beni e servizi, costruendo un catalizzatore tra di essi. Il portale è strumento di presentazione del territorio, delle opportunità presenti e dei servizi di Promofirenze, costituendo un ruolo vetrina delle sue attività e definendo la propria mission.

Gli obiettivi generali del sito sono dunque quelli di promuovere l'Area Metropolitana, dare indicazioni sui punti di forza e debolezza dell'economia locale, promuovere le opportunità di investimento presenti e le opportunità di partenariato con le aziende del territorio. Il portale offre inoltre la possibilità di ricevere una prima assistenza dall'ufficio di Marketing territoriale di Promofirenze. I contatti ottenuti attraverso il portale, fino ad ora, sono rimasti confinati ad alcuni interventi di assistenza per piccoli investitori o a richieste di informazioni generali (Tabella 3.4). La presenza del sito appare comunque indispensabile per completare i canali di comunicazione e rafforzare l'immagine di Promofirenze come Agenzia di Sviluppo in grado di rappresentare adeguatamente il proprio territorio.

Più in dettaglio il portale cerca di assolvere al compito di: 1) presentare l'area fiorentina; 2) illustrare i principali punti di forza e di debolezza dell'economia dell'area provinciale e regionale; 3) promuovere le opportunità di investimento *greenfield* censite in loco e consentirne la

georeferenziazione; 4) dare spazio e visibilità alle aziende locali che cercano partner su scala nazionale od internazionale; 5) fornire servizi on line (informazioni su agevolazioni finanziarie, news, appuntamenti, link alla rete istituzionale ed imprenditoriale, assistenza alle imprese); 6) fornire informazioni per una prima analisi di fattibilità dell'investimento e una prima assistenza on line ai potenziali investitori; 7) comunicare le attività del marketing territoriale intraprese.

**Tabella 3.4** – Scorecard della comunicazione via web

<b>Comunicazione – Interazione Web</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti (scorporabili per nazione)</b>		
Numero visitatori unici	8.823	6.664
Numero visite	12.272	9.692
Numero accessi	364.809	236.644
Numero utenti registrati	143	233
Numero link interni al website	136	139
Numero link su altri website	38	47
Numero di servizi di prima assistenza erogati	-	18
Numero di servizi di geo-referenziazione erogati	-	-

In un'ottica di integrazione il sito [www.firenzebusiness.it](http://www.firenzebusiness.it) ha accorpato i preesistenti siti già caratterizzati da funzioni di marketing territoriale come i website [www.mugellomontagnafiorentina.it/cciaafirenze](http://www.mugellomontagnafiorentina.it/cciaafirenze) della Camera di Commercio di Firenze e [www.locateinflorencearea.it](http://www.locateinflorencearea.it) di Promofirenze.

### **3.4 ANALISI DELLE ATTIVITÀ DI MARKETING TERRITORIALE DI PROMOFIRENZE: UN QUADRO DI INSIEME ATTRAVERSO IL MODELLO DELLA “PLACE MARKETING SCORE-CARD”**

In linea con il modello valutativo proposto nella Parte II del report, tenendo conto dell'esito dei test presentati nei paragrafi precedenti, le attività di marketing territoriale condotte nel complesso da Promofirenze sono state ricondotte alle seguenti aree:

1. networking;
2. mappatura dell'offerta territoriale e place pack building;
3. comunicazione e promozione del territorio;
4. investment care;
5. investment attraction.

In particolare i prossimi paragrafi sono dedicati a presentare gli esiti delle analisi condotte in relazione a ciascuna delle attività sopra riportate.

#### **3.4.1 L'attività di networking**

Come anticipato, nell'area della provincia fiorentina il marketing territoriale è promosso, pianificato ed attuato da un gruppo istituzionale locale che è composto dalla Provincia di Firenze, dal Comune di Firenze e dalla Camera di Commercio attraverso l'Azienda Speciale Promofirenze. Per questi attori il marketing territoriale rappresenta “lo studio, la valorizzazione e la promozione del territorio al fine di attrarre investimenti esteri e sostenere lo sviluppo locale”; sulla base di questo approccio le LGA fiorentine attribuiscono al marketing territoriale il ruolo di identificazione, valutazione e promozione dei vantaggi differenziali che il territorio fiorentino può offrire ad un investitore (industriale, commerciale o finanziario) rispetto ad altre aree concorrenti.

In linea con l'approccio teorico qui proposto, il nucleo di attori istituzionali di base, per sviluppare le strategie ed attuare le politiche di marketing territoriale, ha attivato in primo luogo un processo volto a favorire la consapevolezza dell'appartenenza ad una rete territoriale, impegnandosi ad attivare relazioni con una ampia platea di attori. In questa sede, cercheremo di delineare sia i caratteri strutturali-relazionali di questo network che di tracciare il processo evolutivo che lo ha contraddistinto. Da un punto di vista strutturale, il network territoriale della provincia di Firenze (analizzato attraverso la prospettiva del nucleo centrale) si presenta articolato su tre livelli i cui confini, peraltro, appaiono destinati a divenire sempre più flebili; questi livelli identificano un network locale, un network nazionale ed un network internazionale (vedi Figura 3.1).

*Il network locale* – Le LGA promotrici possono contare su una rete locale di attori composta dalla Regione Toscana, da tutti i Comuni della provincia, dalle Associazioni di Categoria, dall'Azienda per il Turismo, dall'Università degli Studi di Firenze e da altri attori locali che sono direttamente implicati nei processi insediativi e/o di sviluppo economico. La creazione di un solido network locale istituzionale è direttamente funzionale alla pianificazione ed alla implementazione del marketing territoriale e rappresenta la via principale per concertare le strategie e per evitare conflitti e duplicazione tra funzioni, o dispersione di risorse. Tra i passi salienti di sviluppo di questo livello del network, riassunti nella Tabella 3.5, spiccano per rilevanza due momenti specifici. Il primo è quello che decreta la nascita del nucleo centrale del network avvenuta attraverso la firma del protocollo di intesa per il marketing territoriale tra la Provincia di Firenze, il Comune di Firenze e la Camera di Commercio nel 2001. Il secondo momento si concretizza con la specificazione

ulteriore di questo protocollo di intesa (2004), con il quale viene ufficialmente attribuito a Promofirenze il ruolo di soggetto attuatore dei progetti di marketing territoriale per i quali i tre sottoscrittori si impegnano comunque a mantenere un coordinamento comune.

Intorno a questo nucleo centrale la rete locale si compone di 44 Comuni della provincia di Firenze, di 2 Comunità Montane, di 3 Gruppi di Comuni, delle Associazioni di categoria dell'area (Associazione degli Industriali, dei Commercianti, degli Albergatori, degli Artigiani e degli Agricoltori)<sup>10</sup>, di 2 imprese bancarie, di 1 Università (Facoltà di Economia), di 1 agenzia per la promozione turistica e di 1 Agenzia Regionale di sviluppo (Toscana Promozione). Questa complessità del network locale e lo stadio di evoluzione diverso in cui si trovano le relazioni tra i vari nodi della rete, hanno spinto alla realizzazione di momenti di coordinamento tra i diversi membri (come ad esempio gli incontri periodici per l'implementazione concertata del progetto con le Comunità Montane del Mugello e della Montagna Fiorentina, Circondario Empolese Valdelsa e Comuni della Piana Fiorentina).

---

<sup>10</sup> Associazione Industriali, CNA, Artigianato Fiorentino, Associazione Albergatori, Confcommercio, Confeserecenti, Confagricoltura.

**Tabella 3.5 - Le tappe principali dello sviluppo del network locale**

Anno	Oggetto del Networking
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primo Protocollo di Intesa per il Marketing Territoriale tra la Camera di Commercio, la Provincia di Firenze ed il Comune di Firenze</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento protocollo di Intesa per il Marketing Territoriale tra la Camera di Commercio, la Provincia di Firenze e Promofirenze</li> <li>• Convenzioni per il Marketing Territoriale tra la Camera di Commercio di Firenze e le Comunità Montane del Mugello e della Montagna Fiorentina</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocollo di Intesa per il Marketing Territoriale tra la Camera di Commercio di Firenze, Promofirenze ed il Circondario Empolese Valdelsa</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocollo di intesa tra la Camera di Commercio, la Provincia di Firenze ed il Comune di Firenze, con il quale si è confermato in Promofirenze il soggetto attuatore del Marketing Territoriale dell'area fiorentina</li> <li>• Protocollo di Intesa per il Marketing Territoriale tra la Camera di Commercio di Firenze, Promofirenze e i Comuni della Piana Fiorentina</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocollo d'Intesa per il marketing territoriale tra la Camera di Commercio di Firenze, Promofirenze ed i Comuni della Cintura Fiorentina</li> </ul>

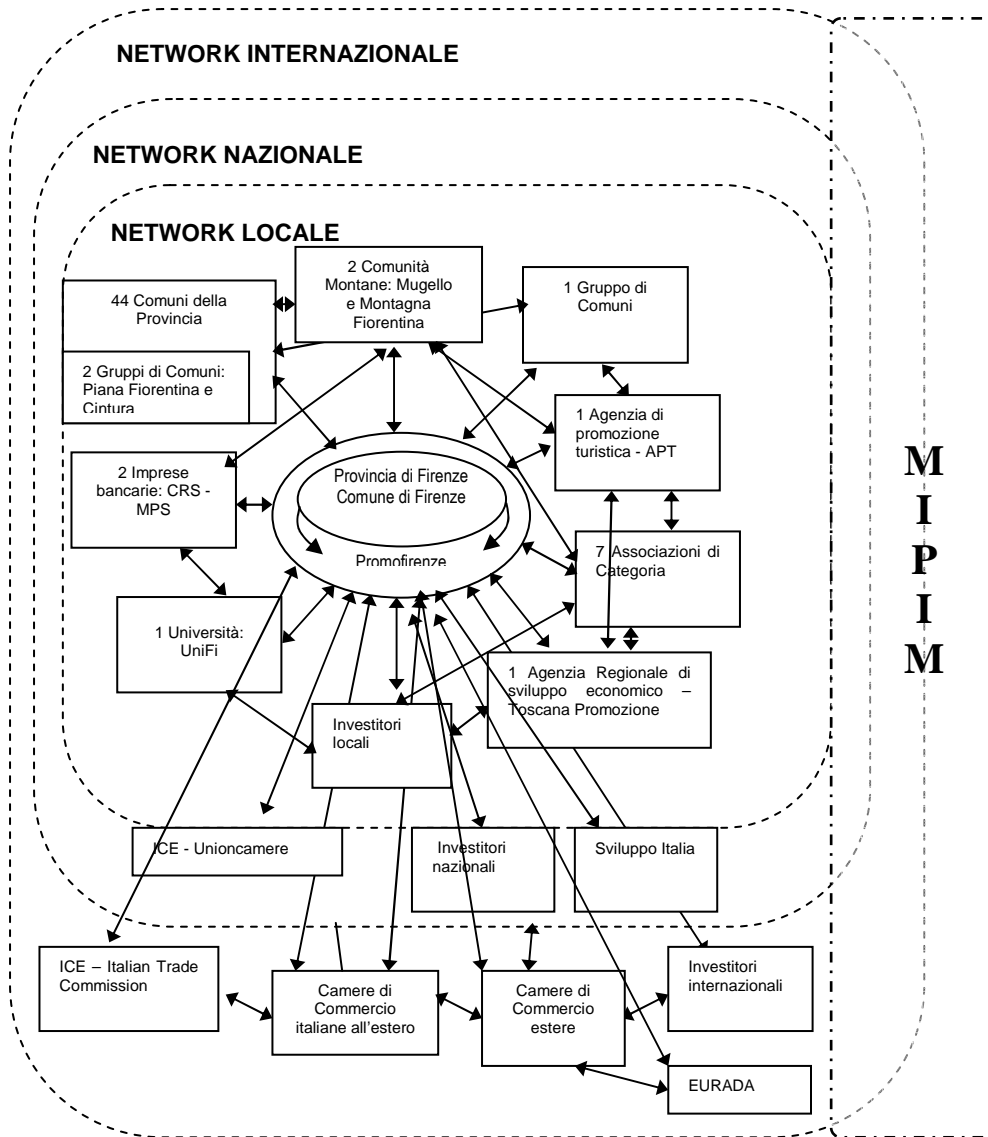
*Il network nazionale* - Il network nazionale si basa in prevalenza sulle relazioni tra Promofirenze, ICE, Unioncamere e Sviluppo Italia, che si propongono di creare un'immagine più compatta a livello nazionale rispetto alle opportunità proposte a potenziali investitori esteri. Il network

non ha generato al momento risultati significativi e necessita di una intensificazione progressiva delle connessioni tra gli attori coinvolti.

*Il network internazionale* - La rete internazionale di marketing territoriale in cui si inserisce l'area fiorentina è costituita in prevalenza dalle Camere di Commercio (all'estero ed in Italia) che svolgono per Promofirenze un'attività di comunicazione e di raccolta di informazioni. Inoltre il network raccoglie anche tutte le agenzie di sviluppo regionali europee (EURADA) allo scopo di incentivare la cooperazione tra le une e le altre, attraverso il dialogo con la Commissione Europea. La rete oltre confine di Promofirenze si è sviluppata inoltre mediante la partecipazione al MIPIM, la fiera internazionale del marketing territoriale (sulla quale di soffermeremo più avanti) che ha permesso a Promofirenze di generare legami con le agenzie di sviluppo internazionali e direttamente con i potenziali investitori.

Nella Tabella 3.6 sono inoltre riportati i principali caratteri del network territoriale della provincia di Firenze tra i quali il livello di interattività (ovvero il grado di attivazione dei rapporti bidirezionali tra gli attori), la rilevanza (intesa come importanza del livello del network), il posizionamento di Promofirenze nel network e le tipologie di soggetti coinvolti.

**Figura 3.1 - La struttura del network territoriale della Provincia di Firenze**



Dalla descrizione del network e delle tappe che ne hanno contraddistinto il percorso, è possibile rilevare una dinamica lungo la quale si sono evolute sia le relazioni che la struttura del network. In primo luogo si può evidenziare come nell'arco temporale compreso tra il 2001 ed il 2004 si siano modificati i ruoli e le relazioni del nucleo base del network; i promotori infatti, contraddistinti in origine da ruoli non nettamente specificati, li hanno via via codificati su due piani distinti: un livello di decisione strategica, di natura strettamente politica, in capo alla Provincia e secondariamente al Comune di Firenze, ed un ruolo di presidio, attuativo e di stimolo, in capo a Promofirenze. In secondo luogo, oltre a questa tipologia di evoluzione, il network ha affiancato un percorso di cambiamento strutturale dovuto all'ingresso di nuovi membri ed al conseguente ampliamento delle relazioni a livello locale, nazionale e internazionale.

La presenza di nuovi attori è stata uno degli elementi che ha spinto i promotori dell'area fiorentina ad attribuire la gestione del marketing territoriale ad un unico soggetto (Promofirenze) con l'obiettivo di presidiare le relazioni con gli altri membri in modo non duplicato e sovrapposto. Da un punto di vista empirico, si è rilevato quindi come anche nei network territoriali (in armonia con i business network più tradizionalmente analizzati) le relazioni e la struttura non siano mai stabili.

**Tabella 3.6** – Tavola di analisi del network per il marketing territoriale della Provincia di Firenze

	<b>Principali soggetti coinvolti</b>	<b>Livello di interattività</b>	<b>Rilevanza</b>	<b>Ruolo svolto nel network</b>	<b>Tipologie di soggetti coinvolti</b>
<b>Network 1 LOCALE</b>	Provincia - Comune - Promofirenze - 44 Comuni - 3 Gruppi di Comuni - 2 Comunità Montane - 2 Banche - 1 APT - 1 Università - 7 Ass. Categoria - 1 Ag Sviluppo - Investitori Locali	Alta	Alta	Promotore	Enti
<b>Network 2 NAZIONALE</b>	Provincia - Comune - Promofirenze - ICE e Unioncamere - Sviluppo Italia - Investitori Nazionali	Bassa	Media	Attivo	Enti
<b>Network 3 INTERNAZIONALE</b>	Provincia - Comune - Promofirenze - ICE e Unioncamere - Camere di Commercio italiane all'estero - Camere di commercio estere in Italia - EURADA - Investitori Internazionali	Media	Alta	Attivo	Enti

Nota metodologica: i giudizi e le qualificazioni contenute nella tabella sono frutto di un processo di autovalutazione effettuato da Promofirenze guidato dal gruppo di ricerca redattori del presente report.

In merito allo stadio di evoluzione del network territoriale della provincia di Firenze è possibile osservare come questo abbia pressoché completato la fase di awareness nella dimensione locale e nazionale mentre abbia raggiunto solo uno stadio parziale a livello internazionale (Tabella 3.7). In modo analogo, mentre la rete territoriale locale si trova in una fase avanzata di formalizzazione del network, i livelli nazionale ed internazionale, pur procedendo in quella direzione, sono ancora collocati

nella fase di pre-network. A nostro avviso, la dinamica evolutiva che contraddistingue il network fiorentino si caratterizza per un orizzonte temporale di lungo termine; in tal senso le fasi di crescita e di maturità saranno capaci di generare output rilevanti (gli investimenti attratti nel medio-lungo termine) solo nella misura in cui l'opera di costruzione del network sia risultata assidua ed efficace.

L'attività di networking si caratterizza per il suo risvolto strategico che influenza tutto il marketing territoriale dell'area. Infatti, come già sottolineato, questa attività determina le caratteristiche strutturali e relazionali di un network, avendo ripercussioni sul mantenimento, l'inclusione o l'emarginazione dei membri della rete.

**Tabella 3.7** – L'attraversamento delle fasi evolutive del network territoriale della provincia di Firenze

<b>Fase</b>	<b>Network Locale</b>	<b>Network Nazionale</b>	<b>Network Internazionale</b>
Consapevolezza	Compiuta	Compiuta	In corso
Pre-network	Compiuta	In corso	In corso
Formalizzazione del network	In fase di completamento (verso la crescita)	In fase iniziale	In fase iniziale

Nell'attività di networking ricoprono un ruolo rilevante i flussi di comunicazione che Promofirenze rivolge agli altri nodi, con l'obiettivo di generare e consolidare il livello di awareness del network tra i membri attuali e potenziali nonché di facilitare il consolidamento del formal network. I mezzi di comunicazione utilizzati ricadono in larga parte in quelli di carattere interpersonale e sono finalizzati a connettere i vertici delle organizzazioni afferenti al network. Questa tipologia di comunicazione personale è stata agevolata dalla costruzione di tavoli di

coordinamento e da seminari di disseminazione della cultura di marketing territoriale presso i nodi della rete locale.

### **3.4.2 L'attività di mappatura dell'offerta territoriale e di place pack buiding**

Come anticipato, le attività di mappatura dell'offerta territoriale e di place pack building sono finalizzate ad individuare le opportunità localizzative in grado di attrarre nell'area nuovi investimenti produttivi (i cosiddetti greenfield), e di rafforzare il tessuto di imprese già presenti sul territorio (gli investimenti brownfield). Questa attività è funzionale al raggiungimento dell'obiettivo primario dei processi di marketing territoriale, cioè l'attrazione di investimenti; l'attività di mappatura dovrebbe consentire sia di individuare le aree di investimento potenziale che di misurare il loro specifico grado di competitività attraverso il dettaglio analitico dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce di ciascun territorio. Il processo di rating e monitoraggio consente infine, sulla base delle singole opportunità rilevate, di costruire dei veri e propri pacchetti localizzativi (attività di place pack building) i cui attributi, se identificati in modo chiaro, possono divenire oggetto di valorizzazione e di comunicazione trasparente nei confronti dell'investitore potenziale.

Un dato di forte criticità, nello specifico caso dell'area fiorentina, riguarda la definizione dei pacchetti localizzativi che spesso sono soggetti all'approvazione od al veto incrociato dei membri del network le cui regole di funzionamento non sono ancora definite. Per tale motivo, si rileva la necessità di intensificare il dialogo tra i diversi soggetti delle LGA, al fine di definire pacchetti dotati di valore aggiunto e di abbattere le barriere burocratico-amministrative che molto spesso impediscono la concretizzazione dell'investimento. Anche in questa attività, i processi di

comunicazione tra nodi della rete sono di fondamentale importanza: le opportunità d'investimento sono monitorate solo grazie ad una concertazione e ad uno stretto dialogo con la rete territoriale locale (CCIAA, Provincia, Comuni ed Associazioni di Categoria).

I flussi di comunicazione consentono quindi il trasferimento delle conoscenze dei membri del network per l'individuazione e la mappatura continuativa che permette la co-progettazione dei pacchetti localizzativi. I flussi di comunicazione di questo tipo sono veicolati all'interno del network attraverso due modalità prevalenti: la comunicazione personale e la comunicazione web based.

La prima forma si svolge sia direttamente tra Promofirenze ed i membri della rete locale, sia attraverso gli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP). Questi ultimi infatti fungono tanto da interfaccia operativa tra le LGA della provincia di Firenze e gli investitori che da centro di smistamento di informazioni di marketing territoriale.

La comunicazione *web based* avviene invece mediante un apposito sito ([www.firenzebusiness.it](http://www.firenzebusiness.it)) attraverso il quale tutti i membri del network possono conoscere ed analizzare le diverse opportunità localizzative, costantemente evidenziate da ogni membro e tenute sotto controllo da Promofirenze.

L'attività di ricerca delle opportunità localizzative nasce nel 2004, a seguito degli accordi siglati con i relativi Comuni (Piana Fiorentina, Circondario Empolese Valdelsa, Comunità Montane Mugello e Montagna Fiorentina). Le fonti dalle quali si sono ottenuti i contatti di ciascuna opportunità sono state soprattutto comunali; in particolare, si è fatto ricorso a geometri e architetti degli Uffici di Sviluppo Economico e delle Sezioni di Urbanistica, occupandosi loro di monitorare il territorio comunale e di individuare possibili aree produttive, di presentare le

eventuali opportunità localizzative attraverso un progetto che stabilisce le misure e i parametri entro i quali tali pacchetti devono costituirsi, la destinazione d'uso e la vocazione del territorio.

Una volta mappato il territorio e identificati alcuni dei pacchetti potenziali, Promofirenze procede ad individuare quali sono le problematiche principali legate alle aree considerate e, ove possibile, a risolverle (come la mancanza di liberatoria da parte dei proprietari), oppure ad individuarne i limiti che portano all'esclusione (per esempio di natura dimensionale). Successivamente sono identificate le possibili destinazioni d'uso, a seconda di quelle che sono le attività limitrofe e la vocazione territoriale. Poi si procede alla pubblicazione dell'offerta.

Ciascun pacchetto è così definito:

- Superficie territoriale complessiva dell'area e fondiaria se differente;
- Denominazione d'uso;
- Località;
- Proprietà;
- Destinazione d'uso;
- Vocazione d'uso;
- Contatti;
- Proprietario;
- Godimento;
- Descrizione geografica (ubicazione), Descrizione morfologica, Descrizione geologica;
- Piani urbanistici attuativi per l'area;
- Principali vie d'accesso e distanze da aeroporti, città, stazioni ecc.;
- Reti tecnologiche tra cui: acquedotti industriali, rete elettrica, fognatura bianca e nera, rete idrica e idrica potabile, rete telefonica fissa e GSM, rete termica gas-metano;

- Servizi come Parcheggi Pubblici, Punti di ristorazione, viabilità di servizio e/o sosta all'interno, servizi finanziari, servizi turistico-ricettivi, trasporti privati e pubblici;
- Vincoli;
- Rifiuti, tipo di smaltimento rifiuti, frequenza e competenza;
- Dati territoriali e fondiari, tra cui l'indice di fabbricabilità, indice di utilizzazione, rapporto di copertura, distinti in territori e fondi;
- Prezzi indicativi distinti in non urbanizzato, urbanizzato e finito;
- Esistenza di piano urbanistico su supporto informatico;
- Aerofotogramma;
- Conferma alla pianificazione regionale e provinciale.

La Tabella 3.8 contiene la valutazione di score card dell'attività di mappatura dell'offerta territoriale e di place pack building di Promofirenze.

**Tabella 3.8** – Scorecard dell'attività di mappatura e di place pack building

Indicatori di efficacia assoluti	2005	2006
Numero totale di pacchetti territoriali potenziali	113	115
Numero totale di pacchetti territoriali assemblati	63	62
Numero totale di pacchetti territoriali incrementali	-	3
a) Numero totale di pacchetti territoriali Greenfield	25	26
-Numero di pacchetti territoriali Greenfield incrementali		2
b) Numero totale di pacchetti territoriali Brownfield	38	39

-Numero di pacchetti territoriali Brownfield incrementali	-	1
Numero totale di pacchetti territoriali monitorati	25	26
Valore dei pacchetti territoriali assemblati	141.786.500	132.786.500
Valore medio dei pacchetti territoriali assemblati	8.340.382	7.810.971
Valore dei pacchetti territoriali assemblati (minimo)	350.000	350.000
Valore dei pacchetti territoriali assemblati (massimo)	45.000.000	45.000.000

**Legenda:**

*Pacchetti territoriali potenziali:* Aree prese in considerazione all'inizio dell'attività di monitoraggio, su iniziativa dei Comuni e sottoposte a controllo da parte di Promofirenze

*Pacchetti territoriali assemblati:* Opportunità di investimento costituite da una successiva scrematura delle Aree Potenziali. Sono pacchetti localizzativi presentati come parte dell'offerta territoriale

*Pacchetti incrementali:* Opportunità aggiunte nel corso dell'anno, rispetto a quelle inizialmente presentate

*Pacchetti monitorati:* Aree sottoposte continuamente a monitoraggio, verificando la presenza della disponibilità e delle caratteristiche richieste

Dall'elaborazione del database sviluppato da Promofirenze (cfr. "Resoconto opportunità 2006") sono state individuate 115 opportunità potenziali dal 2004 a oggi, di cui 26 sono diventate Place Pack (greenfield) a tutti gli effetti (Tabella 3.9); 2 di queste opportunità sono diventate potenziali brownfield; 51 sono in stand-by e 31 sono state eliminate per ragioni di dimensioni.

Dal 2004 a oggi, tra le opportunità potenziali individuate 5 sono state vendute. E' difficile tuttavia asserire se i pacchetti siano stati venduti come conseguenza dell'attività di marketing territoriale di Promofirenze o se tale esito sia stato conseguito in virtù di altre attività supportate da attori diversi.

**Tabella 3.9 - I place pack in gamma a fine 2006**

<b>N.</b>	<b>Comune</b>	<b>N.</b>	<b>Place pack</b>
1	Barberino	1	Casello Autosole
		2	Fossato
2	Firenzuola	3	Borgo Vecchio di Castiglioncello
		4	Montefreddi
3	Marradi	5	Lottizzazione Filetto ovest
		6	Villa Annunziata
4	Palazzuolo sul Senio	7	Fabbrica Fratini
5	Scarperia	8	Area Petrona
		9	Area Pianvallico
7	Vaglia	10	Gli Scoiattoli
8	Pelago	11	Fontisterni
9	Pontassieve	12	Borgo Verde
		13	Borgo Nuovo
10	Bagno a Ripoli	14	Il Bigallo
11	Barberino in Valdelsa	15	Patrignone
12	Figline V.no	16	Area produttiva comm.le
13	Firenze	17	Le Gualchiere di Remole
		18	Ex centrale termica Fiat
		19	S.Orsola
14	Fucecchio	20	Le Cerbaie
		21	San Pierino
15	Greve in Chianti	22	Fornace di Chiocco
16	Scandicci	23	Padule
		24	Nuovo centro civico
17	Signa	25	Ville San Lorenzo
18	Vinci	26	Villa Alessandri

### 3.4.3 L'attività di comunicazione e promozione del territorio

La comunicazione e la promozione del territorio verso gli investitori ed altri membri potenziali della rete è attivata e coordinata da Promofirenze; l'Azienda Speciale si prefigge sia di rinforzare l'awareness del network (da cui discende un esplicito fabbisogno di integrazione di tutti i processi comunicativi) che di sottolineare le peculiarità ed i benefit che contraddistinguono l'area ed i place pack. Il *communication mix* predisposto da Promofirenze si compone dei seguenti mezzi: I) la comunicazione e la promozione attraverso eventi, seminari e fiere; II) la comunicazione impersonale a mezzo stampa; III) la comunicazione impersonale mediante iniziative editoriali *ad hoc*; IV) la comunicazione e promozione mirata ad investitori (scouting); V) la comunicazione ed interazione *web based* (vedi le tabelle 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14).

La prima tipologia di **comunicazione, quella attraverso gli eventi**, ha previsto la partecipazione a seminari e fiere, nazionali ed internazionali, finalizzata alla presentazione delle opportunità localizzative nell'area fiorentina ad investitori business e ad influenzatori (*site selection manager*), nonché alla sensibilizzazione delle istituzioni locali (sia dell'area territoriale fiorentina che di altre zone geografiche). Questo tipo di comunicazione è stato realizzato in primo luogo attraverso il MIPIM, la fiera internazionale del marketing territoriale già considerata nel §3.3.1. In questa sede approfondiremo i principali caratteri degli eventi e delle fiere presidiati da Promofirenze all'estero, oltre al MIPIM, quali il Workshop di Copenaghen, la World Cities Exposition di Denver, la Conferenza-Workshop svoltasi a Chicago.

*Workshop Copenhagen “Opportunità di investimento a Firenze e attività future” Copenhagen, 16 giugno 2006* - Su iniziativa dell'ufficio ICE di Copenhagen, Promofirenze ha partecipato al Workshop allo scopo di promuovere le opportunità di investimento del territorio e riposizionare l'immagine dell'area fiorentina come “città di business”, attraverso un'analisi di fattibilità del paese e ricerca di investitori potenziali. Hanno partecipato all'evento 8 aziende dei settori di Elettronica, Informatica, Real Estate, Turismo, Consulenza legale, e Finanziaria.

I risultati relazionali appaiono soddisfacenti avendo prodotto incontri bilaterali, tra banche, investitori e developer. Dal Workshop di Copenhagen sono scaturite le trattative per la vendita dell'opportunità Pianvallico presso il Comune di San Piero a Sieve destinata alla realizzazione di un parco eolico dalla società Italian Wind Energy.

*ULI FALL MEETING: ULI World Cities Exposition – Convegno annuale dello sviluppo territoriale/urbanistico/immobiliare - Denver, 17-20 ottobre 2006* - All'edizione 2006 della ULI World Cities Exposition ha partecipato anche l'Italia, attraverso l'iniziativa del Desk Investimenti ICE di New York delle Agenzie di Sviluppo e Marketing Territoriale (Assoimmobiliare, Regione Umbria/Sviluppumbria, Città di Firenze/ Promofirenze, Porto di Taranto, Agenzia del Demanio).

La partecipazione all'incontro ha coinvolto oltre 6.000 partecipanti, ed è stato rilevato un concreto interesse da parte di developer ed enti finanziari statunitensi a conoscere i dettagli dei progetti di investimento da realizzare in Italia, col risultato di predisporre un certo numero di visite di rilievo e con previsioni di futuri investimenti in Italia dagli Usa piuttosto buone.

Promofirenze ha risvegliato un interesse generale tra i partecipanti che hanno cercato di approfondire la conoscenza in merito alle opportunità

proposte. Si è trattato di un'iniziativa che ha permesso la diffusione e la comunicazione dei place pack territoriali.

*Conferenza/ Workshop Chicago "Firenze e Chicago: Strategie di cooperazione e Opportunità di investimento a Firenze per il settore biofarmaceutico e farmacogenomica" Chicago, 19 ottobre 2006 – Istituto italiano di Cultura.* Allo scopo di proporre investimenti innovativi nell'area e rilanciare l'immagine di Firenze come meta di business, il Sistema Firenze (CCIAA Firenze, Provincia di Firenze e Promofirenze) ha organizzato il Workshop a Chicago, dato che l'Illinois si qualifica per la presenza di imprese coinvolte nelle biotecnologie e sviluppo del sistema diagnostico-terapeutico, delle apparecchiature biomedicali e bioinformatiche. L'intento è stato quello di promuovere collaborazioni tra le imprese e i centri di ricerca di questi settori nei due Paesi. Le 30 imprese che hanno partecipato effettivamente (sulle 225 contattate) hanno comunicato a Promofirenze la loro percezione sulle imprese farmaceutiche: secondo il campione, le aziende del settore sono in larga parte concentrate più sulla ricerca che sulla commercializzazione.

Nel corso del 2006 sono stati organizzati altri 4 incontri, a livello internazionale, e uno a livello nazionale (premiazione all'attività di Promofirenze come miglior progetto di marketing territoriale), grazie all'organizzazione dei desk ICE all'estero con la partecipazione del Sistema Firenze.

Per quanto riguarda la **comunicazione impersonale a mezzo stampa**, Promofirenze ha prescelto in modo quasi esclusivo la forma dei redazionali e degli articoli dedicati all'approfondimento delle attività di marketing territoriale realizzate, avvalendosi di testate giornalistiche quotidiane a tiratura nazionale (generaliste ed economiche), di periodici generalisti e specializzati nonché di agenzie di stampa internazionali.

Sempre in merito alla comunicazione impersonale, Promofirenze sta sviluppando una **pubblicazione istituzionale**, da veicolare a target istituzionali ed imprenditoriali, finalizzata alla presentazione dei punti di forza, dei settori chiave e delle eccellenze dell'area metropolitana, oltre che dei servizi di marketing territoriale erogati; questo strumento di comunicazione avrà il compito di presentare le opportunità di investimento dell'area fiorentina, nonché le eccellenze economico/produttive di livello internazionale ivi localizzate (case history delle imprese eccellenti).

Per quanto riguarda la **comunicazione e la promozione mirata ad investitori (scouting)**, Promofirenze ha cercato nell'ordine di: a) comunicare agli imprenditori stranieri l'esistenza di un Servizio di Assistenza Investitori destinato a coloro che sono interessati ad insediarsi nella provincia di Firenze, offerto dall'Ufficio di Marketing Territoriale di Promofirenze; c) individuare imprenditori interessati ad avviare attività d'impresa in Italia; d) diffondere presso target di potenziali investitori le opportunità di investimento esistenti nella provincia di Firenze, allo scopo di attrarre nuove imprese e di favorire rapporti di cooperazione internazionale tra imprese.

Per perseguire questi obiettivi, l'Ufficio si è avvalso del supporto dei desk esteri come basi operative presenti nei mercati target, al fine di identificare un referente diretto nel mercato di riferimento, caratterizzato da una migliore conoscenza della realtà economica e una più efficace capacità di accesso alla domanda di investimento.

Questa attività è stata compiuta nel periodo 2004/2005 ma non ha riportato significativi risultati in quanto i potenziali investitori individuati non si sono mostrati sufficientemente interessati al mercato italiano. Nel corso del 2006 non si sono svolte attività di scouting in senso stretto,

essendosi incentrata l'attività di comunicazione principalmente sulla presenza in eventi e fiere e sull'organizzazione di incontri tra imprese.

Per lo svolgimento di un'attività indiretta di scouting è stato determinante l'accordo stretto con ICE – Unioncamere che ha consentito la collaborazione con i desk internazionali di queste istituzioni. Promofirenze ha fornito ai desk le informazioni ed il materiale di comunicazione utile a fornire la descrizione sulle opportunità di investimento nel territorio fiorentino, ed ha coordinato l'attività dei desk attraverso la predisposizione di un piano di lavoro utile anche per monitorare periodicamente l'operato attraverso la richiesta del report sulle attività svolte <sup>11</sup>.

L'attività di promozione degli investimenti esteri ha incluso l'attivazione dei desk nell'ambito di una convenzione di collaborazione tra le aziende speciali delle CCIAA di Firenze, Modena, Milano, Vicenza, mediante incarico ad agenti locali che hanno svolto un'attività di mailing e contatti diretti con potenziali investitori, banche ed altri soggetti interessati. Altri desk ai quali Promofirenze si è appoggiata sono stati quelli di Tokyo, Mosca, Cina, Mumbai, San Paolo, Ande, Caraibi e Centro America (ACCA), Messico, Marocco, Argentina. L'attività dei desk per il marketing territoriale è stata valutata al momento non molto efficace, sia per la mancanza di una metodologia specifica per la individuazione ed il contatto con gli investitori sia per l'ottica passiva, di attesa di soggetti

---

<sup>11</sup> I desk hanno avuto il compito di svolgere l'attività prevista dal piano di lavoro ed apportare le modifiche opportune per renderne più agevole lo svolgimento, creando un database ed individuando le categorie di soggetti maggiormente interessati da questi processi. Effettuati questi passaggi i desk avrebbero dovuto indicare agli investitori potenzialmente interessati le opportunità di investimento a Firenze ed organizzare incontri diretti. Nel rispetto della tempistica indicata sul piano di lavoro, i desk avrebbero dovuto predisporre un report delle attività svolte compilando lo schema predisposto dall'Ufficio di Marketing Territoriale. In sintesi, le attività così predisposte per i desk non hanno dato risultati degni di nota.

interessati che, spesso, contraddistingue questi uffici, in un panorama globale nel quale gli investitori vanno ricercati attivamente.

Infine *la **comunicazione web based*** si è data l'obiettivo di incrementare il livello di interazione e di coinvolgimento dei soggetti della rete, attraverso modalità digitali. A tale scopo il nucleo di base del network ha realizzato il già analizzato sito [www.firenzebusiness.it](http://www.firenzebusiness.it) (cfr. §3.3.3), portale che ha avuto il compito di promuovere lo sviluppo economico locale e di attrarre investimenti esogeni.

**Tabella 3.10** – Scorecard della comunicazione e promozione attraverso eventi – seminari – fiere

Comunicazione e promozione attraverso eventi – seminari – fiere	2005	2006	MIPIM	ZURIGO (2005)	COPENAGHEN	CHICAGO	DENVER	REAL ESTATE ITALIA
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>								
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate								
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (locali)	3	0						
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (nazionali)	1							nazionale
Numero di eventi – seminari – fiere presidiate (internazionali)	3	5	internaz.	internaz.	internaz.	internaz.	internaz.	
Rilevanza degli eventi presidiati (alta, media, bassa) <sup>1</sup>	media	alta	alta	bassa	media	media	alta	media
Audience totale (numero di soggetti contattati)	sensibilizzazione delle istituzioni del ruolo di mktg internazionale e scarsa attività di attrazione investimenti		200		500 aziende	975 aziende	650	
Audience utile complessivo (numero di soggetti appartenenti al target: investitori potenziali + network partner potenziali)			8					
Audience utile (numero di soggetti appartenenti al target: investitori potenziali contattati)			69*		8**	28	9***	
Audience utile (numero di soggetti appartenenti al target: network partner potenziali)					2°°	3°°		

## Legenda

<sup>1</sup> Il livello di rilevanza è stato definito in coerenza con i giudizi espressi da Promofirenze

\* Audience utile: incontri bilaterali e comunicazione diretta rivolta a potenziali investitori

\*\* Audience utile: imprese partecipanti al seminario/workshop

\*\*\* Audience utile: imprese partecipanti al seminario/workshop

° ICE-Ambasciata d'Italia

°° ICE Chicago-Ist. Italiano di Cultura di Chicago -Italian American Chamber of Commerce

**Tabella 3.11** - Scorecard della comunicazione impersonale a mezzo stampa

<b>Comunicazione impersonale a mezzo stampa</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
<b>Totale Numero articoli e redazionali dedicati (i+ii+iii+iv+v)</b>	<b>30</b>	<b>55</b>
<b>MIPIM (i)</b>	<b>11</b>	<b>45</b>
Numero articoli e redazionali dedicati locali	5	14
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali	6	31
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali	-	-
<b>PROTOCOLLO D'INTESA (ii)</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
Numero articoli e redazionali dedicati locali	-	1
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali	-	2
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali	-	-
<b>EXPO REAL ITALIA (iii)</b>		<b>7</b>
Numero articoli e redazionali dedicati locali	-	3
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali	-	4
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali	-	-

<b>ACCORDO DI PROGRAMMA 2004-2005 ICE e UNIONCAMERE (iv)</b>	<b>11</b>	<b>-</b>
Numero articoli e redazionali dedicati locali	8	-
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali	3	-
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali	-	-
<b>SEMINARIO- LOGICHE DI BOTTOM UP PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO E TAVOLA ROTONDA MARKETING TERRITORIALE (v)</b>	<b>8</b>	
Numero articoli e redazionali dedicati locali	5	-
Numero articoli e redazionali dedicati nazionali	3	-
Numero articoli e redazionali dedicati internazionali	-	-
<b>TOTALI per tipologia organi di stampa</b>		
Quotidiani	19	22
Periodici	2	6
On line	10	27
Generalisti	23	21
Specialisti	8	34

**Tabella 3.12** - Scorecard della comunicazione impersonale istituzionale

<b>Comunicazione impersonale istituzionale - iniziative editoriali ad hoc</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero pubblicazioni ad hoc	1	13
- Brochure	1	7
- Dépliant	-	5

**Tabella 3.13** - Scorecard della comunicazione e promozione mirata ad investitori

<b>Comunicazione e promozione mirata ad investitori Scouting</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>		
Numero potenziale di investitori interessati*	nd	1.675
Numero di incontri mirati	nd	105
Richieste di assistenza indotta (vedi Investment Care) **	nd	1

Legenda

\* Numero potenziale di investitori interessati: numero di soggetti appartenenti al target; investitori potenziali contattati.

\*\* Assistenza indotta: Investment Care avviata per quelle imprese desunte sulla base di dati ottenuti da eventi e fiere

**Tabella 3.14** Scorecard della comunicazione web

<b>Comunicazione – Interazione Web</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Indicatori di efficacia assoluti (scorporabili per nazione)</b>		
Numero visitatori unici	8.823	6.664
Numero visite	12.272	9.692
Numero accessi	364.809	236.644
Numero utenti registrati	143	233
Numero link interni al website	136	139
Numero link su altri website	38	47
Numero di servizi di prima assistenza erogati	-	18
Numero di servizi di geo-referenziazione erogati	-	-

### 3.4.4 L'attività di investment care

Come sottolineato nel paragrafo 3.3.2, l'attività di investment care si prefigge l'obiettivo di favorire il buon esito dell'investimento localizzativo e di erogare servizi di assistenza qualificata agli investitori potenziali. Sebbene già presentata in precedenza (cfr. Tabella 3.2), riportiamo nuovamente la scorecard relativa all'attività di investment care (Tabella 3.15), ciò al fine di produrre quel quadro sinottico previsto nella logica dalla PMS.

**Tabella 3.15** – Scorecard dell'attività di Investment care

Indicatori di efficacia assoluti	2005		2006	
	Investment care	I livello	Investment care	I livello
Numero richieste assistenza spontanea	-	-	-	-
Numero richieste assistenza indotta	-	-	-	-
Numero richieste assistenza avviate	22	74	15	75
Numero richieste assistenza evase	-	-	-	-
Tempo medio di risposta	3 gg	-	3 gg	-
Tempo medio totale di assistenza	60 gg	-	60 gg	-
Numero schede investitore realizzate	1	-	5	-
Numero di aree-contenitori individuate (vedi commenti celle A-B-D 10)	4	-	4	-
Numero medio di incontri mirati per investitore	1	-	3	-
Numero di partner industriali e commerciali individuati	-	-	5	-
Numero di servizi informativi di facilitazione burocratica (SUAP, SNI, BIC)	1	-	1	-
Numero servizi tutoraggio accesso agevolazioni finanziarie	22	-	15	-
Numero servizi tutoraggio recruitment personale	-	-	-	-

### 3.4.5 L'attività di Investment attraction

Anche nel caso specifico di Promofirenze, l'attività di *investment attraction* risulta fortemente condizionata dall'output della fase investment care di pre-localizzazione: è la configurazione dettagliata dell'offerta che consente infatti un incontro più efficace tra offerta e domanda di territorio. La comunicazione che innerva i processi di *investment attraction* si caratterizza inoltre per la prevalente natura personale (sostenuta anche dalla comunicazione ed interazione digitale web based); in particolare l'attività di comunicazione delle opportunità greenfield prevede una ricerca mirata di investitori attraverso l'analisi di database geografici (ricerca desk) o attraverso i punti di presenza di Promofirenze ubicati all'estero. La tabella 3.16 mostra, come unico indicatore di efficacia rilevato, il numero totale di visite per la profilazione di investimenti.

**Tabella 3.16** – Scorecard dell'attività di Investment attraction

<b>Indicatori di efficacia assoluti</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Numero totale visite per profilazione investimento	-	12
Numero visite per profilazione greenfield	-	-
Numero visite per profilazione brownfield	-	-
Numero investimenti promossi (indicatore di medio/lungo termine)	-	-
Numero investimenti in fase chiusura potenziale	-	-
Valore investimenti	-	-
Nuova occupazione creata (numero addetti)	-	-

Gli obiettivi di medio termine raggiunti nel corso del 2006 riguardano la conclusione della trattativa di vendita di S. Piero a Sieve – Pianvallico, che ha determinato la vendita del Place Pack per un valore di circa 9.000.000 Euro (si ricorda che sono in corso di finalizzazione altri tre investimenti di rilievo come richiamato nel §3.3.2).

### **3.5 LA VALUTAZIONE SINTETICA DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE SVOLTE DA PROMOFIRENZE**

Promofirenze ha svolto dunque, nel corso del 2006, una serie articolata di attività di marketing territoriale; presentiamo di seguito una valutazione sintetica di tali attività, in linea con il modello di misurazione dell'efficacia proposto in questa sede. Prima di passare in rassegna tali giudizi è tuttavia necessario sottolineare come si tratti di una valutazione sintetica complessiva a carattere prevalentemente qualitativo. Infatti, sebbene il presente percorso di ricerca abbia permesso la raccolta di una vasta mole di dati relativi alle attività di marketing territoriale svolte da Promofirenze, queste informazioni non sono state sufficienti per pervenire alla determinazione quantitativa dell'indicatore di efficacia ( $MT_{EF}$ ) così come definito nel modello della PMS (§2.1). Per superare questo limite, il processo di ricerca ha tuttavia previsto la realizzazione di un ulteriore passo di ricerca sul campo, ricorrendo all'attivazione di un panel di esperti (interpellati attraverso la tecnica Delphi) dal quale derivare una valutazione generale delle attività di marketing territoriale svolte da Promofirenze nonché delle indicazioni di policy (gli esiti di quest'ultima fase di ricerca sono collocati nella Parte IV del presente report).

## **Valutazione sintetica delle azioni di marketing territoriale svolte**

**1. Networking.** Promofirenze ha svolto un'attività di networking (tessitura di relazioni con attori istituzionali, potenziali investitori, attori di marketing territoriale, ecc.) a livello locale, nazionale ed internazionale. Si può sottolineare come Promofirenze abbia attivamente esteso il numero delle relazioni, ed in molti casi abbia reso più profondo il rapporto di quelle esistenti, soprattutto a livello locale (per l'organizzazione dell'offerta) ed a livello internazionale (per il raccordo con gli investitori potenziali); in tal senso si ritiene che *rebus sic stantibus* Promofirenze abbia svolto in modo positivo questa attività; al contempo si deve sottolineare una debolezza nell'attivazione e nel potenziamento di relazioni di marketing territoriale a livello nazionale che non appaiono particolarmente estese o profonde. Ciò detto, a prescindere dal ruolo specifico di Promofirenze, risulta evidente la necessità di far maturare ed evolvere verso stadi di maggiore integrazione tutto il network per il marketing territoriale; in particolare, se da un lato il livello locale anche per prossimità geografica dialoga al proprio interno, dall'altro non manifesta un sufficiente livello di interazione. Ciò sembra derivare dalla difficoltà di condivisione di priorità ed obiettivi oltre che dall'eterogeneità di procedure e dalla burocratizzazione dei rapporti. Questa condizione ha delle dirette ripercussioni sul processo di investment attraction.

**2. Mappatura dell'offerta territoriale e place pack building.** In merito all'attività di mappatura e di place pack building, Promofirenze ha analizzato in modo molto esteso l'offerta territoriale disponibile della provincia, pervenendo alla costruzione di 26 offerte localizzative (per un valore complessivo di € 132.786.500) che sono costantemente

monitorate. In tal senso, si può sottolineare come sia stato dato corso ad un processo di razionalizzazione delle opportunità di investimento presenti nel territorio fiorentino, le quali risultano descritte attraverso una serie di macroindicatori utili al potenziale investitore (che le può visionare attraverso i website del SUAP e di firenzebusiness.net). Sembra al contempo potenziabile il set di informazioni specialistiche relative a ciascun pacchetto (informazioni territoriali specifiche, dati amministrativi e sui processi di semplificazione amministrativa fruibili) nonché l'indicazione del target a cui i pacchetti potrebbero essere indirizzati in modo preferenziale (tuttavia si deve sottolineare come già al momento vi sia un'indicazione di massima sul settore economico suggerito e sulla destinazione d'uso).

**3. Comunicazione e promozione del territorio.** Promofirenze, in relazione agli obiettivi di massima contenuti nel PPS e derivanti dalla convenzione per il marketing territoriale, ha posto in essere una serie di attività di comunicazione e promozione basate su una pluralità di mezzi: I) la comunicazione e promozione attraverso eventi, seminari e fiere; II) la comunicazione impersonale a mezzo stampa; III) la comunicazione impersonale mediante iniziative editoriali ad hoc; IV) la comunicazione e promozione mirata ad investitori (scouting); V) la comunicazione ed interazione web based. In termini di eventi Promofirenze ha partecipato al MIPIM, al Real Estate Italia ed agli incontri di Copenaghen, Chicago e Denver, mostrando una particolare attenzione a questa importante forma di comunicazione territoriale. Circa la comunicazione impersonale a mezzo stampa si denota una crescita (2006 sul 2005) nel numero di articoli di tipo redazionale

dedicati dagli editori (sia di quotidiani che di periodici) alle iniziative di Promofirenze.

Circa la comunicazione personale finalizzata allo scouting emerge come al momento siano operativi 5 degli 11 desk sui quali si appoggia Promofirenze. Nel 2006 l'acquisizione di nominativi e l'attivazione di contatti è risultata limitata e ha prodotto un numero di segnalazioni non significative ai fini dello sviluppo di processi di *investment care*.

Nel 2006 sono stati anche sviluppati nuovi strumenti di comunicazione (dépliant e brochure) utili per la comunicazione con i potenziali investitori. In merito alla comunicazione on-line, si segnala un periodo di transizione del sito [www.firenzebusiness.net](http://www.firenzebusiness.net), che necessita di un potenziamento in termini di funzionalità e di usabilità web.

**4-5. Investment care e Investment attraction.** Promofirenze ha infine cercato di ottenere risultati in termini di marketing d'area, attraverso le attività di *investment care* e *investment attraction*. Come richiamato, nel 2006 Promofirenze è stata interessata da 75 contatti per le prime richieste di assistenza, 15 di questi si sono sviluppati in una successiva fase di Investment Care. Con un ulteriore processo di selezione, Promofirenze si è focalizzata su 5 dei 15 investitori: 1) Gruppo DeVlier (Gruppo Belga - Investimento per Centro Commerciale); 2) Italian Wind Energy (Gruppo del settore energie rinnovabili – Parco Eolico); 3) Deutsche bank (Gruppo Bancario - Richiesta location per destinazione commerciale e terziario/servizi); 4) Pierre&Vacances (Investitori settore turistico - Richiesta location per destinazione commerciale e terziario/servizi); 5) I.F.M. Stroeder Farmaceutica (Gruppo farmaceutico - Richiesta location per destinazione commerciale e terziario/servizi).

Nei prossimi anni sono attesi investimenti per 348 milioni di Euro (dato parziale) per i quali sono ancora in corso le trattative con il Gruppo DeVlier ed Italian Wind Energy. Dunque, in modo coerente con la prospettiva dell'evoluzione dei network territoriali, iniziano a manifestarsi primi casi di insediamento di investitori derivanti da un'attività pianificata di organizzazione e promozione del territorio. È tuttavia essenziale sottolineare come il processo di acquisizione dell'investimento sia fortemente condizionato dalla presenza di un carico di procedure e di adempimenti burocratici superiore rispetto a quelli richiesti in altri territori. L'articolazione dei processi amministrativi e la presenza di tempi non certi nell'evasione delle richieste poste in essere dagli investitori riducono la possibilità di chiudere con successo il percorso di attrazione dell'investimento. In questo senso il network territoriale locale, di cui Promofirenze fa parte, deve trovare una propria via di evoluzione capace di connettere con maggiore facilità i nodi che lo compongono (condivisione di linguaggi, snellimento delle procedure) e di reagire in un'ottica di rete integrata.

Sulla base di queste valutazioni di sintesi sono stati strutturati i contenuti della successiva fase di analisi (Parte IV), con particolare riferimento al materiale documentale sottoposto al giudizio dei membri del panel ad hoc.

## **Parte IV**

**LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELLE AZIONI DI  
MARKETING TERRITORIALE DI PROMOFIRENZE  
ATTRAVERSO LA TECNICA DELPHI: I RISULTATI DELLE  
RILEVAZIONI SU DI UN PANEL**

## **4.1 I CARATTERI METODOLOGICI DELLA TECNICA DELPHI**

### **4.1.1 Gli obiettivi e gli elementi di base della tecnica Delphi<sup>12</sup>**

L'obiettivo principale della tecnica Delphi è l'esplorazione di idee creative ed attendibili, nonché l'elaborazione di informazioni utili al processo decisionale. L'applicazione della tecnica consente di sviluppare nuovi approfondimenti, creare scenari futuri, valutare la desiderabilità e la fattibilità di possibili alternative, contribuendo alla risoluzione di un problema e alla formazione di un processo decisionale informato. La tecnica Delphi si basa su un processo strutturato che raccoglie e distilla informazioni dal patrimonio conoscitivo di un gruppo di esperti, attraverso un set di questionari intervallati da feedback di verifica sulle opinioni espresse. Il Delphi è usato come supporto valutativo ad un processo decisionale innovatore, o informato, in situazioni in cui si riscontri "mancanza di accordo o uno stato incompleto di conoscenze sulla natura del problema, o sulle componenti di cui occorre tenere conto per una soluzione vincente. Come risultato, i giudizi espressi dai membri di un gruppo eterogeneo devono fondersi, per inventare o scoprire una linea di azione soddisfacente" (Adler, Ziglio 1996).

Per applicare con efficacia la tecnica Delphi sono necessari tre requisiti fondamentali:

1. il problema non si presta a precise tecniche analitiche, ma può trarre vantaggio dalla formulazione collettiva di giudizi soggettivi;
2. il problema non è stato storicamente monitorato e/o non vi sono informazioni adeguate sul suo sviluppo attuale e futuro;

---

<sup>12</sup> Adler M., Ziglio E. (a cura di) (1996), *Gazing into the Oracle: The Applications of the Delphi Method to Public Policy*, London, Jessica Kingsley Ltd.

3. il problema va affrontato attraverso l'esplorazione e la valutazione di numerosi sbocchi correlati ad opzioni tra loro diverse, laddove la necessità di formulare un giudizio di gruppo è facilitata da tecniche valutative.

Nelle politiche sociali è frequente la necessità di dover risolvere problemi connotati da incertezza, sia relativa alla natura del problema stesso che alle misure da adottare. La procedura metodologica della tecnica Delphi tende a strutturare e a filtrare una vasta quantità di informazioni in base ad una intuizione (non ancora definibile come "conoscenza"), con l'obiettivo di migliorare il giudizio (rendendolo informato) e, di conseguenza, di stimare il processo decisionale. Il Delphi è uno strumento utile per migliorare la formulazione di idee-chiave attraverso l'uso di supporti tecnici e che lascia margini alla possibilità di formulare pensieri originali nell'analisi dei dati derivanti dalla raccolta strutturata di informazioni fornite da esperti.

Il Delphi può essere applicato per raggiungere uno o più dei seguenti risultati:

- a. assicurare che siano esplicitate e vengano prese in considerazione il maggior numero possibile di opzioni riguardanti uno specifico argomento;
- b. stimare l'impatto e le conseguenze di ogni specifica decisione;
- c. esaminare l'accettabilità di ogni possibile opzione (ad esempio in termini di desiderabilità etica o politica).

Il crescente impegno di autorità locali, nazionali ed internazionali, e di organizzazioni ambientali e sanitarie, ha dato vita ad un'ampia gamma di funzioni, a nuove istituzioni, a comitati *ad hoc* e ad altri organismi decisionali, in cui sono coinvolti funzionari statali, esperti, politici, amministratori ed esponenti della società civile. Naturalmente, deve

essere chiaro che l'uso della tecnica Delphi non può essere visto, in alcun caso, come un tentativo di rimuovere le responsabilità della formulazione politica e dell'atto decisionale da parte di coloro che devono esercitarli.

Come ogni metodo di indagine esso rappresenta infatti uno strumento che, per quanto più flessibile di altri, deve poi essere utilizzato in maniera coerente e ragionata dal *policy maker*.

#### **4.1.2 Le fasi del Delphi**

La tecnica Delphi è un processo applicato alla comunicazione di gruppo di un panel formato da esperti. La tecnica permette loro di affrontare in modo sistematico un compito, o un problema complesso. Una serie di questionari-protocolli vengono inviati (per posta, o con sistemi computerizzati) al gruppo di esperti pre-selezionato ed auspicabilmente somministrati face to face da un rilevatore. I questionari sono formulati con lo scopo di sollecitare ed approfondire risposte individuali al problema posto, aiutando gli esperti ad affinare il loro punto di vista mano a mano che il gruppo progredisce nel compito assegnato.

Nella maggior parte dei casi, il primo questionario (Q1) pone il problema in modo ampio e richiede risposte e commenti. Le risposte a Q1 vengono sintetizzate dal team di ricerca ed utilizzate per costruire un secondo questionario (Q2). Q2 presenta i risultati di Q1 ed offre agli interlocutori l'opportunità di rivedere le loro prime risposte alla luce del feedback che comprende le risposte dell'intero gruppo. Durante questo processo interattivo - che, secondo le circostanze, può essere ripetuto ogniqualvolta lo si ritenga opportuno - vengono evidenziati i problemi,

identificate aree di accordo o disaccordo, e comprese le priorità. L'applicazione della tecnica Delphi si snoda dunque in due fasi. La prima può essere definita fase esplorativa e generalmente caratterizza Q1 se l'argomento in discussione deve essere esplorato a fondo e risulti necessario acquisire ulteriori informazioni. La fase esplorativa è di cruciale importanza; infatti se gli interlocutori non comprendono lo scopo che sottende l'applicazione della tecnica Delphi, possono rispondere in modo inappropriato, esserne frustrati, o perdere interesse.

La seconda fase - fase valutativa - è composta dal processo di valutazione dei punti di vista (anche contrastanti) degli esperti sui vari modi di affrontare gli argomenti che sono oggetto di indagine. In genere, la fase valutativa caratterizza Q2. In particolare, il secondo questionario (Q2) chiede ai partecipanti di rivedere gli item identificati nel primo (Q1) e sintetizzati dal team Delphi incaricato dell'analisi. Come nel Q1, gli esperti possono argomentare a favore o contro. Generalmente nella fase Q2 si chiede agli interlocutori di classificare gli item e stabilirne priorità preliminari, seguendo le istruzioni fornite.

#### **4.1.3 La selezione degli esperti e l'istruzione informativa**

**Selezione degli esperti** - Il criterio per costruire un gruppo di esperti Delphi non è (e non può essere) soltanto statistico; l'ampiezza del panel di esperti è variabile. La letteratura sostiene che, con un gruppo omogeneo di esperti, si possono raggiungere sempre buoni risultati con piccoli panel composti da 5-10 persone. La selezione degli "esperti adatti" non deve, naturalmente, essere materia di una mera preferenza

personale. Occorre seguire una procedura governata da criteri espliciti, che possono variare da un'applicazione all'altra, secondo gli scopi ed il contesto in cui viene condotto il processo Delphi. L'*expertise* è di solito il requisito chiave nella selezione dei membri del gruppo Delphi. La prima componente dell'*expertise* è la conoscenza e l'esperienza pratica sugli argomenti investigati. Altri criteri di selezione sono la capacità e la propensione degli esperti a contribuire all'esplorazione di un problema specifico e, ancora, la garanzia che gli esperti abbiano il tempo sufficiente per contribuire al processo Delphi e che siano abili sia nella comunicazione scritta che nell'esprimere priorità nelle scale di misurazione.

***Istruzioni agli esperti*** - Fornire istruzioni chiare agli esperti che partecipano a un processo Delphi può aiutare a garantire l'affidabilità delle loro risposte. Durante lo svolgimento del processo Delphi, è importante minimizzare possibili malintesi o aree di "confusione"; l'efficacia degli scambi delle informazioni e l'affidabilità dei giudizi richiesti agli esperti può essere aumentata fornendo loro parole chiave e istruzioni chiare per portare a termine i compiti indicati. Le parole chiave e le istruzioni per stimare gli item dei questionari Delphi rivestono particolare importanza per la cosiddetta "Policy Delphi", in cui gli esperti vengono interrogati circa la facilitazione e la fattibilità di risoluzione di una determinata questione politica. Più in dettaglio la Policy Delphi è l'adattamento della tecnica Delphi all'esplorazione e alla valutazione di problemi politici. La Policy Delphi va utilizzata in situazioni in cui non esiste una soluzione netta ad un determinato problema politico. Gli esperti diventano, in questo caso, i sostenitori dell'efficacia e dell'efficienza di una specifica soluzione di quel

problema politico, entrando in contrasto con i sostenitori dei gruppi di interesse, che di quella decisione politica finale subiranno le conseguenze.

Le istruzioni, gli eventuali punteggi ed ogni altro sistema usato per raccogliere i giudizi degli esperti dovrebbero essere pre-testati in modo appropriato. Il team di ricerca Delphi dovrebbe fare la stessa cosa sui diversi modi utilizzabili per fornire agli esperti i feedback riguardanti le risposte ai precedenti questionari Delphi.

#### **4.2 LA TECNICA DELPHI PER LA VALUTAZIONE DELLA EFFICACIA DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE IN PROVINCIA DI FIRENZE: PROCESSO E METODOLOGIA SPECIFICA**

Sulla base dell'impianto logico del modello di valutazione sin qui sviluppato, è stato costituito un panel ad hoc per la valutazione quali-quantitativa attraverso la tecnica Delphi dell'efficacia delle attività di marketing territoriale in relazione agli obiettivi strategici prefissati dal soggetto istituzionale (la Provincia di Firenze) e trasmessi al soggetto attuatore (Promofirenze).

Nello specifico, la realizzazione del Delphi per la valutazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale della Provincia di Firenze ha previsto i seguenti passi:

1. predisposizione del questionario 1 (Q1);
2. formazione del panel;
3. invio dei materiali informativi agli esperti e del Q1: ha previsto l'invio della sintesi dei contenuti del secondo report intermedio e del Q1;

4. somministrazione blind (*alla cieca*) di Q1 tramite intervistatore: ha previsto la somministrazione di Q1 (a risposte semi-aperte) da parte un rilevatore ai singoli esperti in sedi separate rispetto agli altri esperti e mantenendo gli intervistati all'oscuro sui nominativi degli altri componenti del panel;
5. elaborazione e sintesi dei risultati della somministrazione derivanti da Q1 e redazione di questionario 2 (Q2): ha previsto l'interpretazione dei risultati della fase precedente e la realizzazione di Q2 (questionario strutturato a risposte chiuse) sulla base degli esiti di Q1;
6. invio e somministrazione a distanza di Q2: ha previsto l'invio (e-mail) e/o la somministrazione (telefonica) di Q2, socializzando i risultati medi di Q1;
7. elaborazione dei risultati di Q2: ha previsto l'interpretazione dei risultati derivanti da Q2.

La composizione del panel di esperti è stata condivisa tra committenza e gruppo di ricerca; qui di seguito sono riportati i nominativi (codificati per riservatezza con lettere dell'alfabeto greco) degli opinion leader selezionati e che compongono il panel appositamente costituito per la valutazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale in Provincia di Firenze:

1. Alfa: Presidente Società per la gestione di una infrastruttura dei trasporti
2. Beta: Responsabile Associazione di Categoria della Provincia di Firenze
3. Gamma: Direttore Marketing di Associazione di Categoria della Provincia di Firenze
4. Delta: Sindaco di un Comune della provincia di Firenze

5. Lambda: Direttore di Agenzia di Sviluppo del Nord Italia
6. Epsilon: Segretario Regionale Associazione Sindacale della Regione Toscana

Si deve considerare come il panel sia composto da opinion leader, con ampia e approfondita conoscenza sulle dinamiche del tessuto economico-sociale dell'area fiorentina, ai quali pur essendo rappresentanti di attori istituzionali è stato richiesto di esprimere un parere di natura personale. Fa eccezione il direttore di una agenzia di sviluppo del Nord-Italia, *opinion leader* in possesso di competenze ed esperienze specifiche sul tema del marketing territoriale, i cui giudizi sono più orientati alla valutazione tecnica delle attività di marketing territoriale svolte da Promofirenze.

La Tabella 4.1 esplica le aree tematiche esplorate attraverso i questionari Q1 (questionario semistrutturato a risposte aperte) e Q2 (questionario strutturato a risposte chiuse sviluppato sulla base degli esiti di Q1).

**Tabella 4.1** – Le aree del questionario 1 (Q1) e del questionario 2 (Q2) per la valutazione dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale della Provincia di Firenze attraverso il Delphi

<b>Area di analisi</b>	<b>Principali contenuti</b>
Valutazione dell'efficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pianificazione di Marketing territoriale della Provincia di Firenze</li> <li>- Networking</li> <li>- Mappatura dell'offerta territoriale e place pack building</li> <li>- Comunicazione e promozione del territorio</li> <li>- Investment care ed Investment attraction</li> <li>- Soggetto tecnico per l'attrazione di investimenti (Agenzia di Sviluppo)</li> </ul>
Indicazioni per il management della Provincia Indicazioni di Policy suggerite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livelli di pianificazione di marketing territoriale</li> <li>- Modalità di pianificazione</li> <li>- Soggetto tecnico per l'attrazione di investimenti (Agenzia di Sviluppo)</li> </ul>

Fonte: Nostre elaborazioni

### **4.3 I PRINCIPALI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DELLE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE DI PROMOFIRENZE ATTRAVERSO LA TECNICA DEPLHI**

In questa parte del report sono contenuti i principali risultati della valutazione delle azioni di marketing territoriale di Promofirenze attraverso la tecnica Deplhi; per rendere più agevole la comprensione degli esiti, le parti seguenti riportano in modo aggregato le opinioni rilevate attraverso gli strumenti Q1 e Q2.

### 4.3.1 La valutazione della pianificazione di Marketing territoriale della Provincia di Firenze

Circa la pianificazione di Marketing territoriale della Provincia di Firenze, sono emersi dal Delphi alcuni elementi chiave:

1. gli obiettivi di marketing territoriale non appaiono sufficientemente codificati (missione del territorio, identificazione del target di investitori da attrarre, obiettivi specifici da raggiungere);
2. viene percepita la difficoltà oggettiva rispetto alla possibilità di attivare e gestire una rete di marketing territoriale articolata;
3. viene rilevata l'importanza dell'attività di networking come mezzo necessario per la realizzazione della pianificazione strategica territoriale.

Considerando le riflessioni espresse dai singoli *opinion leader*, queste considerazioni generali acquisiscono specifiche connotazioni. In tal senso, emerge come Beta sottolinei la necessità di una maggiore enfasi sulla pianificazione del marketing territoriale dell'area fiorentina: *“la pianificazione di marketing territoriale, tenendo conto dei vincoli e delle opportunità del territorio stesso, deve definire in modo chiaro e condiviso specifici obiettivi (non troppi, ma pochi e ben focalizzati) dai quali far discendere una serie di azioni integrate volte sia all’attrazione di investimenti esteri sia all’inserimento delle imprese locali nelle reti internazionali.*

*Firenze in particolare dovrebbe cercare di attrarre investimenti qualificati, capaci di arricchire il territorio con il capitale umano e il know how correlato. Al fine di selezionare gli investitori, è rilevante dotarsi di una sensibilità capace di cogliere i trend e i mega-trend degli investimenti esteri; questa attività di analisi è essenziale e dovrebbe*

*precedere l'implementazione di qualsiasi politica (specie quella di comunicazione). Se la priorità di marketing territoriale è dunque quella di attrarre know how, conoscenza, ciò implica aprire a investitori, a fondi di investimento, a soggetti che cercano nella produzione locale di beni e servizi un "partner" per sviluppare il proprio business. In ultima istanza, si deve riuscire ad agevolare la costruzione di partnership valide, cioè riconosciute (da tutti gli stakeholder e da tutta la comunità economica locale) come capaci di portare valore aggiunto".*

Da un punto di vista geografico, Firenze, secondo Beta, dovrebbe rivolgersi in prima battuta ad aree che siano più sviluppate del territorio fiorentino almeno su alcuni caratteri qualificanti; in tal senso indica come paesi target l'Inghilterra, la Danimarca (ed in generale i Paesi del Nord Europa), gli USA (East Coast) nonché la Russia; Beta infine rimarca che è di estrema rilevanza definire non solo chi attrarre ma anche cercare di identificare i settori prioritari su cui puntare.

Dal canto suo, Alfa esprime profondi dubbi sulla reale possibilità (al di là della volontà) della Provincia di riuscire a coordinare concretamente la pianificazione territoriale. Ciò nonostante sottolinea in linea con le posizioni di Beta la rilevanza della definizione e della selezione del profilo degli investitori: *"in virtù del patrimonio di cui è dotata Firenze, si dovrebbe cercare di portare degli importanti decision maker sul nostro territorio attraverso eventi specializzati (eventi congressuali che portano sul territorio soggetti estremamente qualificati) e che collateralmente abbiano lo scopo di fare marketing".*

Anche secondo Lambda, per rendere efficace qualsiasi azione di marketing territoriale, è necessario che vi siano obiettivi chiari e ben delimitati. Ciò in particolare implica un raccordo reale tra gli attori locali ed una programmazione economica regionale e provinciale ben

definita dalla quale far discendere un set coerente di obiettivi di marketing territoriale. Lambda sottolinea inoltre come, nella sua percezione, la dimensione regionale sia quella più appropriata per la prospettiva di marketing territoriale; ciò non toglie che dalla cornice regionale debbano discendere chiari obiettivi e responsabilità specifiche a livello provinciale. Nella stessa direzione si collocano anche i pareri di Delta ed Epsilon, secondo i quali non ha senso lo sviluppo di un *“marketing territoriale rispetto ad un territorio comunale; la pianificazione e la definizione degli obiettivi deve essere perlomeno definita a livello provinciale in armonia con linee guida regionali ben definite; non ha senso infatti che ogni comune vada a vendere le proprie aree”* (Delta). In modo più specifico Epsilon sottolinea come *“il territorio fiorentino, insieme a quello toscano, abbia fatto una scelta di identità, che lo colloca nel mondo con un brand ad elevato contenuto qualitativo (qualità sociale, intesa come capacità di coesione, qualità del fare e del saper fare, intesa come qualità del lavoro, e qualità ambientale, intesa come una relazione virtuosa tra l’attività antropica e il nostro modello). Dunque se è questo il modello di sviluppo scelto, gli investimenti attratti devono ruotare attorno ad esso”*.

Come ricorda Lambda, è infine necessario scegliere con attenzione il brand da promuovere perché le risorse necessarie per imporlo a livello internazionale sono ingenti e non si può pensare di riuscire ad affermare sia il “made in Florence” che il “made in Tuscany” contemporaneamente.

### 4.3.2 La valutazione dell'attività di networking

In merito alla attività di networking, sono emerse dal Delphi alcune posizioni generali che possono essere sintetizzate in tre elementi chiave:

1. una valutazione positiva di tutti gli sforzi profusi per il miglioramento delle relazioni tra i nodi della rete territoriale (condivisione di obiettivi e linguaggi, riduzione delle distanze tra attori locali);
2. la necessità di armonizzare, in modo concertato, i livelli decisionali delle amministrazioni locali;
3. l'attribuzione di un mandato forte sul marketing territoriale ad un attore univoco (presenza di un'interfaccia unica con gli investitori, capace di orientare ed incidere sui processi decisionali dei singoli attori locali).

L'opinion leader Beta ritiene che lo sforzo profuso dalla Provincia e da Promofirenze per rendere il networking attivo e denso di relazioni sia molto apprezzabile; al contempo rileva però la necessità di aumentare la spinta verso la realizzazione di meccanismi capaci di facilitare il dialogo ed i rapporti tra nodi della rete stessa. *“Per fare marketing territoriale c'è bisogno di un soggetto forte che possa dare degli input di carattere decisionale, sui soggetti amministrativi (enti locali) sul cui territorio si andrà a localizzare l'investimento. Buona parte del problema risiede nei numerosi livelli decisionali paralleli che caratterizzano gli enti locali; l'anello debole dell'attività di networking risiede nella ridotta capacità di influire sui processi decisionali autorizzativi dei singoli soggetti. L'attività di networking dovrebbe condurre a predisporre un modello “univoco” di processo per la gestione dell'investimento. L'investitore si dovrebbe confrontare con un*

solo interlocutore territoriale principale che parli per nome e per conto di tutti gli attori locali; ciò implicherebbe un approccio integrato e non conflittuale tra i nodi della rete territoriale ed i potenziali investitori (la parola data, la promessa effettuata all'investitore deve essere una soltanto ed essere mantenuta)". In tal senso, Beta auspica che la Provincia, dopo aver definito chiaramente il mandato con i Comuni, li possa rappresentare in maniera diretta sulle problematiche di marketing territoriale; i diversi livelli di programmazione dovrebbero convergere in maniera spontanea o quanto meno essere orientati in tale direzione, su obiettivi chiari e condivisi. *"La Provincia non deve avere una delega per tutto, quanto piuttosto presidiare in modo incisivo aree decisionali circoscritte, riuscendo a far impegnare i Comuni (con cui ha concordato gli indirizzi) a concedere le concessioni amministrative necessarie ed in tempi certi. L'attività di networking deve essere un lavoro costante; il networking non è fatto soltanto dai soggetti che sono presenti sul territorio, ma anche da soggetti che risiedono all'estero e che hanno la capacità di fare scouting sulle imprese che potrebbero allacciarsi alle reti di produzione locale"*. Su questo tema l'opinion leader Alfa sottolinea la necessità di aumentare la partecipazione dei diversi stakeholder locali nella definizione delle scelte di merito.

Lambda, dal canto suo, ritiene che la capacità di fare rete tra gli attori di un territorio sia più di ogni altro fattore, una fonte di vantaggio competitivo; *"quello che deve fare un'agenzia di sviluppo è favorire la messa in rete degli attori esistenti e degli investitori; la prima cosa che ti chiede un'azienda sono i fornitori, i clienti, la ricerca, le istituzioni: la loro "messa in rete" costituisce il vero vantaggio competitivo di un territorio. Si possono predisporre agevolazioni, incentivi di ogni natura*

*ma il vero fattore di successo per l'attrazione degli investimenti è l'idea che ci sia un attore istituzionale capace di fare entrare in rete l'investitore in modo facile ed in tempi brevi".* Gamma in tal senso percepisce una ridotta capacità di coordinamento tra le diverse istituzioni territoriali ed enfatizza soprattutto la necessità di un'integrazione a livello di area vasta (*"l'anello mancante Firenze-Prato-Pistoia"*). Nella stessa direzione si esprimono Delta ed Epsilon, i quali percepiscono come i vari attori istituzionali prendano iniziative individuali non pianificate a livello di network territoriale; Epsilon sottolinea inoltre la necessità di identificare un *"punto di aggregazione"* grazie al quale dare maggiore incisività a tutte le iniziative di marketing territoriale; *"non sta a me dire ora se deve essere Promofirenze o meno, dico semplicemente che la quantità di azioni presenti in Toscana e a Firenze a questo titolo avrebbe bisogno di una diversa concentrazione e di una maggiore massa critica; ciò per consentire il rafforzamento delle relazioni dentro l'area fiorentina e regionale e tra queste e l'intero "villaggio globale". Ciò implica che i territori della regione si configurino entro l'ottica di sistema; in particolare penso che il sistema delle aree vaste sia la condizione minima per realizzare tale ipotesi."*

#### **4.3.3 La valutazione dell'attività di mappatura dell'offerta territoriale e di place pack building**

In termini generali gli esiti del Delphi segnalano che l'attività di mappatura è ritenuta di grande utilità in quanto consente di qualificare in modo razionale l'offerta territoriale, favorendo l'attrazione di investimenti e l'eventuale riqualificazione dell'esistente. Gli opinion leader suggeriscono tuttavia che accanto alla mappatura dell'offerta

territoriale “fisica” (ad es. infrastrutture materiali, offerte immobiliari, pacchetti localizzativi per aree industriali e commerciali) sia ancor più rilevante la mappatura delle risorse immateriali e delle competenze distintive (ad es. centri di ricerca, università, centri di eccellenza, servizi alle imprese, qualità delle risorse umane nel territorio, competenze localizzate su attività produttive) presenti sul territorio. In modo specifico, Beta ritiene che, in merito alla mappatura, sia stata effettuata buona parte dello sforzo necessario e come vi sia in tal senso una certa partecipazione dei nodi della rete territoriale.

Si distingue in modo spiccato la posizione di Lambda il quale auspica che il soggetto tecnico di marketing territoriale si spogli della competenza di mappatura (da affidare interamente a professionisti terzi) al fine di concentrarsi in modo ulteriore sulle attività di relazione con gli investitori attuali e potenziali. Lambda sottolinea tuttavia la criticità dell’attività di mappatura (*“mappatura delle capacità territoriali”*) che deve essere interpretata come un’attività di monitoraggio continuativo.

#### **4.3.4 La valutazione dell’attività di comunicazione e promozione del territorio**

In merito all’attività di comunicazione e promozione del territorio le riflessioni dei membri del panel sono riassumibili nei seguenti punti principali:

1. la valutazione di massima sulle attività specifiche di comunicazione svolte da Promofirenze appare mediamente positiva;
2. l’efficacia della comunicazione è largamente sindacata dalla insufficiente chiarezza degli obiettivi attribuiti al marketing

territoriale (cosa si intende valorizzare, quali target di investitori attrarre);

3. l'efficacia delle attività di comunicazione e di costruzione di eventi è secondaria rispetto alla capacità-possibilità di predisporre un'offerta territoriale "concretamente" attrattiva, i cui attributi una volta definiti con chiarezza possono essere comunicati.

Con riferimento alle singole posizioni degli opinion leader, Beta valuta nel complesso la comunicazione effettuata in modo mediamente positivo; lo stesso, sottolinea in particolare la buona qualità della comunicazione via web della quale rileva tuttavia il carattere re-attivo piuttosto che pro-attivo (*"sarebbe opportuno, ad esempio, evidenziare due o tre azioni forti su cui concentrare anche gli sforzi comunicativi"*). L'efficacia della comunicazione secondo Beta è tuttavia messa in dubbio dal fatto che, nella sua percezione, non vi sia una chiara identificazione degli obiettivi strategici di marketing territoriale; in tal senso l'opinion leader sottolinea come *"ci sia ancora confusione nel capire realmente cosa si voglia valorizzare dell'area fiorentina attraverso il marketing territoriale"*. Secondo Beta si dovrebbe inoltre *"mappare con precisione e capire quali siano i punti di contatto, le sedi estere delle quali la Toscana dispone al fine di far svolgere una forte azione di promozione (ad es: uffici esteri della Regione) nonché utilizzare in modo più massiccio la rete di desk a cui Promofirenze è collegata a livello internazionale"*.

Per parte sua, Lambda sottolinea la necessità di sviluppare una comunicazione il più possibile adeguata alle esigenze del singolo investitore (comunicazione "taylor made") e che affondi le proprie

radici in processi di condivisione di conoscenza tra gli attori che compongono la rete territoriale.

Gamma concentra la sua riflessione sulla necessità di disporre di un prodotto territoriale realmente fruibile e “collocabile sul mercato” prima di andare a promuovere una data area: *“laddove infatti l’investitore straniero si presenti in modo autonomo, siamo di fronte ad un accadimento positivo a tutto tondo, viceversa nel caso in cui sia stimolato dalla comunicazione di marketing territoriale e si trovi di fronte un prodotto territoriale non adeguato, l’accadimento ha certamente un valore negativo”*.

Delta sottolinea infine come la partecipazione a fiere di settore (quali il MIPIM) siano un valido strumento di comunicazione territoriale; al contempo è tuttavia necessario veicolare in queste occasioni la dinamicità del territorio dell’area fiorentina e non solo quella basata sullo “stereotipo turistico”.

#### **4.3.5 La valutazione dell’attività di investment care e investment attraction**

Il Delphi ha permesso di far emergere alcune specifiche riflessioni anche in merito alle attività di Investment care e Investment attraction. Gli opinion leader a questo proposito hanno sviluppato le loro considerazioni lungo due linee di pensiero principali:

1. la qualificazione e la definizione del profilo più appropriato degli investitori da attrarre nell’area fiorentina;
2. la necessità di sviluppare una cultura dell’accoglienza rispetto agli investitori attuali e potenziali.

Nello specifico, Firenze, secondo Beta, dovrebbe rivolgersi a due categorie di investitori principali: a) imprese (di grandi dimensioni) “che

*siano interessate a localizzarsi in un territorio culturalmente ricco, qualificato da una serie di attività collaterali ad uso dei propri uffici direzionali, e che siano capaci di generare e disseminare conoscenza”;*  
b) attori economici (di medie, piccole dimensioni) *“che operino abitualmente nel campo del turismo o comunque dell’industria leggera”.*

Alfa enfatizza come sia necessario sottolineare i fattori caratterizzanti dell’offerta territoriale fiorentina (qualità della vita) in modo da attrarre investitori specializzati; *“l’attività di investment attraction dovrebbe mirare non tanto a raccogliere investimenti tout court ma piuttosto ad attrarre funzioni qualificate. Non sono interessanti, a mio parere, gli investimenti “hard”, credo sia ora di concentrarsi su investimenti “soft”; ritengo sia poco utile avere uno stabilimento produttivo della General Motors sul territorio, mentre se Apple volesse insediare il proprio quartier generale europeo ne sarei ben felice”.*

Alfa sottolinea come sia necessario porre in essere un processo di segmentazione della domanda territoriale che si vuole attrarre; *“gli investimenti da favorire sono quelli che hanno ricadute simili al learning center della Nuova Pignone-GE ed a quelle delle Università straniere ubicate a Firenze. Qui serve fare un’attrazione nella parte alta della filiera; è dunque importante favorire l’insediamento a Firenze di centri direzionali, di progettazione, di design e di formazione di imprese internazionali”.* In relazione alla provenienza degli investitori, Alfa indica le aree in forte crescita economica (Cina, India, Brasile) nonché le realtà del Sud Est Asiatico ed alcune economie dell’Africa.

Lambda si concentra in particolare sulla necessità di *“assumere la cultura dell’accoglienza”;* in altre parole *“il territorio si deve chiarire al proprio interno, domandandosi se vuole degli investimenti; se sì, di*

*quale tipo e per quale fine. Dopo aver fatto questo sforzo di analisi e di pianificazione è necessario approcciare i potenziali investitori con un orientamento propositivo e pro-attivo ma di certo non ostacolante”.*

Gamma, dal canto suo, ritiene che moda e meccanica di precisione siano le aree settoriali su cui concentrare gli sforzi attrattivi, con particolare riferimento agli operatori europei. In tal senso, Delta ritiene che Firenze dovrebbe puntare sul manifatturiero made in Italy, sull'eccellenza del made in Italy; *“Firenze deve tenere in considerazione particolare l'industria del lusso, l'artigianato tecnologico e tutte quelle nicchie di mercato medio-alte. Si dovrebbero stimolare spin-off universitari nel biomedicale nell'ingegneristica. Firenze dovrebbe inoltre cercare di attrarre le funzioni direzionali di imprese di livello (sia manifatturiere che di servizi)”.* Da un punto di vista delle aree di attrazione, Delta esprime una preferenza attuale verso operatori dell'Unione Europea e degli USA, senza preclusioni, quando sarà e se sarà il tempo, ad accogliere investitori cinesi e di altre economie in crescita.

Epsilon richiama la necessità di un atteggiamento proattivo verso la selezione degli investitori: *“sebbene non sia facile scegliere e trovare partner finanziari e industriali, è essenziale che il territorio sia indirizzato verso un modello sviluppo. E' in base al modello di sviluppo definito che si devono trovare e selezionare gli interlocutori desiderati. Il territorio fiorentino, in particolare, e il territorio toscano, più in generale, devono rivolgersi al mondo con una proposta, un modello di sviluppo, altrimenti sono gli altri che scelgono il modello di sviluppo per noi”.*

#### **4.3.6. Riflessioni sul soggetto tecnico per l'attrazione di investimenti (Agenzia di Sviluppo)**

Gli opinion leader intervistati sono stati stimolati inoltre ad esprimere una loro opinione generale sul ruolo di Promofirenze. Rimandando al prossimo paragrafo un approfondimento specifico delle indicazioni di policy che sono emerse, si possono illustrare in questa sede tre considerazioni relative:

1. al livello di adeguatezza di Promofirenze a ricoprire il ruolo di Agenzia di sviluppo;
2. alla necessità di un mandato forte all'Agenzia di sviluppo;
3. alla presenza di margini di miglioramento.

Sul primo e sul secondo punto, secondo Beta, vi sono tutti i presupposti per i quali Promofirenze, nella veste di Agenzia di sviluppo, può sviluppare un'azione di marketing territoriale in modo professionale e qualificato. Tuttavia *“la questione è che il soggetto che sviluppa queste azioni dovrebbe avere una serie di capacità-poteri anche di natura tecnico-amministrativa. Ciò non implica che il soggetto riceva delle deleghe in bianco quanto piuttosto che disponga dei poteri necessari per dare seguito alle azioni di marketing territoriale che ha il compito di svolgere e realizzare”*. Secondo Beta inoltre *“è opportuno definire poche azioni prioritarie (molte meno rispetto a quanto fatto sinora) in modo da avere degli obiettivi chiari e misurabili dal punto di vista del successo. Per fare ciò è in primo luogo necessario che gli obiettivi siano definiti ex-ante. Peraltro il rischio è quello di fare tanta promozione per non ottenere poi risultati concreti ... è infatti preferibile focalizzarsi su obiettivi specifici senza disperdere le forze, al fine di*

*chiudere tre o quattro investimenti capaci di creare occupazione e ricchezza sul territorio”.*

Sul secondo punto, Lambda ritiene che il soggetto tecnico per l’attuazione di investimenti, al fine di svolgere in modo efficace il suo mandato, deve essere *“Il Responsabile”*, ovvero l’interfaccia autorevole ed (in linea di massima) l’unico interlocutore con il quale l’investitore si deve confrontare. L’agenzia deve godere di un mandato forte e rappresentare, in termini amministrativo-burocratici, le istituzioni locali responsabili dell’area oggetto di valorizzazione.

Sul terzo punto, infine, Delta sottolinea come Promofirenze *“debba cercare di dinamizzarsi ulteriormente”*, promovendo un’immagine più innovativa dell’area fiorentina.

#### **4.3.7. Un quadro sinottico delle valutazioni espresse dagli opinion leader sulle azioni di marketing territoriale di Promofirenze**

In termine di sinossi, le valutazioni espresse dagli opinion leader sulle diverse linee di azione di marketing territoriale svolte da Promofirenze possono essere così sintetizzate:

##### **I. Valutazione della pianificazione di Marketing territoriale della Provincia di Firenze**

- gli obiettivi di marketing territoriale non appaiono sufficientemente codificati (missione del territorio, identificazione del target di investitori da attrarre, obiettivi specifici da raggiungere) – ciò, nella percezione degli opinion leader, non dipende dal soggetto attuatore Promofirenze

- ❑ percezione della difficoltà oggettiva rispetto alla possibilità di attivare e gestire una rete di marketing territoriale articolata
- ❑ si rileva l'importanza dell'attività di networking come mezzo necessario per la realizzazione della pianificazione strategica territoriale

## **II. La valutazione dell'attività di Networking**

- ❑ viene espressa una valutazione positiva di tutti gli sforzi profusi per il miglioramento delle relazioni tra i nodi della rete territoriale
- ❑ viene rilevata la necessità di armonizzare, in modo concertato, i livelli decisionali delle amministrazioni locali gli opinion leader sollecitano l'attribuzione di un mandato forte sul marketing territoriale ad un attore univoco (presenza di un'interfaccia unica con gli investitori, capace di orientare ed incidere sui processi decisionali dei singoli attori locali).

## **III. La valutazione dell'attività di mappatura dell'offerta territoriale e place pack building**

- ❑ l'attività di mappatura è ritenuta di grande utilità in quanto ha consentito di qualificare in modo razionale l'offerta territoriale, favorendo l'attrazione di investimenti e l'eventuale riqualificazione dell'esistente
- ❑ accanto alla mappatura dell'offerta territoriale "fisica" (ad es. infrastrutture materiali, offerte immobiliari, pacchetti localizzativi per aree industriali e commerciali) gli opinion leader indicano la necessità di potenziare-attivare la mappatura delle risorse immateriali e delle competenze distintive presenti sul territorio (ad es. centri di ricerca, università, centri di eccellenza, servizi alle

imprese, qualità delle risorse umane nel territorio, competenze localizzate su attività produttive)

#### **IV. La valutazione dell'attività di comunicazione e promozione del territorio**

- ❑ la valutazione sulle attività specifiche di comunicazione svolte da Promofirenze è mediamente positiva
- ❑ secondo gli opinion leader, l'efficacia della comunicazione è largamente sindacata dalla insufficiente chiarezza degli obiettivi attribuiti al marketing territoriale (che cosa si intende valorizzare, quali sono i target di investitori da attrarre)
- ❑ l'attività di comunicazione viene valutata come attività ancillare rispetto alla predisposizione di un'offerta territoriale concretamente attrattiva, i cui attributi prima di essere comunicati devono essere stati definiti con chiarezza

#### **V. La valutazione dell'attività di Investment care e Investment attraction**

- ❑ si rileva una valutazione di massima positiva circa le attività di investment care e attraction poste in essere
- ❑ gli opinion leader tuttavia ritengono necessarie una qualificazione ed una definizione precise del profilo degli investitori più appropriati da attrarre nell'area fiorentina
- ❑ si rileva la necessità di sviluppare una cultura dell'accoglienza rispetto agli investitori attuali e potenziali.

Sulla base di queste valutazioni qualitative (espresse dagli opinion leader) sono promanate alcune specifiche implicazioni per la Provincia e, più in generale, per i responsabili delle LGA ai vari livelli; infine dal Delphi sono emerse anche delle indicazioni generali di policy, verificate in modo puntuale attraverso Q2. Il contenuto delle implicazioni per la Provincia e delle indicazioni di Policy sono riassunte nel seguente § 4.4.

#### **4.4. IMPLICAZIONI PER LA PROVINCIA DI FIRENZE ED INDICAZIONI DI POLICY.**

***Implicazioni per la Provincia di Firenze.*** Le implicazioni che riguardano la Provincia di Firenze sono riconducibili a tre tematiche principali:

- 1) La pianificazione strategica di marketing territoriale deve avere quanto meno una dimensione provinciale collegata ad una cornice “forte” di livello regionale (a sua volta armonizzata con quella nazionale);
- 2) I policy maker istituzionali (Regione e Provincia, in accordo con i Comuni) sono chiamati a definire in modo chiaro e codificato le priorità di sviluppo e quindi gli obiettivi di marketing territoriale (missione del territorio, identificazione del target di investitori da attrarre, obiettivi specifici da raggiungere);
- 3) Gli attori tecnici chiamati ad implementare le politiche che discendono dalle strategie di marketing territoriale devono essere dotati di adeguati poteri e di strumenti operativi.

**Tabella 4.2** – Il grado di accordo-disaccordo espresso dai membri del panel intorno a specifiche affermazioni sul marketing territoriale per la Provincia di Firenze

<p><b>1.</b> E' essenziale che tutte le istituzioni locali (Enti, Associazioni di categoria, ecc.) contribuiscano alla creazione di una rete comune, finalizzata a realizzare la pianificazione strategica di marketing territoriale.</p>				
1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi			<b>5</b>	
<p><b>2.</b> I policy maker istituzionali devono selezionare degli obiettivi prioritari di marketing territoriale. Tali obiettivi devono essere: a) strategici (rilevanti per lo sviluppo dell'area nel medio e lungo termine); b) raggiungibili ed al contempo sfidanti; c) condivisi a livello territoriale; c) chiari e misurabili; e) basati su un set di risorse definito.</p>				
1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi			<b>4,5</b>	
<p><b>3.</b> L'architettura di marketing territoriale deve prevedere un livello regionale per il coordinamento generale e per la definizione delle strategie ed un livello provinciale per il coordinamento operativo, l'implementazione delle azioni specifiche di marketing territoriale ed il raccordo con i Comuni.</p>				
1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi			<b>4,5</b>	
<p><b>4.</b> L'efficace realizzazione delle attività di marketing territoriale richiede la presenza di un soggetto tecnico altamente qualificato e dotato delle necessarie risorse e delle competenze distintive, vincolato agli obiettivi definiti dalle istituzioni locali ed autonomo nella fase di realizzazione.</p>				
1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi		<b>3,75</b>		

**5.** È essenziale favorire l'alleggerimento burocratico delle procedure necessarie per la finalizzazione di un investimento attratto; in particolare attraverso la:

- delega al soggetto tecnico di specifiche funzioni tecnico-amministrative al fine di renderlo l'interlocutore principale ed autorevole del territorio agli occhi degli investitori;
- definizione di processi di attrazione degli investimenti che rispondano a requisiti di efficacia ed efficienza (processi trasparenti, chiari, concertati e focalizzati su determinati target di investitori).

1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi		<b>3,5</b>		

**6.** È fondamentale che il soggetto tecnico produca in modo continuativo una mappatura delle risorse immateriali e delle competenze distintive (ad. es. centri di ricerca, università, centri di eccellenza, servizi alle imprese, qualità delle risorse umane nel territorio, competenze localizzate su attività produttive) che incidono sul territorio.

1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi		<b>3,5</b>		

**7.** È fondamentale che il soggetto tecnico produca in modo continuativo una mappatura dell'offerta territoriale materiale (ad es. infrastrutture materiali, offerte immobiliari, pacchetti localizzativi per aree industriali e commerciali) presenti sul territorio.

1	2	3	4	5
Valutazione Esperti Delphi		<b>3,5</b>		

Fonte: Nostre elaborazioni

Sulla base di queste tre implicazioni generali ed in relazione alle opinioni espresse dai membri del panel, nell'ambito del Delphi, è stato condotto un passaggio di ricerca finalizzato alla misurazione del grado di accordo-disaccordo su di un set di affermazioni chiave; l'obiettivo della fase in oggetto è stato quello di far emergere specifiche priorità negli interventi relativi alla pianificazione ed alla gestione del marketing

territoriale per la Provincia di Firenze. Nella Tabella 4.2 sono presentati gli esiti di questa fase dell'indagine dove a fronte di ciascuna specifica affermazione è riportato il valore medio relativo al grado di accordo-disaccordo espresso dagli esperti intervistati (dove 1 indica il massimo disaccordo; 5 il massimo accordo).

**Indicazioni di Policy.** L'analisi degli esiti suggerisce la definizione di alcune linee di intervento principali, le quali sono direttamente desumibili dalle posizioni espresse dagli opinion leader. In particolare le *indicazioni di Policy* destinate ai decisori delle LGA possono essere riassunte nei seguenti *sei punti cardine*:

- I. *E' essenziale che tutte le istituzioni locali (Enti, Associazioni di categoria, ecc.) contribuiscano alla creazione di una rete comune, finalizzata a realizzare la pianificazione strategica di marketing territoriale.* Gli opinion leader ritengono inoltre come i processi decisionali di taglio politico-territoriale sviluppati in sede Regionale e Provinciale debbano essere sempre più contraddistinti da caratteri manageriali (focus sulla pianificazione di marketing territoriale).
- II. *I policy maker istituzionali devono selezionare degli obiettivi prioritari di marketing territoriale.* Tali obiettivi devono essere secondo l'opinione del panel: a) strategici (rilevanti per lo sviluppo dell'area nel medio e lungo termine); b) raggiungibili ed al contempo sfidanti; c) condivisi a livello territoriale; d) chiari e misurabili; e) basati su un set di risorse definito.
- III. *L'architettura di marketing territoriale deve prevedere un livello regionale per il coordinamento generale e per la definizione delle strategie, un livello provinciale per il coordinamento operativo*

*nonché per l'implementazione delle azioni specifiche di marketing territoriale ed il raccordo con i Comuni.* È auspicata in questo caso l'attuazione di un percorso che consenta di connettere in modo più stretto tutti gli attori del territorio, intensificando ed approfondendo le relazioni tra LGA, Associazioni di categoria ed altri stakeholder locali (sostegno al networking). Su questo punto specifico l'opinion leader Delta esprime tuttavia i suoi dubbi circa la possibilità reale di definire in termini operativi un quadro di coordinamento tra la Provincia ed i Comuni.

- IV. *L'efficace realizzazione delle attività di marketing territoriale richiede la presenza di un soggetto tecnico altamente qualificato e dotato delle necessarie risorse e delle competenze distintive, vincolato agli obiettivi definiti dalle istituzioni locali ed autonomo nella fase di realizzazione.* Il Delphi conferma quindi l'utilità della presenza di una figura tecnica preposta alla realizzazione delle attività di marketing territoriale; emerge inoltre come il panel di esperti suggerisca ai decisori preposti di accrescere il coordinamento relativo ai vari livelli di azione del marketing territoriale presidiati dalle agenzie di sviluppo regionali e provinciali (Toscana Promozione e Promofirenze). Beta in particolare sottolinea come il soggetto tecnico possa essere utilmente configurato in forma policentrica e multipla; secondo Beta infatti appare difficile immaginare la presenza di un unico soggetto a livello regionale capace di incidere sul territorio con efficacia senza ricorrere ad altri attori più radicati nel medesimo territorio.
- V. *È essenziale favorire l'alleggerimento burocratico delle procedure necessarie per la finalizzazione di un investimento attratto.* Il Delphi suggerisce in modo forte ai decisori di predisporre meccanismi volti

alla semplificazione burocratica; tuttavia per raggiungere questo obiettivo si riscontrano nell'ambito del panel sia posizioni generali largamente condivise che indicazioni a carattere tecnico di segno contrastante. Tutti gli opinion leader suggeriscono infatti ai decisori pubblici di agevolare la definizione di processi di attrazione degli investimenti che rispondano a requisiti di efficacia ed efficienza (processi trasparenti, chiari, concertati e focalizzati su determinati target di investitori). Invece, circa l'opportunità di attribuire specifiche deleghe al soggetto tecnico in relazione a particolari funzioni tecnico-amministrative (al fine di renderlo l'interlocutore principale ed autorevole del territorio agli occhi degli investitori), i membri del panel hanno espresso posizioni differenziate; alcuni ritengono infatti che la delega di particolari funzioni tecnico-amministrative a favore del soggetto tecnico sia un passo eccessivo, che svuota il mandato delle amministrazioni locali, altri invece caldeggiavano l'istituto della delega in misura assai marcata. Il panel tuttavia suggerisce in modo unanime che il soggetto tecnico venga sostenuto nel consolidare il proprio ruolo di facilitatore del dialogo tra attori territoriali.

- VI. *È utile predisporre in modo continuativo una mappatura delle risorse immateriali e delle competenze distintive* (ad es. centri di ricerca, università, centri di eccellenza, servizi alle imprese, qualità delle risorse umane nel territorio, competenze localizzate su attività produttive) *nonché dell'offerta delle risorse materiali* (ad es. infrastrutture materiali, offerte immobiliari, pacchetti localizzativi per aree industriali e commerciali) presenti sul territorio. Sulla necessità della mappatura (specie quella immateriale) vi è larga condivisione, ma il panel ritiene tuttavia che non debba essere necessariamente il soggetto tecnico a farsi carico di queste attività; in particolare viene

valutato positivamente il coinvolgimento di attori dotati di risorse e technicalità specifiche, che consentirebbero al soggetto tecnico di concentrarsi nell'attività di attrazione di investimenti e nella gestione delle relazioni con gli investitori. Ciò non toglie che il panel esorti i decisori pubblici a mantenere attivo il flusso di acquisizione delle informazioni di mappatura, che di per sé rimangono fondamentali.

## Riferimenti bibliografici

- Adler M., Ziglio E. (a cura di) (1996), *Gazing into the Oracle: The Applications of the Delphi Method to Public Policy*, London, Jessica Kingsley Ltd.
- Ashworth G.J., Voogd H. (1995), *Selling the city marketing approaches in public sector urban planning*, Wiley & Sons Chichester.
- Benson-Rea M., Wilson H. I. M. (2000), "Performance and the lifecycle of the firm and its networks", Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K. in 2000.
- Caroli M.G. (1999), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Casella A. (1997), *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova disciplina"* in "Commercio", 60 pp. 79 – 93.
- CLES (2006), Servizio di valutazione del Docup Obiettivo 2 Toscana 2000-2006, Rapporto prima annualità 2006, Roma
- Corvi E., Fiocca R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, EGEA, Milano.
- Easton G. (1992), "Industrial networks: a review," In *Industrial Networks - A New View of Reality*, Björn Axelsson and Geoffrey Easton, eds. London: Routledge, 3-27.
- Easton G., (1994), "The Processes of Competition", in *The Marketing Initiative: Economic and Social Research Council Studies into British Marketing*, John Saunders, ed. New York: Prentice Hall, 42-57.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I. (2002), "Managing networks", Paper published at the 18th IMP-conference in Perth, Australia in 2002.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Guatri L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, EGEA, Milano.
- Håkansson H., Tunisini A., Waluszewski A. (2002), "Place as a Resource in Business Networks", Paper published at the 18th IMP-conference in Dijon, France in 2002.

- Håkansson H., Snehota I. (1995) eds., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Holmen E., Pederson A.C., Torvatn T., (1999), "Is it possible to conceptualise the interplay between structure and process in the industrial network approach?", in McLoughlin, Damien and C. Horan (Eds), *Proceedings of the 15th IMP (Industrial Marketing and Purchasing) International Conference*, Dublin, September 1999.
- Human S.E., Provan K.G. (2000), "Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise", *Administrative Science Quarterly*, 45 (June), 327-65.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York.
- Kotler P., Levy S.J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 33 (January), 10–15.
- Kotler P., Zaltman G. (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, 35 (July), 3–12.
- Latusi S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- Lorenzoni C., Baden-Fuller C. (1995), "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners", *California Management Review*, 37 (3), pp.146-163.
- Martone R.F. (1998), "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", *Economia & Management*, n. 6, 13-23.
- Meneguzzo M. (1995), *Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica*, in *Azienda Pubblica* n. 3.
- Paoli M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano.
- Sansoucy L. (2000), "La Francia", in Bellini Nicola (a cura di), *Il Marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- Storlazzi A. (1998), *L'Azienda Comune. Orientamenti strategici, organizzativi e di marketing*, Padova, Cedam.

- Texier L., Valle J.P. (1992), "Le Marketing territorial et ses enjeux", *Revue Française de Gestion*, Jan-Feb.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- Van den Berg L., Bromezza I., Van der Meer J. (1994), "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", *Impresa e Stato*, n. 27.
- Van den Berg L., Klaassen L.H. (1990), "Marketing metropolitan regions", International Conference on Marketing metropolitan regions, 8-10 Novembre.
- Van der Meer J. (1990), *The Role of City Marketing in Urban Management*, Rotterdam, European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University.
- Varaldo R. (2000), "Introduzione. L'attualità del marketing territoriale", in Bellini Nicola, (a cura di), *Il Marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- Varaldo R. (1999), "Dal localismo al marketing territoriale", in *Sinergie*, 17.49, p. 9-10.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente: itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano.
- Walker G. (1998), "Strategy and network formation", *Advances in Strategic Management*, 15, 149-165.
- Wallenklint J., Holm Å. (2000), "A SME-Network Development Model," in *Research in Entrepreneurship and Small Business, Rent XIV*, November 23-24. Prague, Czech Republic: ECSB and EIASM, 244-46.
- Walsh K. (1989), *Marketing in Local Government*, Longman, Harlow.



## Appendice

### **A. Un caso di metodologia per la valutazione delle agenzie di sviluppo: La valutazione IPA (Independent Performance Assessment) per le Regional Development Agency in Gran Bretagna**

Nel valutare un'Agenzia di Sviluppo (da ora AS), così come un qualsiasi altro ente con finalità di rilevanza pubblica, dovrebbero essere considerati due livelli di controllo: il primo livello teso a valutare l'efficacia e l'efficienza dell'ente rispetto agli obiettivi della struttura (quella che potremmo definire una *valutazione interna*); il secondo livello, concernente l'impatto della struttura sul territorio (o *valutazione esterna*). Se infatti la valutazione interna serve a garantire quei principi di sana e corretta gestione, la valutazione esterna deve cercare di comprendere se l'obiettivo stesso per cui l'istituzione nasce venga o meno perseguito e raggiunto dal suo operato.

I due livelli di valutazione ovviamente non sono disgiunti e a sé stanti, ma si compenetrano: da un lato, gli obiettivi della struttura non possono esulare totalmente dagli obiettivi di sviluppo del territorio di cui ha delega; dall'altro, una valutazione esterna non può non tener conto delle modalità di lavoro dell'ente.

Un esempio che potremmo definire emblematico nella strutturazione di un *framework* di valutazione è sicuramente dato dall'*Independent Performance Assessment of RDAs*, utilizzato per le AS del Regno Unito.

In esso i due livelli, ben distinti, sono chiamati a dialogare tra loro, non solo nella fase di compilazione dello schema valutativo, ma anche nella fase di progettazione dello stesso.

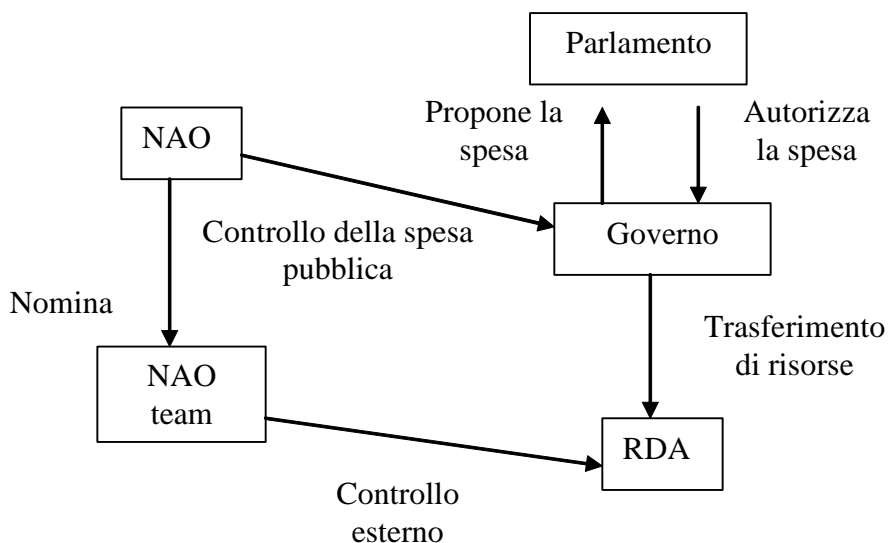
Il modello inglese si fonda sulla necessità di creare un quadro di riferimento che non definisca in maniera aprioristica obiettivi e metodologie identiche per ciascuna AS. Lo schema suggerito infatti poggia le proprie fondamenta sul principio per cui ogni territorio deve poter intraprendere e autodefinire le proprie priorità, anche in base alla propria conformazione economica, sociale, istituzionale. Proprio per questo, la presente appendice non deve essere considerata come modello da applicare al caso delle AS toscane *tout court*: lo scopo dell'illustrare questo processo risiede nella volontà di suggerire un *modus operandi* e non un volontà di confronto tra istituzioni radicate nel contesto italiano ed istituzioni inglesi.

La struttura istituzionale delle AS inglesi è per altro sostanzialmente differente da quella delle AS italiane. Il mandato delle AS inglesi è molto ampio: esso deriva direttamente dal Ministero del Commercio e dell'Industria, e potremmo dire che il finanziamento a loro disposizione è forse più simile a quello di un italiano Assessorato Regionale alle Attività Produttive che non a quello di un'Agenzia. Tuttavia, anche se su scala finanziariamente più ampia, l'attrazione di investimenti e il supporto alla coesione tra attività produttive e territorio rimangono, sia per le AS italiane che per le AS inglesi, il *core* del mandato istituzionale e, per questo, una ricognizione della metodologia di valutazione ci è parsa opportuna.

Nella figura che segue abbiamo sinteticamente delineato quella che è la struttura di controllo inglese (Figura A.1). L'ente esecutore del controllo è il National Audit Office (assimilabile all'italiana Corte dei Conti), un'Agenzia indipendente che opera il controllo dei conti pubblici e che non ha legami di dipendenza dal Governo. Il NAO nomina per ciascuna Regional Development Agency (l'italiana AS) un gruppo di

lavoro (team formato da circa 6 componenti) incaricato delle singole valutazioni. Esso si compone di alcuni dipendenti del NAO centrale integrati dalla presenza di un dirigente di altra RDA (Tabella A.1).

**Figura A.1:** Schema istituzionale di controllo delle AS inglesi



**Tabella A.1** – Composizione del team NAO

Nome dell'Istituzione	Funzioni
National Audit Office (NAO)	Istituto nazionale che sorveglia sulla corretta gestione dei fondi pubblici di cui il Parlamento inglese dispone. E' un organo che conta circa 800 dipendenti ed è totalmente indipendente dal Governo.
NAO team	Personale del NAO preposto alla valutazione dell'AS
RDA	Sono le Agenzie di Sviluppo inglesi

Fonte: Nostra elaborazione

Il NAO svolge la funzione di *controllo esterno*, valuta cioè, in ultima istanza, l'impatto della struttura sul territorio. Tuttavia, proprio per quella complementarità a cui abbiamo accennato sopra, esso integra questo tipo di valutazione con una valutazione dell'AS in senso stretto. Il controllo del NAO si basa di fatto su fonti eterogenee di informazione:

- 1) l'autovalutazione dell'AS;
- 2) la rassegna dell'autovalutazione supportata da fonti secondarie e confrontata con la verifica del lavoro *on-site* dell'AS e con il parere degli stakeholders.

Ciò che rende possibile questo tipo di valutazione è la condivisione tra il nucleo di valutazione e i soggetti valutati di un'unica metodologia di lavoro.

Sia il NAO infatti che l'AS utilizzano il medesimo modello, definito KLOE (acronimo inglese per Linee Guida di Inchiesta) e avviene su tre linee principali:

- valutazione degli obiettivi
- valutazione dell'attività
- valutazione dei risultati

Ciascuna di queste linee a sua volta si compone di sottogruppi: ambizioni, priorità, capacità amministrativa, adempimenti di gestione e risultati (Tabella A.2).

**Tabella A.2** – Il modello di valutazione NAO: le Linee Guida di Inchiesta (KLOE)

<b>Area</b>	<b>Sottogruppo</b>
Valutazione Obiettivi	Ambizioni
	Definizione delle priorità
Valutazione Attività	Capacità amministrativa
	Performance management
Valutazione Risultati	Risultati

Probabilmente, alcune di queste definizioni rimangono ancora sufficientemente ampie da poter risultare ambigue e non chiaramente valutabili. Per questo motivo la metodologia inglese tenta di proporre, come passo successivo, le modalità con cui rendere misurabile ognuno dei sottogruppi sopra enunciati, in modo da giungere ad una valutazione complessiva dell’impatto dell’AS e, soprattutto, in modo da rendere trasparente il meccanismo di valutazione.

Ciascun sottogruppo risponde a delle precise domande-chiave e, per ciascuna di esse, il nucleo di valutazione ha costruito le definizioni cui far corrispondere la valutazione (si veda nello specifico la Tabella A.3 riportata nella pagina successiva). Per ogni sottogruppo, infatti, è possibile valutare l’AS e il suo operato spaziando in un range da 1 a 4.

**Tabella A.3 - Domande chiave per ogni sottogruppo**

<b>Obiettivi</b>
Cosa l'AS, insieme ai suoi partner, cerca di raggiungere?
<b>1. Ambizioni</b>
In base alla Strategia Economica Regionale, ha l'AS definito gli obiettivi in maniera chiara e ambiziosa per il territorio?
Le ambizioni sono basate su un'informazione e una conoscenza condivise tra l'AS e le organizzazioni partner rispetto ai bisogni e alle attività territoriali?
L'AS offre una leadership economico-strategica sul territorio, ed assicura un effettivo lavoro di partenariato?
L'AS con i propri partner hanno un approccio coeso ed integrato al miglioramento della performance economica del territorio?
<b>2. Definizione delle priorità</b>
Esistono priorità chiare all'interno delle Ambizioni?
Esiste una strategia aziendale robusta resa manifesta nel Piano aziendale dell'AS per portare a termine le priorità?
Viene intrapresa un'azione forte per portare a termine la Strategia Economica Regionale (SER)?
<b>Attività</b>
Come ha strutturato l'AS il raggiungimento delle proprie priorità?
<b>3. Capacità</b>
Esistono una contabilità chiara e ruoli decisionali definiti per supportare e aumentare continuamente il raggiungimento degli obiettivi?
La capacità è utilizzata efficacemente per raggiungere le ambizioni e le priorità?
L'AS e i suoi partner hanno la capacità di realizzare cambiamenti e raggiungere le proprie priorità?
<b>4. Performance management</b>
Esiste un coerente, rigoroso e aperto approccio al <i>performance management</i> ?
L'AS e le organizzazioni partner sanno effettivamente cosa loro e ciascuno degli altri sta gestendo rispetto agli obiettivi pianificati e attesi?
La conoscenza sulle attività è utilizzata per portare a continui miglioramenti nei risultati e nell'apprendimento?
<b>Risultati</b> Quali miglioramenti ha raggiunto o non ha acquisito l'AS?
<b>5. Risultati</b>
Ha l'AS portato a compimento il proprio contributo per l'acquisizione delle ambizioni identificate nel SER e strutturate nel Piano Aziendale per il tempo considerato nella valutazione?
Ha l'AS fatto progressi nell'acquisizione delle proprie ambizioni in un contesto di sviluppo sostenibile?
Ha l'AS compiuto progressi nell'incrementare investimenti nella regione rispetto alle priorità del SER e ha influenzato l'allocazione delle risorse delle organizzazioni partner?
Ha l'AS compiuto progressi attraverso il raggiungimento dei propri obiettivi nel consolidamento del proprio ruolo leader?

Fonte: *Guidance on Independent Performance Assessment of the RDAs, 2005*

Il risultato che emerge dall'utilizzo di questa metodologia è mostrato nella Tabella A.4. Essa rappresenta l'esempio di valutazione delle AS di tre regioni: la *One NorthEast Development Agency*, la *Advantage West Midlands*, la *East of England Development Agency*. Ciascuna di queste ha ricevuto una propria valutazione complessiva, ed un "voto" per ciascuna delle aree, ma ciò che è interessante è che la valutazione tenta di definire punto per punto quali siano i punti di forza e quali gli spazi di miglioramento per l'AS. Nonostante sia infatti una metodologia condivisa, la valutazione non avviene mai *tra agenzie* ma sempre tra gli obiettivi della singola agenzia ed i propri risultati, in conformità con l'area di riferimento.

Ovviamente ciò che abbiamo riportato nella tabella è la sintesi del processo valutativo, il cui contenuto specifico è molto più articolato e puntuale. Nonostante il rigore metodologico e la puntualità dei riferimenti, però, ci sembra opportuno evidenziare che gli strumenti proposti in questa appendice (l'autovalutazione delle AS e la valutazione del NAO) non superano le 30 pagine ciascuna. Questo a sottolineare che la definizione chiara degli obiettivi, la documentazione precisa delle attività e la rilevazione dei risultati non devono essere considerate pratiche tali da diventare un appesantimento burocratico per l'AS, ma devono essere uno strumento ausiliario al perseguimento degli obiettivi dell'ente. Se reso intelligibile, lo stesso meccanismo di valutazione può infatti costituire uno strumento importante per il miglioramento futuro del funzionamento dell'AS.

**Tabella A.4 - Sintesi di valutazione di tre regioni inglesi**

	NORTH EAST			WEST MIDLANDS			EAST ENGLAND		
	Val.	Punti di forza	Area di sviluppo	Val.	Punti di forza	Area di sviluppo	Val.	Punti di forza	Area di sviluppo
<b>Ambizioni</b>	4	E' riuscito a lavorare in maniera molto buona sulle ambizioni, definizione chiara della strategia economica regionale, implementazione coerente con le strategie degli anni precedenti, buon esempio di lavoro collaborativo	Il lavoro svolto fino ad ora va approfondito, analizzato e disseminato ulteriormente	4	Capacità di sviluppare una SER in accordo con i propri partner e in linea con le altre strategie regionali. Una leadership visibile e una ottima iniziativa di accesso al credito per le imprese	Una delle voci del RES non è ben definita. Necessità di una maggiore riflessione	4	Coerenza tra SER e il territorio, costruzione di allegati per la chiarificazione di elementi aggiuntivi	Necessità di definire ulteriormente i tempi e le singole responsabilità; maggiore coinvolgimento dei partner
<b>Priorità</b>	3	Buono il legame tra la SER e il piano finanziario dell'AS; buona la valutazione dei rischi sia del SER che del piano finanziario	Necessità di concludere il lavoro iniziato fino a produrre il Piano di Azione della Strategia economica regionale	4	Coerenza tra SER e Piano finanziario, che è in linea con le politiche del governo centrale. Definizione degli aspetti di rischio chiari ed appropriati	Deve essere migliorata la comprensione dei limiti del marketing della regione	2	Chiari legami tra il livello locale e quello nazionale; focus sui prodotti centrali e tracciato delle opportunità di cambiamento	Migliore spiegazione delle modalità con cui si intendono raggiungere gli obiettivi; definizione delle responsabilità dei processi; estensione del processo di gestione del rischio; maggiore disseminazione presso gli interlocutori locali
<b>Capacità amministrativa</b>	3	Buoni il lavoro della dirigenza che viene riconosciuto e rispettato dal territorio; il lavoro è efficace e la direzione ha capacità di delega a soggetti appropriati	E' necessario bilanciare il ruolo strategico dell'AS con la gestione di alta qualità; è necessario ottenere maggiori riscontri secondari	3	La leadership risulta credibile e accreditata nel territorio. Nell'AS è presente capitale umano adeguato e specifico. L'AS sta attraversando un momento di riorganizzazione	Deve essere riconsiderato il livello di delega dei senior manager; è necessario disaggregare a livello ancora più micro le priorità di progetti e iniziative	2	E' in atto un cambiamento di staff. Troppo presto per una valutazione che non tenga conto dei limiti iniziali del cambiamento istituzionale	
<b>Adempimenti della gestione</b>	4	Rapporti regionali, controllo finanziario rigoroso, sviluppo dell'organizzazione in base alle priorità dell'ente	Aumentare il confronto con il lavoro di partnership	3	Sia la programmazione che il controllo interni sono ottimi	Necessità di rendere più informati gli stakeholder; necessità di ridurre il rischio nella spesa degli ultimi mesi dell'anno	2	Progetti completati con successo e riconoscimento delle aree che necessitano di un miglioramento	Maggiore allineamento tra la definizione dei target e il business plan; maggiore disseminazione
<b>Risultati</b>	4	I target finanziari e di risultato sono stati raggiunti; pioniere nel permettere l'accesso alla banda larga nella regione; successo di attività di riqualificazione e nella definizione di politiche sul turismo	Interazione con il programma di sviluppo rurale	3	Progetti realizzati adeguati al territorio e ben sviluppati, aumento dell'attrazione di investimenti	E' necessario aumentare il lavoro di marketing e di immagine della regione oltre che rendere più partecipi i partner	3	Successi nelle attività di rivitalizzazione; risposta a shock economici; sviluppo di un kit di strumenti per incentivare uno sviluppo sostenibile	E' necessaria maggiore informazione; migliorare i meccanismi di valutazione

Fonte: Sintesi nostra su documenti National Audit Office

