

Progetto Genius Loci

A cura di Luigi Serio, Laura Lorenzin, Luca Quaratino¹

¹ Luigi Serio è Professore di Teoria e stili di management presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano. Già titolare dell'incarico di Professore di Strategia e politica aziendale presso l'Università IULM di Feltre.

Laura Lorenzin è Dottoranda di Ricerca in Marketing e Comunicazione d'impresa. È cultore della materia per il corso di Strategia e Politica aziendale dell'Università IULM di Feltre, di Business & Management presso la scuola EISP di Padova.

Luca Quaratino è Ricercatore in Organizzazione Aziendale presso l'Università IULM di Feltre, dove è titolare dell'insegnamento di Strategia e Politica Aziendale. Per oltre dieci anni ha svolto presso l'ISTUD – Istituto Studi Direzionali attività di ricerca, consulenza e formazione sui temi della progettazione organizzativa e della gestione e sviluppo delle risorse umane.

1. Premessa.....	3
1.2 I riferimenti teorici prevalenti delle politiche per lo sviluppo locale	3
1.3 Il quadro concettuale di riferimento di un approccio nuovo ai problemi dello sviluppo	4
2. Il background teorico di riferimento del progetto <i>Genius Loci</i>.....	5
2.1 L'aspetto sociale dei network strategici	6
2.2 Il marketing per lo sviluppo locale	15
3. La “permanenza” come elemento costitutivo di un network sociale per lo sviluppo locale	29
3.1 Il laboratorio “permanente”	29
3.2 Le aree oggetto dei laboratori come possibili driver di riflessione continua	31
4. Il marchio Open Feltre: presupposti e contenuti	34
4.1 Il background di partenza	34
4.2 Attuazione e vantaggi del marchio Open Feltre	36
5. Conclusioni.....	38

Allegati:

1. Implementazione operativa del Marchio Open Feltre
2. Questionario Informativo e di Customer Satisfaction
3. Studio del Marchio

1. Premessa

Eliminato: ¶

Il presente documento illustra le funzioni e le caratteristiche di un 'laboratorio di studi ed esperienze per lo sviluppo locale' – promosso dal Comune di Feltre e dall'Università IULM, cattedra di Strategia e Politica Aziendale, interessate a sperimentare e diffondere un modo radicalmente nuovo di affrontare le grandi questioni dello sviluppo economico e sociale. La fiducia nell'utilità delle teorie ha indotto a delineare il profilo stesso del laboratorio facendo tesoro della conoscenza esperta disponibile sui meccanismi concreti che possono favorire l'integrazione tra il pensiero e l'azione, la teoria e la pratica. Inoltre, l'importanza attribuita alle teorie ha indotto a esplicitare sia quelle che sembrano ispirare implicitamente le pratiche attuali sia quelle che assumiamo consapevolmente a fondamento della nostra proposta.

Alla luce di questa impostazione di fondo, il presente documento è articolato in tre sezioni fondamentali:

- una prima parte finalizzata a ricostruire il quadro teorico relativo ai temi dello sviluppo locale, con riferimento alle prospettive più recenti e innovative;
- una seconda parte volta a descrivere i modelli di riferimento in materia di social network e marketing del territorio, con un tentativo esplicito di ricollegarli e applicarli allo specifico contesto economico, sociale, politico e culturale della città di Feltre;
- una terza parte mirata alla formulazione di una proposta operativa – il marchio "Open Feltre" – che vuole essere allo stesso tempo il prototipo di un *modus operandi* ispirato ai modelli teorici presentati e il primo passo di un percorso di sviluppo locale della città di Feltre, percorso che dovrà necessariamente consistere in un processo continuo di medio-lungo periodo.

1.2 I riferimenti teorici prevalenti delle politiche per lo sviluppo locale

Anche se molti riconoscono che lo sviluppo locale è un processo complesso che può essere letto nell'ottica di diverse discipline, la chiave di lettura correntemente utilizzata è quella della *teoria economica*. La politica dello sviluppo si avvale in larga misura di leve economiche e alle agenzie viene tradizionalmente assegnato il compito di amministrare incentivi economici. L'ovvio postulato di questa strategia è che gli interessi e le motivazioni che 'costruiscono la storia' siano solo o prevalentemente economici. Le concezioni dell'arretratezza e dello sviluppo a cui si fa implicitamente riferimento sono quelle proprie del paradigma economico neoclassico, che interpreta lo sviluppo come un processo governato da *leggi universalmente valide*: l'arretratezza dipende dalla mancanza di risorse e condizioni (capitale umano, infrastrutture, sistema finanziario moderno, supporti tecnici e organizzativi alle imprese, sicurezza e ordine) che lo sviluppo richiede sempre e in ogni luogo; la politica serve a colmare queste carenze, procurando i fattori che il mercato non riesce ad offrire; i fattori carenti possono essere importati perché se ne dà per scontata la *'trasferibilità'*.

Al semplicismo dei modelli teorici universalistici che orientano la scelta dei 'mezzi' per lo sviluppo si accompagna la *ambiguità del discorso relativo ai fini*, quindi relativo alla specifica concezione dello sviluppo che viene assunta come riferimento per l'azione. Ma la riflessione sui fini, che è squisitamente politica e implica il confronto tra diverse concezioni dell'ordine sociale e del benessere collettivo, viene tendenzialmente accantonata in nome dell'importanza di accordarsi pragmaticamente sulle 'cose concrete' da fare.

Quali che siano i fattori dello sviluppo sui quali viene posto l'accento (il capitale, l'educazione, la tecnologia o altro), le politiche e le pratiche dello sviluppo sono tuttora fondate – per inerzia e implicitamente – su una sorta di meta-teoria del *'cambiamento programmabile'*, una concezione basata a sua volta sull'assunto che le decisioni possono essere fedelmente tradotte in comportamenti concreti, e i comportamenti possono riflettere le idee, materializzare desideri e predizioni.

Questa ipotesi di coerenza e sequenzialità tra idee e azioni è costantemente contraddetta dall'esperienza: gli attori fanno scelte consapevoli e formulano accurati programmi di cambiamento, ma questi programmi tradotti in azione hanno una infinità di conseguenze inattese e risultati non voluti o contro-intuitivi. Il comune sentire è tuttavia che l'esito sarebbe stato più fedele alle attese se solo il programma fosse stato più analitico, gli incentivi più appropriati o il controllo 'in fase' più attento, e si esige o ci si adopra affinché gli effetti non voluti vengano eliminati nell'approccio successivo. In questo contesto teorico, la programmazione dello sviluppo è vista come una *attività prevalentemente analitica*, volta a individuare i fattori localmente carenti rispetto ad un modello preconstituito e a identificare – sulla base di criteri di razionalità formale – il modo più efficace ed economico per promuovere lo sviluppo del territorio in una direzione prestabilita.

1.3 Il quadro concettuale di riferimento di un approccio nuovo ai problemi dello sviluppo

Un approccio che tenga conto delle concezioni più complesse e problematiche dello sviluppo (e della relazione tra idee e comportamenti) elaborate dagli studiosi della società e del cambiamento sociale dovrebbe contrapporre alle premesse teoriche che abbiamo esplicitato il seguente quadro concettuale di riferimento:

a) Lo sviluppo è un processo le cui condizioni e motivazioni possono essere compiutamente analizzate solo in *un'ottica squisitamente interdisciplinare*: in particolare, occorre superare la distinzione 'modernista' tra 'struttura' e 'cultura', considerando simultaneamente il ruolo e le relazioni tra risorse (naturali, tecniche, finanziarie, umane) e i 'sistemi di senso' che condizionano la capacità di utilizzare le risorse e l'apprendimento collettivo.

b) Lo sviluppo locale è un *processo dinamico*: la lista dei 'fattori' non è sempre la stessa, una strategia di promozione non può fondarsi unicamente sull'offerta delle risorse carenti, ma deve

analizzare e creare le condizioni che rendono il processo 'governabile' dagli attori nel suo 'contesto naturale'.

c) L'analisi delle esigenze e l'elaborazione di un programma di sviluppo locale non sono attività puramente intellettuali volte a 'scoprire' realtà oggettive o soluzioni inconfutabili, non implicano ricerche algoritmiche che selezionano mezzi ottimali per realizzare fini prestabiliti, ma *processi dialogici e negoziali* in cui si confrontano dati di fatto, mappe cognitive, preferenze valoriali, esigenze tecniche, visioni diverse della realtà, interessi diversi e sovente contrapposti. Il risultato del processo non è quindi il frutto di un'unica mente analitica o di un'unica mano ordinatrice, ma una rappresentazione collettiva condivisa – quindi, in questo senso, una realtà socialmente costruita – che nasce da negoziazioni e comunicazioni tra tutti coloro che sono 'portatori di interesse' nei confronti del progetto. Chi 'promuove' o 'programma' lo sviluppo – sia esso un individuo, un gruppo o un'agenzia – mobilita una rete di relazioni e di scambi, canalizza energie, disvela ed integra attese e opportunità che esistono e si connettono indipendentemente dal suo potere e dalla sua volontà: in definitiva svolge un ruolo che può essere metaforicamente assimilato a quello di un '*landscape gardener*', un architetto di giardini, che attribuisce altrettanta importanza alle condizioni strutturali preordinabili e alla creazione di 'spazi d'azione' che favoriscono lo sviluppo di attività le cui traiettorie evolutive sono difficilmente prevedibili.

2. Il background teorico di riferimento del progetto *Genius Loci*

Il progetto di sviluppo e valorizzazione del centro storico di Feltre presentato si basa sul presupposto che tale sviluppo sia possibile essenzialmente attraverso la collaborazione tra tutti gli attori socio-economici che vivono nell'area. Per tale motivo uno degli obiettivi già espressi concerne lo sviluppo di una rete relazionale all'interno di un sistema di alleanze/network in grado da una parte di soddisfare le esigenze dei singoli e dall'altra di soddisfare le esigenze di sviluppo sociale ed economico della comunità.

Partendo da tale presupposto sono state elaborate due analisi. Una prima concerne l'importanza e le caratteristiche dei network tra attori socio-economici localmente circoscritti, ed in particolare l'aspetto sociale delle alleanze, inteso come capitale sociale. Definito come la somma delle risorse che un'impresa riesce ad accumulare in virtù del possesso di creazione di relazioni durature tra le imprese, il capitale sociale rappresenta un costrutto particolare per lo studio delle relazioni tra imprese. Anzitutto fornisce un modo di caratterizzazione delle relazioni delle imprese. In secondo luogo pone il focus sull'accesso e sul flusso delle risorse, della conoscenza, dell'informazione e di altre forme di capitale che sorgono dalle alleanze. La comprensione della natura del capitale sociale è pertanto importante in quanto permette di spiegare le differenti performance delle attività economiche.

Il sistema di network/alleanze rappresenta inoltre il fondamento sul quale si basa il progetto di marketing territoriale presentato nella seconda parte. Tale progetto trae spunto da una prima analisi svolta nel 2007 da parte di un gruppo di studenti dell'Università IULM al quale vengono integrate tre aree di intervento che mirano (1) alla valorizzazione del turismo e dei servizi ad esso associati; (2) alla valorizzazione della rete di attori socio-economici dell'area e (3) alla valorizzazione del rapporto tra Feltre ed il territorio.

2.1 L'aspetto sociale dei network strategici

Un'alleanza strategica viene comunemente definita come un accordo volontario di cooperazione tra organizzazioni che comprende la condivisione dello scambio, lo sviluppo comune, e può comprendere il contributo, da parte dei partner, di capitale, tecnologia, o asset specifici per l'impresa (Gulati, 1995a, 1995b). Il focus primario dell'analisi delle alleanze ha riguardato considerazioni del tipo *resource-based* che promuovono la formazione delle stesse alleanze. Andrews (1971) sostiene che le azioni strategiche delle imprese sono il risultato dell'unione tra le competenze già esistenti dell'impresa e la disponibilità di nuove opportunità.

I *fattori sociali* presenti nel mercato e nel tessuto sociale nel quale il network opera, influenzano il set di opportunità di business percepito dalle imprese. Trascurando tali fattori, coloro che hanno posto il focus sui driver basati sulle competenze hanno considerato l'impresa come un attore atomistico coinvolto in azioni strategiche all'interno di un contesto asociale. Il contesto esterno rimane rinchiuso all'interno di misure di competitività di prodotti e mercati e vi è poca considerazione delle opportunità che un'impresa può percepire per le sue azioni strategiche all'interno di un contesto fortemente influenzato dalla struttura sociale. I sociologi economisti hanno dimostrato come la struttura sociale dei legami tra le organizzazioni possa influenzare le loro azioni successive (Granovetter, 1985). Essi hanno dimostrato che gli elementi distinti della struttura sociale all'interno degli scambi relazionali contribuiscono alla formazione del flusso di informazioni. Tale prospettiva di tipo *embeddedness*, che evidenzia l'importanza dei network, è applicabile sia nei network individuali sia in quelli interorganizzativi.

Sebbene di origini sociologiche, l'idea che l'azione economica sia radicata nei network sociali è stata rivitalizzata da Granovetter (1985). Secondo l'autore i fondamenti per l'azione economica si basano su "*the widespread preference for transacting with individuals of known reputation, for resorting to 'trusted informants' who have dealt with a potential partner and found this partner trustworthy, or, even better, for relying on information from one's own past dealings with that person.*" Uno scambio così ricco di informazioni avviene anche attraverso i confini organizzativi. Le relazioni personali tra gli individui hanno svolto un ruolo fondamentale nello sviluppo della fiducia tra le organizzazioni sia all'interno dei grandi gruppi giapponesi sia nelle relazioni contrattuali. I legami personali sono importanti per la formazione e per il successo delle

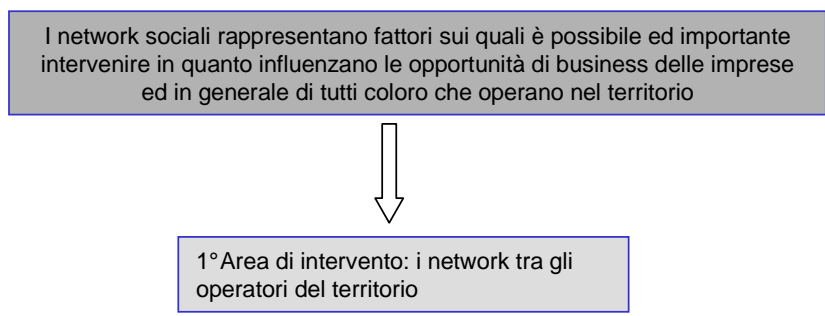
alleanze strategiche in quanto consentono lo sviluppo delle relazioni informali che facilitano lo scambio attivo delle informazioni e della fiducia tra i partner.

Un ulteriore corrente di studi ha analizzato le alleanze adottando una prospettiva network, piuttosto che attraverso una prospettiva che si basa sull'individuo. Da questo punto di vista assumono importanza le cosiddette *network resources* che le organizzazioni acquisiscono attraverso i network che sviluppano con le altre imprese. A loro volta tali risorse influenzano l'intenzione secondo la quale le imprese entrano a fare parte di nuove alleanze.

Le *network resources* sono specifiche risorse dell'organizzazione che si possono considerare come "*strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies*" (Barney, 1991: 101). Esse si distinguono dalle risorse che risiedono all'interno dei confini delle imprese e sono la fonte di informazioni per le imprese. Sebbene coloro che si sono occupati della prospettiva basata sulle risorse abbiano evidenziato l'importanza dei fattori sociali ed il ruolo unico della storia dell'impresa, non è stata offerta alcuna attenzione al network di risorse che emerge dalla partecipazione delle imprese nei network. Tali risorse sorgono dai vantaggi informativi che le organizzazioni ottengono attraverso la loro partecipazione ai network e ai canali di informazioni che esistono all'interno dei network. I vantaggi informativi consentono alle organizzazioni di limitare il rischio di comportamenti opportunisti e di azzardo morale che possono caratterizzare le relazioni all'interno dei network e all'interno dei mercati globali.

Una fonte importante di tali informazioni è il network nel quale le imprese sono localizzate. La stessa importanza dei network sociali per la creazione dei flussi di informazioni e di opportunità è stata analizzata dai sociologi e economisti. Altri autori sostengono che le imprese, così come gli individui, stringono legami basati sulla fiducia e sulla ricchezza dello scambio di informazioni attraverso i confini organizzativi. Il vantaggio informativo sviluppato dal network di legami può essere quindi concettualizzato come *network resource*.

Tra le *network resources* che un'organizzazione può ottenere attraverso la sua partecipazione ai network tra imprese vi è anche il *capitale sociale* degli individui. Il capitale sociale è stato generalmente usato per descrivere le caratteristiche dell'organizzazione sociale che facilitano il coordinamento e la cooperazione al fine di raggiungere il benefit comune; mentre a livello individuale il capitale sociale concerne l'insieme dei contatti di network nei quali gli individui si trovano.



2.1.1 L'importanza delle attività imprenditoriali per il tessuto sociale

Il ruolo svolto dalle organizzazioni all'interno delle società è stato dapprima analizzato dalla *Social Contract Theory*, in base alla quale un contratto, spesso considerato essere ipotetico o sottinteso, viene stipulato tra i cittadini e l'organizzazione e come base per il potere legale e politico all'interno della società. Il concetto basilare consiste nel legittimare il sistema legale e politico, i membri della società dovrebbero avere sancito il contratto in modo razionale. La *social contract theory* è stata riferita alla questione relativa alla posizione del business nella società considerando le condizioni che devono essere mantenute dai membri della società al fine di concordare con le organizzazioni presenti. Le conclusioni alle quali arrivano i teorici sostengono che i membri della società dovrebbero richiedere che i benefici superino i detrimenti, implicando un maggiore welfare per la società pur rimanendo all'interno dei confini relativi ai canoni generali della fiducia. Questo può essere riassunto in due prerequisiti basilari correlati al social welfare e alla giustizia (Cooper, 2004).

Hasnas (1998) afferma che il *social welfare* in termini di contratto sociale richiede che i business agiscano come segue: 1) beneficiare i consumatori facendo aumentare l'efficienza economica, stabilizzando i livelli di output ed i canali di distribuzione ed aumentando le risorse disponibili; 2) beneficiare i dipendenti facendo aumentare le loro retribuzioni potenziali, diffondendo la loro personale responsabilità e facilitando l'allocazione del loro incombe; 3) minimizzare l'inquinamento ed l'esaurimento delle risorse naturali, la distruzione della responsabilità personale, il cattivo uso del potere politico, così come l'alienazione del lavoratore, la mancanza del controllo sulle condizioni lavorative e la de-umanizzazione.

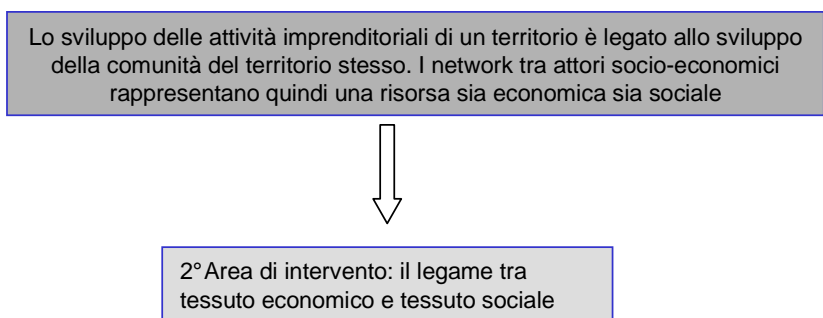
La teoria del contratto sociale è stata spesso criticata perché il contratto è sottinteso o ipotetico. Non vi è alcun contratto effettivo, i membri della società non hanno dato alcun consenso formale a tale contratto. Donaldson (1989) afferma che il contratto è una finzione ma afferma anche che questo non mette in discussione la sua teoria morale.

È importante considerare che l'orientamento della comunità non è separato da quello imprenditoriale. Ad esempio i Cinesi sono conosciuti per le loro attività imprenditoriali e si distinguono per il supporto che danno ai valori del confucianesimo, alla fedeltà al gruppo di appartenenza e alla considerazione verso la comunità. Il loro successo è dovuto allo sviluppo e all'utilizzo delle interdipendenze tra gli individui, le famiglie ed il territorio. Altri autori hanno sottolineato l'importanza dello sviluppo imprenditoriale per la costruzione di un processo collettivo di innovazione (Johannisson, Monsted, 1997). L'apprendimento collettivo e la solidarietà sociale possono ad esempio spiegare la crescita e l'importanza della Silicon Valley e l'emergere dei *business district* in Europa

Bourdieu (1997) e Putnam (1973) riconoscono che alcune caratteristiche dell'organizzazione sociale, quali la fiducia, le norme ed i network, possono migliorare l'efficienza della società facilitando le azioni di coordinamento. Gli autori si riferiscono a tali componenti dando il nome di

capitale sociale. Pur non essendo una risorsa tangibile, il capitale sociale è presente nelle relazioni tra le persone facilita la loro attività produttiva offrendo l'accesso alle altre risorse quali la conoscenza ed il capitale. Il capitale sociale è una componente necessaria per lo sviluppo economico. Molti autori riconoscono che l'imprenditorialità nasce dai network e dalle relazioni sociali. Una prospettiva sociale può contribuire al riconoscimento dei fattori sociali che invitano alla creazione di un nuovo business. Questo è evidente laddove le nuove organizzazioni sorgono in società sottosviluppate. In questi casi le iniziative di sviluppo per le comunità più povere possono essere la chiave del successo delle imprese.

Durante la formazione del nuovo business, i network non solo forniscono una risorsa sociale, ma anche danno fiducia, sostegno e motivazione all'imprenditore. I network possono inoltre far diminuire il rischio, sviluppare le competenze ed informazioni del business, dare accesso alle opportunità, ed una volta che l'impresa si è stabilita, concedono legittimità. I network sociali costituiscono inoltre una fonte continua di attività, che porta innovazione attraverso la creazione di nuovi prodotti, nuovi metodi di produzione, la scoperta di nuovi mercati o di nuovi modi di strutturare l'impresa. L'impatto dei network sociali diviene particolarmente critico per lo sviluppo dei business nelle comunità locali in quanto tali network possono facilitare i processi di apprendimento e di innovazione, in cambio l'interazione tra gli individui e l'organizzazione permette lo sviluppo di un'identità comune e di processi creativi che rispondono alle sfide e alle pressioni della globalizzazione economica.



2.1.2 Le tipologie di network

In letteratura si possono trovare differenti classificazioni dei network tra imprese. Ad esempio Mitchell identifica tre tipi di network. La prima tipologia comprende i *network comunicazionali*, di

scambio, la seconda i *network normativi*, di inclusione delle informazioni, e di prodotti/servizi, mentre la terza tipologia riguarda le *aspettative sociali* (Mitchell, 1973). Il network informativo viene illustrato dalla diffusione dell'innovazione e rappresenta la sequenza di interdipendenze; il network di scambio deriva dall'interdipendenza reciproca; quello normativo dalla interdipendenza comune. Lo stesso Mitchell sottolinea che le interazioni sociali comprendono tutti i contesti descritti.

Johanisson (1987) identifica a sua volta tre tipi di network: *production network*, *personal network* e *symbolic network*. In riferimento alla basilare classificazione di Mitchell, i network individuati da Johanisson appartengono tutti alla categoria di exchange network, ossia ai network che si basano sullo scambio reciproco, pertanto il focus sta nella reciprocità. In riferimento ai diversi processi di creazione dell'impegno da parte degli attori, l'origine dei legami di network varia lungo i tre network in termini di capacità di sviluppo creata dalla razionalità. Nel *production network*, che appare come un modello in molti studi che affrontano le organizzazioni formali, la razionalità guida l'accoppiamento ed lo scioglimento dei legami con le altre imprese. Nel *symbolic network*, le norme esistenti scoraggiano scelte poco ortodosse relative a nuovi legami. Inoltre in entrambi *production* e *symbolic network*, le arene per la creazione di nuovi legami sono ben definiti e spesso istituzionalizzati.

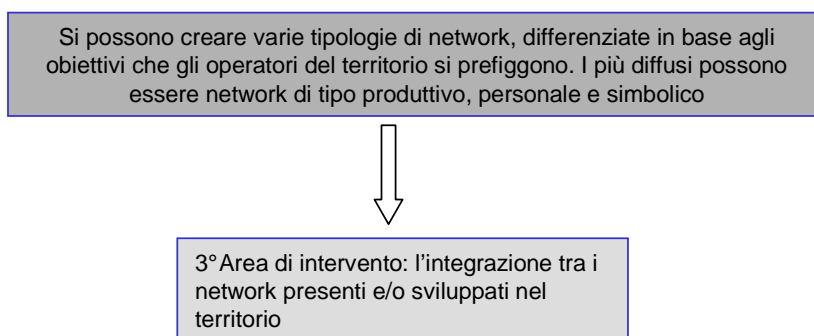
I *production network* sono spesso costruiti nel marketplace, si tratta ad esempio di incontri di affari e di associazioni di commercio. I *symbolic network* nascono da varie comunità, come ad esempio da gruppi etnici, da associazioni di professionisti e dalla cittadinanza locale. A differenza di questi setting ben distinti, i *personal network* non seguono alcune leggi ed emergono legame dopo legame. L'affetto conduce alla scelta casuale di entrambe le arene e alla realizzazione dei legami di network e il processo di costruzione del network a causa del suo contenuto emotivo diviene incontrollabile ed irrazionale. Ciò indica che il personal network ha il potenziale più elevato per entrambi i processi innovativi e destrutturati che avvengono all'interno di strutture sociali già esistenti.

Il contesto all'interno del quale si sviluppano i legami differisce in base ai tre ipotetici network. Nel *production network* il flusso della transazioni, in termini materiali, monetari, personali o informativi, definisce i legami. Ogni transazione viene attentamente registrata e bilanciata. La regolarità nel reciproco scambio è tipicamente definita come un indicatore della forza del legame. Ciò contrasta con il *symbolic network* nel quale l'appartenenza è spesso ereditata o in alcuni casi legata all'individuo. Spesso nel symbolic management i legami rimangono latenti e deboli. Secondo Alberoni (1984) la vera amicizia, la costruzione del personal network, può rimanere inattiva per un lungo periodo ma la forza non si disperde.

In riferimento ai tre network proposti, i *personal network* sono i soli ad essere veramente personali nel senso che i nodi, ossia gli individui, sono insostituibili. Mentre in un *production network* i legami sono impersonali e indipendenti o da individui che agiscono nel loro stesso interesse o come rappresentanti di altri ruoli. Gli individui e le loro interazioni danno sostanza al *symbolic network*, ma è il potenziale aggregato del network che diventa rilevante per i suoi

beneficiari e non il contributo dei membri individuali di per sé, quindi l'appartenenza al network è impersonale.

La base razionale del *production network* è l'egoismo, ossia l'opportunismo che diviene pertinente quando lo scambio ha inizio. Al fine di evitare inganni, i contratti vengono impiegati per regolare le interazioni tra attori del mercato oppure tra datore di lavoro e dipendenti. Nel *symbolic network* il controllo sociale e la pressione verso la conformità riducono il rischio di un comportamento inaspettato e deviante. I legami diadici dei *personal network* vengono costruiti sulla base di una fiducia reciproca. Le persone sviluppano una fiducia reciproca ed una volta che tale fiducia viene creata, genera a sua volta altra fiducia. Da una parte questo implica che nessun investimento può o deve essere attivato per il controllo delle attività, dall'altra la fiducia è estremamente vulnerabile all'opportunismo. Il cattivo uso della fiducia si diffonde inevitabilmente attraverso il network (Johanisson, 1987).



2.1.3 Il capitale sociale

La veloce proliferazione delle alleanze strategiche rappresenta un tema che ha interessato particolarmente l'ambiente del business. Il trend di stringere alleanze con molteplici partner ha riguardato organizzazioni all'interno di network. Riconoscendo le interdipendenze complesse tra le organizzazioni, coloro che si occupano di strategia hanno spostato il loro interesse da un livello di analisi diadico, ad un livello di tipo network al fine di comprendere la natura e gli effetti di tali network (Ahuja, 2000). Tali ricerche sono state basate sul concetto di *capitale sociale* per spiegare la natura ed i benefici che le organizzazioni ottengono attraverso i network.

Sin dalla sua introduzione (Coleman, 1988), il capitale sociale ha destato un interesse considerevole. Le organizzazioni possono essere concepite come attori sociali, pertanto i

ricercatori hanno esteso la logica del capitale sociale al livello dell'organizzazione, in quanto le organizzazioni nel corso delle loro attività di business stabiliscono una varietà di legami con altre organizzazioni. Tali legami comprendono le relazioni con i fornitori, le strategic alliances, la partecipazione alle associazioni. Attraverso legami di questo tipo le imprese riescono a scambiare informazioni, conoscenza, ed altre forme di capitale. Pertanto le relazioni rappresentano un capitale sociale per due motivi. Il primo riguarda i processi di informazioni e di comunicazione che generano opportunità imprenditoriali. Il secondo motivo concerne le interazioni tra le imprese che stabiliscono una serie di obblighi e di aspettative che si basano su norme di reciprocità e di equità (Koka, Prescott, 2002).

Da ciò deriva la valenza strategica delle alleanze e delle relazioni tra attori economici. Tali relazioni costituiscono capitale in quanto forniscono l'accesso alle capacità e alle risorse che altrimenti non sarebbero disponibili. Le alleanze si dimostrano inoltre essenziali per il processo di trasferimento delle competenze tacite che spesso risultano impossibili da trasferire oltre i confini dell'organizzazione. Per tali ragioni l'interesse dei ricercatori si è spostata da una dimensione diadica ad una dimensione di network. Tale passaggio è stato spinto anche dalla necessità di comprendere il contesto sociale influenzante le azioni delle organizzazioni. Il contesto sociale all'interno delle relazioni tra imprese influenza le azioni delle medesime per quanto concerne la formazione delle alleanze e la selezione dei partner, che a sua volta determinano la posizione dell'organizzazione nel network. Pertanto le organizzazioni devono andare oltre la tradizionale analisi costi-benefici di particolari alleanze individuali, bensì necessitano di valutare le alleanze non solo nel contesto delle altre alleanze che essi già possiedono ma anche nel contesto dell'intero network di relazioni. Mentre il contesto sociale rappresenta una giustificazione teoretica del concetto di capitale sociale, il ruolo della conoscenza all'interno dei network rappresenta una giustificazione operativa ed economica.

2.1.3.1 Le dimensioni del capitale sociale

Le dimensioni del capitale sociale sono rappresentate dal volume, dalla diversità e dalla ricchezza delle informazioni.

Il volume delle informazioni

Il volume delle informazioni enfatizza la quantità di informazioni alla quale un'organizzazione può accedere e che può acquisire in virtù delle sue alleanze. Il focus principale in questo caso risiede sul numero di partner che un'organizzazione possiede e sul numero di legami che essa sviluppa con ogni partner. Ciò riflette l'entità dei legami dell'organizzazione all'interno del network di relazioni. Come sostiene Coleman (1988), il capitale sociale aumenta a causa della densità di interazioni tra gli attori sociali che creano un intricato "web" di network relazionale. Tali interazioni facilitano lo scambio di informazioni, la creazione di obblighi o di aspettative, e l'imposizione di sanzioni verso coloro che falliscono nell'osservare gli obblighi. A causa delle dense interazioni le organizzazioni tendono a possedere informazioni simili che rendono

possibile la validità delle informazioni nel migliorare la sua attendibilità. Alleanze di questo tipo offrono benefit in termini di tempo; le informazioni sono disponibili all'interno di brevi distanze per le organizzazioni efficacemente connesse; l'accesso diretto riduce i costi di ricerca. Inoltre i legami forti con partner simili offrono una sorta di apprendimento esplorativo che risulta nell'aumento dell'efficienza e della produttività. Dal momento che l'acquisizione e la diffusione delle informazioni sono attività che impegnano tempo e che costano, le alleanze all'interno dei network di relazioni forniscono un significativo capitale sociale.

Nonostante ciò il volume delle informazioni può avere conseguenze avverse, come si verifica quando si devono prendere decisioni nell'arco di un tempo limitato. Tale dimensione offre infatti poca enfasi sulle caratteristiche e gli attributi dei partner, l'assunto si basa sul presupposto che tutti i partner sono simili in termini delle informazioni che possiedono. Le organizzazioni per le quali tale dimensione è elevata, si focalizzano sull'acquisizione indiscriminata di ampie quantità di informazioni che possono essere talvolta riluttanti e obsolete. In alcuni casi si può verificare che l'organizzazione limita il suo orizzonte di ricerca al suo network immediato a causa del processo di informazione e a causa della *confidence* percepita che deriva dalle informazioni raccolte.

La diversità delle informazioni

La diversità delle informazioni è una dimensione del capitale sociale che enfatizza la varietà piuttosto che la quantità delle informazioni cui un'organizzazione può avere accesso attraverso le sue relazioni. In tal caso il focus non è solo nel numero di partner ma anche nelle caratteristiche dei partner e nelle loro relazioni. I benefit del capitale sociale possono aumentare in due modi. anzitutto la diversità delle informazioni si verifica a causa della struttura del network nel quale opera l'impresa. In tal caso il capitale sociale si basa sulla definizione di un network sparso attorno all'impresa i cui partner non sono legati in modo complicato. Le organizzazioni che danno enfasi a questa dimensione hanno accesso ad un'ampia varietà di informazioni che deriva da contatti di network non ridondanti. Le opportunità in termini di nuovi e differenti partner/competenze sono disponibili anzitutto per l'impresa che ha contatti differenti.

Inoltre tale dimensione riconosce che le imprese possiedono molteplici tipi di informazione. Dal momento in cui le imprese del network operano su differenti segmenti di mercato, utilizzano differenti tecnologie ed appartengono a differenti industrie, esse sono fonti di diverso tipo di informazione. Tra due imprese che hanno lo stesso numero di alleanze, l'impresa che ha contatti differenziati, ossia differenti legami distribuiti tra le imprese di differenti gruppi strategici, hanno accesso ad informazioni non ridondanti e diversificate. Legami di questo tipo offrono benefici che sono addizionali piuttosto che ridondanti.

La ricchezza delle informazioni

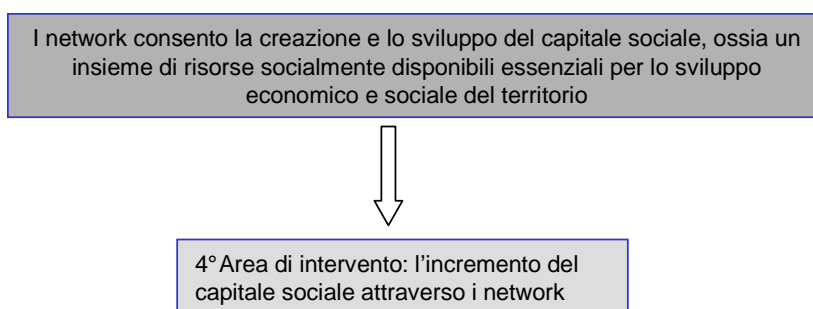
La ricchezza delle informazioni del capitale sociale enfatizza la qualità e la natura delle informazioni cui un'organizzazione può accedere attraverso le sue relazioni. Tale dimensione si

focalizza sia sull'esperienza di alleanze complessiva dell'impresa sia sulla storia dei partner. Le imprese che danno enfasi a tale dimensione hanno accesso all'informazione che è pervasa dal valore, dal contesto e dal significato. Lo scambi di informazioni si arricchisce dal contesto nel quale le organizzazioni operano. E all'interno dei network, lo scambio delle informazioni è il riflesso dell'esperienza delle imprese nella gestione delle relazioni e nella gestione della dinamica delle relazioni con i partner.

Secondo questa prospettiva i benefici del capitale sociale possono sorgere attraverso una varietà di meccanismi. Anzitutto le organizzazioni che hanno avuto una considerevole esperienza in termini di alleanze tendono ad avere un accesso migliore alle informazioni più ricche. All'interno delle alleanze la ripetizione delle pratiche contribuisce a migliorare le competenze aiutando le organizzazioni a comprendere e a sviluppare i processi e le routine che danno l'accesso alle informazioni. Pratiche di questo tipo risultano dalla formalizzazione e internalizzazione del know.how delle alleanze, derivante dalla gestione migliore delle alleanze e conseguentemente da un flusso di informazioni migliore e più ricco.

La natura di informazioni di questo tipo è particolarmente rilevante quando i partner condividono una storia precedente tra di loro. Le opportunità di apprendimento reciproco migliorano quando le imprese formano legami con altre imprese con le quali avevano già avuto in passato altri legami (ripetizione del legame) o con le quali esse hanno alleanze multiple e correnti (legami multipli). La stessa continuità del legame crea un linguaggio comune tra i partner che appare opaco agli outsider. Le esperienze di partnership si esplicano nel miglioramento della comprensione e della conoscenza dei motivi, dei processi e delle routine dei partner.

La molteplicità e la ripetizione del legame rappresenta inoltre un meccanismo per la creazione della fiducia. Elevati livelli di fiducia tra i partner sono positivamente e significativamente correlati all'accesso della ricchezza di informazioni tra due partner. Inoltre i partner condividono informazioni ricche con impegno a causa dello sviluppo di norme di reciprocità e sanzioni per la violazione della fiducia che smorzano il comportamento opportunistico. Ad esempio Uzzi (1997) sostiene che lo sviluppo della fiducia tra *alliance partner* cambia la natura delle informazioni che vengono scambiate. Nelle alleanze efficaci i partner si impegnano nella creazione del valore e nella risoluzione comune dei problemi. Mentre nelle relazioni e nelle alleanze deboli, lo scambio di informazioni è limitato alle informazioni che si basano sul prezzo (Koka, Prescott, 2002).



2.2 Il marketing per lo sviluppo locale

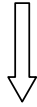
La relazione tra globale e locale e l'impatto della globalizzazione sulle relazioni sociali interne sono temi comuni nelle scienze sociali contemporanee. La risposta locale alla sfida globale si dimostra nell'implementazione di strategie mirate all'espansione delle attività economiche, nell'incoraggiare la nascita di nuove organizzazioni, e nell'incoraggiare l'attrazione verso investimenti che provengono dall'esterno. Per tali aspetti le forme locali di organizzazione sociale possono facilitare la competizione nelle sfere geografiche sia nei confronti delle organizzazioni locali sia verso i nuovi investimenti provenienti dall'esterno. L'ascesa di tale questione dal momento dell'entrata degli agenti nelle forme di collaborazione fa sorgere anche forme di conflitto tra gli agenti stessi. La cooperazione di fronte alla globalizzazione può essere importante ma la competizione può prevenire l'emergere di forme organizzative necessarie o comprometterle dal momento in cui esse esistono.

Il rapporto tra competizione e cooperazione nella sfera locale e globale attira l'attenzione di numerosi studiosi. In parte ciò prende la forma di un interesse di "governance" tra le organizzazioni o le unità di imprese legate tra loro in relazione allo scambio che avviene all'interno delle aree locali. La "governance" si riferisce alle forme di regolazione sociale che si sviluppano tra esse. Le diverse strutture di governance sono distinguibili in base al grado di gerarchia e di leadership in rapporto al sistema di input-output. Le imprese regolano le loro relazioni in diversi modi: l'esercizio del potere monopolistico del mercato, l'integrazione verticale, i network basati sulla fiducia, e la formazione di legami basati sui flussi comunicazionali.

A tutto ciò si lega inoltre il concetto di *urban regime* che porta l'attenzione su modelli di organizzazione attraverso i quali gli agenti, pubblici e privati, si uniscono la fine di mobilitare le istituzioni locali dello Stato dalla loro parte. Quanto emerge è che vi è meno in termini di strutture di governance e di più in termini di formazione e riproduzione delle coalizioni governative. I network trust svolgono un ruolo importante in quanto creano relazioni di dominio e di dipendenza somigliante delle relazioni di mercato.

In questa letteratura una qualità importante delle organizzazioni sociali in questione è svolta dal loro carattere localizzato. Questo è costitutivo piuttosto che semplicemente descrittivo. Ciò significa che le forme di cooperazione hanno come fatto di precondizione che gli agenti non sono semplicemente localizzati assieme, ma essi sono legati in una particolare località.

Azioni mirate di marketing territoriale permettono all'area di sviluppare la propria competitività a livello sia nazionale sia internazionale



5° Area di intervento: l'attivazione di un piano di marketing territoriale

2.2.1 Gli obiettivi del marketing territoriale

Le ragioni che spingono le amministrazioni locali ad attirare programmi di marketing territoriale finalizzati alla promozione del territorio comprendono (Rizzi, Scacchieri, 2006):

1. La necessità di rispondere efficacemente all'aumento della competizione tra livello globale e locale

La proliferazione di organizzazioni multinazionali, l'affermarsi dell'integrazione economica e politica tra Stati, la possibilità di estendere il proprio business oltre i confini nazionali, lo sviluppo delle tecnologie di ICT, la facilità di spostamento di persone, merci e capitali hanno fatto aumentare la competizione tra le entità locali. La stessa competizione territoriale arricchita dalla capacità di poter trasferire tali fattori in altri Paesi assume una dimensione globale.

Anche coloro che operano su una dimensione locale, di fronte a tale sfida, che inizialmente sembrava voler oscurare la loro dimensione, ne possono trarre vantaggio. Alla base dell'espansione globale vi è l'alleanza tra i soggetti economici locali finalizzata a raccogliere e trasferire informazioni utili per lo sviluppo delle attività imprenditoriali oltre i confini nazionali.

2. La possibilità di attrarre investitori e nuove imprese

Sono le attività imprenditoriali a generare occupazione, benessere e ricchezza per il singolo e per la comunità intera. Il crescente numero di imprese e di attività commerciali locali consente il miglioramento delle infrastrutture, un maggiore reddito per il territorio attraverso il prelievo

fiscale e un miglioramento generale della qualità della vita. L'impresa presente nel territorio genera quindi reddito per i dipendenti e per la comunità offrendo la possibilità di investire in servizi, iniziative e progetti di interesse pubblico.

Di fronte a tali potenzialità *“le comunità locali e le loro amministrazioni sono obbligate a valorizzare in modo mirato il proprio prodotto/territorio, se non vogliono correre il rischio di veder scemare sia la possibilità di attrarre dall'esterno nuovi investimenti sia di trattenere in loco le volontà imprenditoriali già presenti”* (Rizzi, Scacchieri, 2006: 23). Il livello di competitività del territorio dipende quindi dalla capacità di attrarre attori economici e capitale.

3. La capacità di accogliere la nascita di nuove imprese

La mortalità delle organizzazioni ed attività commerciali dovuta a fattori sia economici sia personali dei singoli necessita di essere compensata dalla nascita di nuove imprese. Il ricambio imprenditoriale e la rinascita dell'economia locale possono essere sostenuti efficacemente se alimentati da imprese di nuova generazione che offrono al sistema imprenditoriale nuove tecnologie e innovazioni di prodotto/servizio. Inoltre l'imprenditorialità tende a svilupparsi laddove esistono già altre forme di imprenditorialità come accade nei contesti distrettuali.

Pertanto i *policy maker* locali si impegnano a mantenere standard elevati di attrattività affinché possano generarsi nuove attività imprenditoriali. La stessa attività delle forme organizzative consentono il soddisfacimento dei bisogni del mercato ed inoltre generano continuamente bisogni da soddisfare.

Al contrario il mancato interesse nei confronti dello sviluppo e della ri-generazione economica del territorio portano al generarsi di un "circolo virtuoso in base al quale ogni impresa che muore genera sofferenze, ostacoli e difficoltà per molte altre con cui la stessa era in rapporti, minacciando, conseguentemente, la consistenza e le potenzialità del tessuto economico locale" (Rizzi, Scacchieri, 2006: 24).

4. L'ottimizzazione delle risorse del territorio

L'amministrazione territoriale dovrebbe quindi avere il compito di progettare e gestire il territorio considerando gli interessi degli attori economici interni e la domanda esterna. Un'attenta pianificazione consente l'utilizzo ottimale e strategico delle risorse disponibili. Per fare ciò il territorio deve essere concepito come un laboratorio di ricerca che consente lo sviluppo dei servizi a favore degli attori sociali ed economici al fine di creare nuove forme imprenditoriali ed attrarre così nuove imprese.

La libertà di azione degli enti economici locali è garantita anche dal decentramento del potere politico-amministrativo coerente con l'attuazione del *principio di sussidiarietà* che attribuisce

responsabilità pubbliche alle autorità locali. In base a tale principio le istituzioni, quali ad esempio le Università e la Camera di Commercio, in quanto attori socio-economici, rappresentano fattori attivi dei processi decisionali che concernono il territorio nel quale operano. Inoltre il principio si esplica sia a livello delle relazioni verticali, quindi tra enti territoriali, sia in modo orizzontale, quindi tra enti pubblici e realtà private. Pertanto sia gli enti locali e pubblici sia quelli privati necessitano di essere orientati e motivati attraverso attività che mirano allo sviluppo del territorio e delle attività.

5. Il miglioramento del benessere e della qualità della vita

All'interno del progetto di sviluppo territoriale la comunità è spinta ad agire in qualità di attore imprenditoriale che mira a valorizzare il proprio "prodotto-servizio-territorio" dando enfasi agli aspetti maggiormente attraenti e competitivi che possono interessare il mercato. Attraverso azioni di promozione territoriale il loco acquisisce una propria visibilità e reputazione sia in riferimento alla comunità locale sia per quanto riguarda i potenziali interlocutori esterni. Il marketing territoriale consente quindi di valorizzare le peculiarità del territorio e di creare ricchezza per la comunità.

Un aspetto che attività di questo non possono permettersi di tralasciare concerne il rispetto delle risorse e dell'ambiente dal momento in cui la crescita di una comunità non si può sostenere in assenza di tali risorse o con un ecosistema povero. Pertanto tra gli strumenti che possono risultare maggiormente efficaci si possono trovare il bilancio sociale ed il bilancio di sostenibilità ambientale.

6. La realizzazione di una promozione territoriale efficace e coordinata

La valorizzazione economica e sociale del territorio necessita di essere accompagnata da una coerente attività promozionale in grado di stimolare l'interesse nei confronti del territorio. L'efficacia di tali attività promozionali si basa sulla capacità di creare coerenza tra gli attori economici in modo tale da far comprendere i benefici che tutti possono trarre attraverso azioni comuni. Per tale motivo il marketing territoriale mira al coordinamento delle attività di promozione al fine di evitare la divulgazione di messaggi ambigui e divergenti che possono condizionare anche negativamente coloro che hanno investito nel territorio.



2.2.2 La pianificazione di un progetto di sviluppo territoriale²

La pianificazione di un progetto di sviluppo territoriale parte anzitutto dall'analisi di quei fattori che possono intervenire e che incidono sullo sviluppo locale. Tali fattori sono di tipo sia tangibile sia intangibile. In modo particolare i fattori intangibili agiscono in maniera fondamentale sull'ottenimento di un vantaggio competitivo di lungo periodo e difficilmente imitabile, in quanto sono fattori difficilmente imitabili e che caratterizzano in maniera determinante sulla nascita di nuove attività. "I fattori intangibili, possono essere veri e propri punti di forza del territorio se stimolano l'attrazione di investimenti, l'innovazione e il benessere in generale" (Rizzi, Scacchieri, 2006: 28).

La sinergia tra i fattori tangibili e intangibili consente la creazione di un territorio fortemente attrattivo in grado di calamitare la nascita di nuove forme imprenditoriali. I fattori tangibili comprendono: la posizione e le caratteristiche geografiche, la struttura urbanistica, il patrimonio immobiliare, le infrastrutture, il sistema dei trasporti, il patrimonio culturale ed artistico, il tessuto

² Tratto dal progetto "Strategia di rilancio del centro storico di Feltre", (2007) di Andrea De Bortoli, Lucia De Carli, Giacomo Mastrotto, Alessandra Milani, Davide Moro, Alessia Rigato.

produttivo locale, le dimensioni e le caratteristiche del mercato. Mentre i fattori intangibili riguardano: lo spirito locale, la cultura della gestione d'impresa e dei servizi, i valori civili e sociali, le professionalità, le competenze della forza lavoro, il benessere della comunità locale, la qualità dei sistemi giuridico-amministrativi, la sensibilità verso gli elementi che mirano alla riduzione dei costi e alla accelerazione dei tempi di intervento, le opportunità di formazione delle risorse umane, e la presenza di network tra gli attori socio-economici.

Un fattore intangibile essenziale per lo sviluppo del territorio è la presenza di network e di alleanze tra gli attori del sistema locale. Per la nascita di nuove imprese è fondamentale che gli attori locali sviluppino relazioni di collaborazione ed impegno reciproco in grado di sostenere i sistemi economici e sociali. I network consentono e facilitano lo sviluppo delle forme imprenditoriali in quanto sostengono la creatività e le innovazioni delle nuove imprese. Le reti relazionali che si sviluppano all'interno dei network permettono inoltre alle organizzazioni locali di ampliare i propri confini di interesse. Le relazioni tra imprese, associazioni locali, scuole e amministrazioni pubbliche evolvono secondo accordi informali che stanno alla base per l'efficace funzionamento delle attività imprenditoriali e commerciali. Attraverso le reti è inoltre più facile il passaggio della conoscenza, delle informazioni e delle innovazioni che a loro volta vengono arricchite dalle esperienze messe in comune dagli attori socio-economici.

La pianificazione strategica per il territorio³

La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori costituisce una delle più rilevanti innovazioni nella gestione urbana e territoriale emerse negli ultimi venti anni. L'idea di fondo è che a livello locale occorre saper leggere il proprio territorio, selezionare le priorità d'intervento sostenibili e guidare intorno a queste priorità le risorse pubbliche e private.

In questo processo le Amministrazioni Pubbliche sono fondamentali, perché devono necessariamente svolgere un ruolo di regia nel garantire la costruzione di una visione condivisa e la realizzazione di un percorso che tenga conto dell'interesse generale della comunità di riferimento.

Il piano strategico è uno strumento che può favorire la cooperazione degli attori locali per lo sviluppo. Pur essendo il piano strategico a livello locale non è il piano "del Comune", ma il piano della città, del territorio, di cui sono titolari e artefici tutti i soggetti che vi operano.

³ Paragrafo tratto dal progetto "Strategia di rilancio del centro storico di Feltre", (2007) di Andrea De Bortoli, Lucia De Carli, Giacomo Mastrotto, Alessandra Milani, Davide Moro, Alessia Rigato.

La pianificazione strategica può essere definita come:

- la costruzione collettiva di una **visione condivisa** del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto;
- un **patto** fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi;
- il **coordinamento** delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione dei progetti.

Gli elementi caratterizzanti la pianificazione strategica sono:

- a) leadership: per avviare e portare a buon fine i processi di pianificazione strategica è richiesta una forte leadership da parte dei leader politici locali e una rinnovata autorevolezza da parte delle P.A.

Affinché questo sia possibile occorre che tale leadership sia legittimata politicamente da parte dei cittadini e attori; riconoscere che esistono conflitti di interesse; trasparenza e responsabilità (*accountability*) nei processi decisionali; dar voce agli interessi non organizzati e più deboli; non solo avviare ma anche mantenere i processi di partenariato.

- b) partenariato: partenariato, negoziazione e accordi pubblico-privato sono divenuti la regola dei nuovi modelli di *governance*. Le condizioni affinché tali strumenti contribuiscano effettivamente al benessere collettivo sono: il mutuo rispetto e la fiducia tra i partner; la capacità di management e negoziazione da parte della P.A.; la scelta oculata e trasparente dei partner; l'uso di strumenti di competizione tra i partner potenziali, al fine di limitare i rischi di pratiche monopolistiche o clientelari; poche ma chiare regole del gioco stabilite sin dall'inizio; la distribuzione trasparente di compiti e responsabilità; il mantenimento in capo alla P.A di un forte potere di valutazione ex ante dei progetti e monitoraggio ex post della loro realizzazione.

- c) partecipazione: la partecipazione attiva dei cittadini costituisce una sfida, un obiettivo ma soprattutto una condizione necessaria per il successo della pianificazione strategica stessa. Attraverso la partecipazione si è in grado di: rafforzare la democrazia, fondare legittimità del potere decisionale pubblico; aumentare l'efficienza dei processi decisionali (evitando così opposizioni e conflitti); promuovere il senso di fiducia e appartenenza nelle istituzioni.

Ma soprattutto: stimolare suggerimenti per la soluzione di problemi locali: i cittadini sono *experience experts* (esperti per esperienza personale) e la loro voce è spesso più significativa di quella di esperti settoriali.

Vi sono però anche alcuni limiti dei processi partecipativi (o democrazia deliberativa), ovvero questi sono più efficaci quando trattano di problemi specifici e locali, quando i conflitti di interesse sono minori, quando la controparte è pubblica. Inoltre i processi partecipativi tendono a sottovalutare gli interessi collettivi di livello superiore o più ampio: la sindrome NIMBY (*Not in my back yard*) È così definita l'opposizione di comunità locali a certi progetti di interesse generale che sono percepiti come una minaccia per i propri interessi o la propria identità).

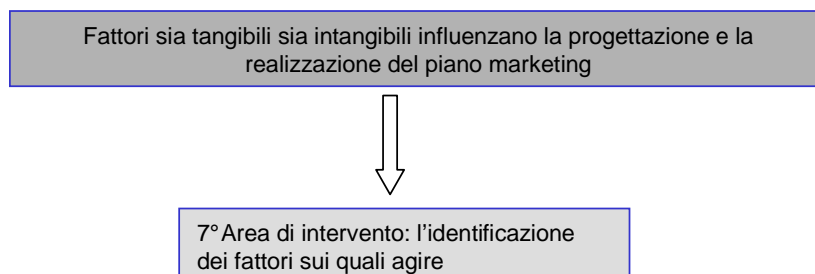
Un processo di pianificazione strategica può essere avviato per dar risposta a due ordini di problemi: per rispondere a una crisi oppure in seguito a cambiamenti significativi del territorio.

Tra le ragioni che potrebbe far nascere e condividere l'idea di un processo di pianificazione strategica, vi sono:

- la sensazione che l'area abbia imboccato la strada della crisi economica unita al degrado ambientale e urbanistico;
- la necessità di preparare una città ad affrontare un grande evento (sportivo, politico, culturale o religioso);
- la diminuzione costante della popolazione, l'esodo costante dei giovani più qualificati e il generale invecchiamento della popolazione;
- il rischio di indebolimento marcato di settori economici tradizionalmente associati alla città o il rischio di trasferimento di aziende molto note o simboliche, di enti importanti, di eventi simbolo;
- la necessità di coordinare l'azione tra i vari enti pubblici e i principali soggetti privati del luogo al fine di avviare politiche di marketing territoriale e di attrarre investimenti esterni di origine privata o pubblica (regionale, nazionale o dell'UE);
- la percezione di essere un territorio svantaggiato dal punto di vista dell'accessibilità fisica rispetto ai grandi assi di collegamento nazionali e internazionali;
- la percezione di scarsa comunicazione tra le iniziative pubbliche e private promosse dai soggetti dell'area e di frammentazione dei progetti in molti rivoli poco influenti o tra di loro in conflitto.

Una delle ragioni dell'accelerazione di interesse sulla pianificazione strategica è costituita dalla presa di coscienza della necessità di riportare al Centro dell'azione pubblica una visione esplicita dell'interesse collettivo, da definire non più dall'alto ma attraverso l'ascolto della voce della città.

Il piano strategico deve essere il piano *della* città e non un piano elaborato dall'amministrazione o da qualche esperto *per* la città: attraverso la partecipazione, la discussione pubblica, una rinnovata comunicazione, la città si interroga sul suo futuro e costituisce un progetto collettivo, una visione e un percorso per la sua attuazione.



2.2.3 Azioni di marketing territoriale per lo sviluppo della città⁴

Le azioni di marketing territoriale vengono esplicitate attraverso quattro fasi: (1) l'analisi delle caratteristiche del territorio, (2) l'identificazione della mission, (3) la definizione del posizionamento strategico, (4) l'elaborazione delle aree di intervento e (5) il controllo e la valutazione dei risultati.

1. L'analisi delle caratteristiche del territorio

Un Centro Storico presenta solitamente i seguenti punti di forza: la storia intesa non solo come aspetto culturale; la baricentricità economica; l'ambiente, inteso come un luogo noto a tutti, con

⁴ Per alcune parti tratto dal progetto "Strategia di rilancio del centro storico di Feltre", (2007) di Andrea De Bortoli, Lucia De Carli, Giacomo Mastrotto, Alessandra Milani, Davide Moro, Alessia Rigato.

diversi e svariati punti di riferimento, in definitiva il luogo più facilmente identificabile in una seppur piccola città. Ma anche dei punti di debolezza: vincoli imposti dall'ambiente; l'accessibilità; la mancanza di parcheggi; i prezzi dei locali.

I punti di forza potenzialmente incrementabili del centro storico feltrino riguardano l'aspetto:

- (1) urbanistico: volto alla valorizzazione degli edifici storici
- (2) artistico-culturale: volto alla valorizzazione delle opere architettoniche ed artistiche
- (3) ambientale: volto alla valorizzazione del parco delle Dolomiti
- (4) artigianale: volto alla valorizzazione degli antichi mestieri quali la lavorazione del ferro e del legno

Mentre i punti di debolezza da arginare comprendono:

- (1) la scarsa accessibilità al Centro che comprende la scarsità dei parcheggi
- (2) l'offerta carente degli esercizi commerciali
- (3) la scarsa presenza di popolazione nel Centro Storico
- (4) la mancanza di una cultura diffusa dello spirito di ospitalità
- (5) la mancanza di una reputazione diffusa sull'offerta del centro storico
- (6) la scarsa ricettività alberghiera

Ristorazione

La ristorazione è carente sia per quanto riguarda le richieste derivanti da motivi di studio e di lavoro, che per quelle legate alla fruizione del tempo libero. Il servizio offerto risulta essere quindi non diversificato e poco qualificato.

Attività commerciali

La presenza delle attività commerciali è molto frammentata e relegata solo in alcune zone della Cittadella. Questo aspetto comporta un importante punto di debolezza e non consente la creazione di un percorso pedonale continuo.

Sono presenti una trentina di esercizi commerciali (soprattutto tra Porta Largo Castaldi e Piazza Trento Trieste). La maggior parte sono in affitto, a conduzione familiare e hanno rinnovato l'arredamento negli ultimi anni in modo tale da risultare più moderni.

Le potenzialità però sono ancora enormi.

Per quanto riguarda gli edifici inutilizzati sono quasi tutti di proprietà pubblica ad eccezione solamente di due di essi che risultano essere di proprietà.

Università

L'analisi riscontra la mancanza di una gestione più coordinata del mondo dell'Università feltrina, obiettivo che potrà essere raggiunto con l'apertura del nuovo campus presso l'ex manicomio.

Altro aspetto importante è la Biblioteca Comunale che risulta carente in quanto manca di un assortimento di testi adeguato.

Anche il problema degli affitti degli alloggi per gli studenti è molto importante in quanto fa sì che i giovani tendano ad andare all'esterno del Centro cittadino per trovare una situazione più economica.

Pavimentazioni esterne

Per quanto riguarda le pavimentazioni esterne sono necessari interventi di manutenzione e rivestimento. Molte strade del Centro Storico risultano ancora essere in ghiaia o terra battuta. Parte di questi interventi sono già stati attuati ma restano ancora dei tratti su cui andare ad agire.

Parcheggi

Analizzando la disponibilità di parcheggi è emerso che:

- per motivi di lavoro la sosta varia da 5 a 8 ore per il 50-60% dei lavoratori mentre meno di 4 ore per il 30-40% dei restanti.
- per altri motivi il tempo è inferiore ad un'ora per la totalità degli utenti e l'ora di punta si registra attorno alle 12.00

L'offerta risulta essere insoddisfacente anche se sono disponibili n. 272 posti per la sosta sulla sede stradale e n. 95 al di fuori della sede stradale.

Verde pubblico

Il Centro non possiede aree attrezzate, parchi o luoghi di sosta ad eccezione di piazzetta De Boni. In prossimità della Curia vi sono dei giochi per bambini e l'area dei Padri Canossiani risulta essere sede di attività ricreative.

2. L'identificazione della mission

Le finalità che il progetto si propone consistono nel:

- costituire lo *snodo di una rete più vasta di relazioni* con le agenzie e le istituzioni che, in altri paesi o a livello internazionale, si occupano degli stessi problemi;
- rendere il territorio capace di *gestire l'insieme delle relazioni*, di offrire beni e servizi attraenti, di sapersi dare un posizionamento competitivo e di costruire e difendere i propri vantaggi competitivi territoriali;
- coordinare l'orientamento alla *soddisfazione* sia economica sia di tipo socio-culturale, ambientale, di qualità della vita, e alla creazione della *fiducia* dei clienti interni, quali residenti, lavoratori e non, imprese locali;
- coordinare l'orientamento all'attrazione e alla generazione della *fiducia esterna* nei confronti dei *clienti esterni* quali investitori, turisti e nuovi residenti;
- generare la circolarità del processo che si crea tra soddisfazione dei clienti, attrattività del territorio e valore generato che rispecchia il risultato della coerenza delle azioni di marketing interno ed esterno e l'insieme delle relazioni fiduciarie che derivano dagli scambi tra territori e clienti al fine di generare risorse di conoscenza necessarie a definire le strategie di marketing territoriale.

3. La definizione del posizionamento strategico e degli obiettivi strategici⁵

Per identificare le caratteristiche dei Centri limitrofi vengono utilizzate due ordini di variabili:

asse orizzontale: l'accessibilità intesa come disponibilità di parcheggi, mobilità interna, infrastrutture logistiche

asse verticale: motivi di attrazione, da un lato l'aspetto storico, culturale ed ambientale e dall'altro quello puramente commerciale.

I Centri presi in considerazione hanno caratteristiche eterogenee ma la vicinanza a Feltre li rende possibili concorrenti.

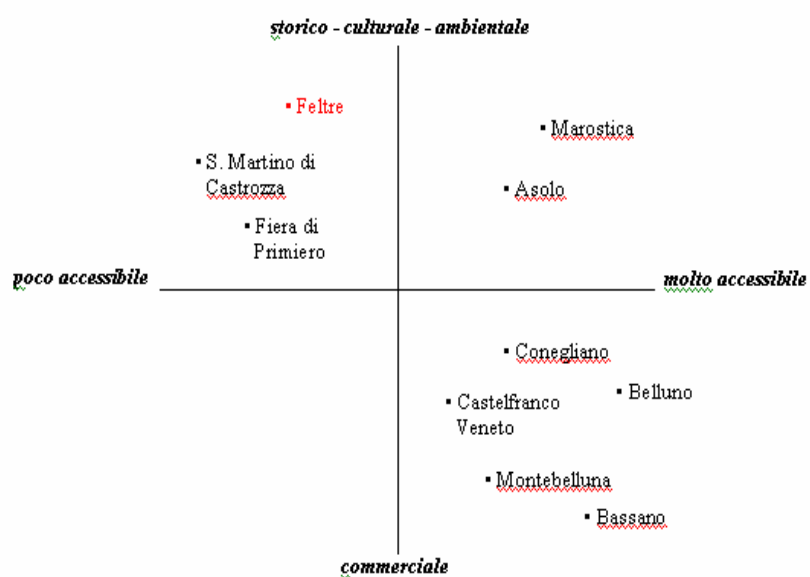
⁵ Paragrafo tratto dal progetto "Strategia di rilancio del centro storico di Feltre", (2007) di Andrea De Bortoli, Lucia De Carli, Giacomo Mastrotto, Alessandra Milani, Davide Moro, Alessia Rigato.

La mappa percettiva ha evidenziato tre principali categorie concorrenziali:

- storico, culturale ed ambientale e molto accessibile: Marostica ed Asolo
- storico, culturale ed ambientale ma poco accessibile: S. Martino di Castrozza e Fiera di Primiero
- commerciale e molto accessibile: Conegliano, Belluno, Castelfranco Veneto, Montebelluna e Bassano

Feltre si posiziona nel quadrante in alto a sinistra, caratterizzata da un propensione all'aspetto storico, culturale ed ambientale ma con qualche lacuna nell'area dell'accessibilità.

Figura 1: Il posizionamento strategico della città



Analisi Desk: le aree di intervento

1° i network tra gli operatori del territorio

2° il legame tra tessuto economico e tessuto sociale

3° l'integrazione tra i network presenti e/o sviluppati nel territorio

4° l'incremento del capitale sociale attraverso i network

5° l'attivazione di un piano di marketing territoriale

6° l'individuazione degli obiettivi del piano marketing

7° l'identificazione dei fattori sui quali agire

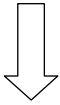


Analisi delle caratteristiche del territorio

Identificazione della mission

Individuazione del posizionamento strategico

Analisi Field



DEFINIIZIONE DELLA METODOLOGIA DEL PROGETTO

3. La “permanenza” come elemento costitutivo di un network sociale per lo sviluppo locale

Gli elementi alla base del modello di sviluppo proposto prevedono l'avvio di un processo di cambiamento organizzativo che si sviluppa nel tempo e i cui esiti sono determinati da azioni continue di confronto e di mutuo aggiustamento.

In coerenza con le principali evoluzioni presenti nel dibattito in corso su questi temi, l'ipotesi di lavoro è quella di rendere permanenti dei luoghi fisici, per loro definizione “neutri”, che alimentano il processo decisionale ed il dibattito tra tutti i portatori di interessi e di know how che possono essere coinvolti nel processo di sviluppo di Feltre, alla ricerca del genius loci, del fattore di vantaggio competitivo su cui costruire il rilancio della città.

3.1 Il laboratorio “permanente”

Le premesse teoriche illustrate inducono a concepire le unità da costituire non come un tradizionale ‘centro studi’ ma come un *laboratorio* che tenga insieme quattro dimensioni fondamentali:

- lo studio e la documentazione
- l'esperienza concreta dei processi di sviluppo
- la formazione
- il networking

Il laboratorio si propone come *luogo, fisico e metaforico, di riferimento* (non solo intellettuale) per le principali categorie di ‘portatori d'interesse’ nei confronti dello sviluppo locale, vale a dire:

- gli studiosi dello sviluppo
- gli agenti di cambiamento esterni, in particolare i potenziali investitori
- le amministrazioni, le istituzioni, gli imprenditori locali
- tutti coloro che hanno ruoli tecnico-professionali o politici nella promozione, programmazione, valutazione dello sviluppo

Il laboratorio costituisce lo *snodo di una rete più vasta di relazioni* con le agenzie e le istituzioni che, in altri Paesi o a livello internazionale, si occupano degli stessi problemi. E' indispensabile che alle occasioni di scambio e interazione 'faccia a faccia' si accompagni la possibilità di comunicazione in rete tra i diversi attori, facendo quindi del laboratorio il perno di una *comunità virtuale* di tutti coloro che sono interessati – per doveri di ruolo, motivazioni intellettuali o interessi pratici – allo sviluppo locale. L'obiettivo consiste quindi nel rendere dinamico il network di relazioni al fine di creare valore per i pubblici di riferimento. Le attività di marketing territoriale promosse da tale network fanno riferimento ad un orientamento strategico capace di creare l'attrattività del territorio.

Si vuole inoltre rendere il territorio capace di gestire l'insieme delle relazioni, di offrire beni e servizi attraenti, di sapersi dare un posizionamento competitivo e di costruire e difendere i propri vantaggi competitivi territoriali. *Il presupposto di fondo si basa sulla concezione che il marketing territoriale di buon livello si debba esplicitare sia all'interno sia all'esterno.* All'interno esso è orientato alla *soddisfazione* sia economica sia di tipo socio-culturale, ambientale, di qualità della vita, e alla creazione della *fiducia* dei clienti interni, quali residenti, lavoratori e non, imprese locali. All'esterno il marketing territoriale si rivolge all'attrazione e alla generazione della fiducia esterna nei confronti dei clienti esterni quali investitori, turisti e nuovi residenti. La circolarità del processo che si crea tra soddisfazione dei clienti, attrattività del territorio e valore generato è il risultato della coerenza delle azioni di marketing interno ed esterno e l'insieme delle relazioni fiduciarie che derivano dagli scambi tra territori e clienti al fine di generare risorse di conoscenza necessarie a definire le strategie di marketing territoriale.

3.1.1 Aspetti organizzativi: i laboratori di intervento

Il progetto agisce su due impostazioni metodologiche concorrenti allo stesso obiettivo. Da una parte vengono avviati dei laboratori partendo da un lavoro preparatorio e di analisi impostato dalla Committenza, il Comune, e sui cui si analizzano le condizioni per sostenere la sua efficacia.

Da un punto di vista metodologico, questo significa sviluppare prima il lavoro preparatorio, di concerto con le strutture individuate con la Committenza e poi procedere a una diffusione e sensibilizzazione sulla comunità interessata.

Eliminato: ir

Dall'altra parte, invece, si propone un metodo di analisi dal basso, avviando confronti singoli e collettivi con tutti i portatori di interessi presenti nella Comunità al fine di definire un piano di lavoro comune sulla questione indicata. Da questo punto di vista non si prevede un lavoro preparatorio, ma tutto verrà sviluppato insieme con i portatori di interessi diffusi nel territorio.

3.2 Le aree oggetto dei laboratori come possibili driver di riflessione continua

Sulla base delle premesse metodologiche indicate, l'iniziativa si articola quindi in tre laboratori che studiano e definiscono le azioni di tre aree ritenute rilevanti per lo sviluppo della città:

1. La valorizzazione della rete di attori socio-economici dell'area

Riguarda la nascita e lo sviluppo di iniziative che mirano a coinvolgere gli attori socio-economici del territorio al fine di diffondere la consapevolezza che l'impegno di tutti può significare lo sviluppo ed il potenziamento del singolo. La collaborazione tra imprese richiede la predisposizione all'interazione, alla conoscenza reciproca e alla disponibilità verso il partner. Tali elementi consentono lo sviluppo di una rete interattiva tra i soggetti che si evolve in una rete di scambi e di relazioni personali. L'interazione è quindi il risultato dell'attività delle persone e dei team di lavoro che popolano le attività imprenditoriali e che, con le loro attitudini e atteggiamenti, influiscono sui risultati e sulle prospettive della rete.

Lo sviluppo della rete socio-economica incide sull'aumento della competitività del territorio che deriva dalla complementarità tra le attività interdipendenti che creano catene di attività che si estendono tra i diversi attori. Allo stesso modo le risorse che si sviluppano nella rete sono importanti per coloro che sono coinvolti nella relazione, e possono avere implicazioni per le risorse delle parti coinvolte in relazioni a queste legate.

2. La valorizzazione del Turismo e dei servizi ad esso associati (Feltre e il turismo)

Consiste nell'attivazione di una rete di servizi di accoglienza che vanno dall'alloggio, alla ristorazione, ai percorsi culturali e naturalistici. Da questo punto di vista è rilevante:

- comprendere gli obiettivi dei singoli attori
- identificare un obiettivo comune che sia conciliante rispetto agli obiettivi dei singoli
- comprendere la possibilità di diffusione ed implementazione degli obiettivi raggiunti

A livello generale il laboratorio si propone di sviluppare l'attrattività del sistema turistico sia creando una rete di attori economici le cui attività mirano all'accoglienza, sia potenziando una serie di eventi che suscitano interesse ed attraggono il turista.

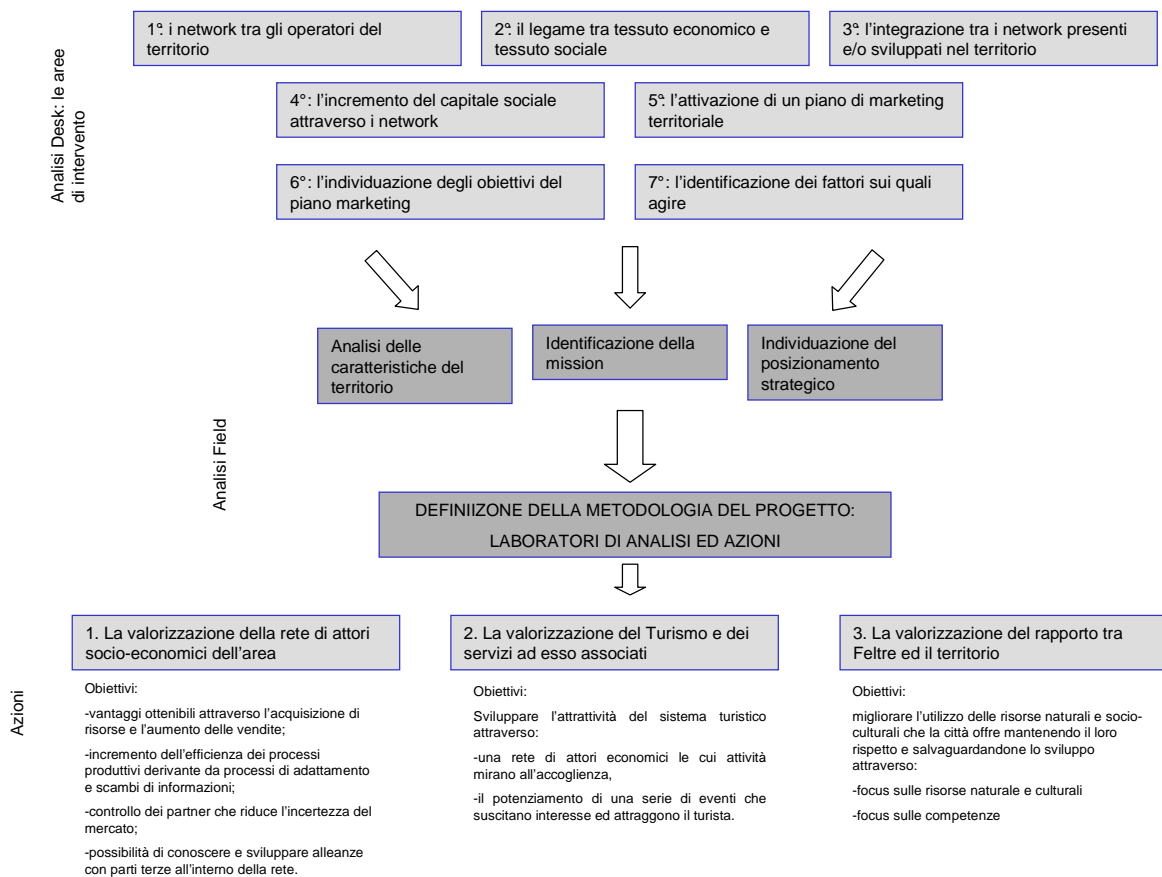
L'individuazione di tali eventi può essere sviluppata attraverso attività di ascolto degli attori socio-economici il cui obiettivo consiste nel comprendere e nel rispondere ai seguenti quesiti: perché un turista dovrebbe andare a Feltre? Quanto tempo soggiorna? Cosa spera di trovare? Quale immagine ha della città?

3. La valorizzazione del rapporto tra Feltre ed il territorio (Feltre e il suo territorio di riferimento)

Consiste nel migliorare l'utilizzo delle risorse naturali e socio-culturali che la città offre mantenendo il loro rispetto e salvaguardandone lo sviluppo. Le azioni che il laboratorio intende attivare mirano a dotare il territorio di professionalità che siano in grado di creare un clima di fiducia e di reciprocità. Dallo sviluppo di tale clima derivano l'incremento del capitale sociale, e l'arricchimento del "prodotto" territorio che si arricchiscono di componenti immateriali, quali risorse ben più rilevanti rispetto alle "leve tradizionali" del marketing come le infrastrutture fisiche, gli incentivi finanziari e fiscali.

Lo sviluppo delle risorse deve comunque rispettare la specificità delle medesime che dovranno mantenere il proprio aspetto locale pur proiettandosi verso una sfera in grado di accogliere risorse a livello extra-locale. In tal modo si verrà a creare un circolo nel quale dall'utilizzo delle risorse dipenderà il loro stesso incremento e sviluppo. Di tale processo, che porterà quindi alla generazione di nuove risorse, potranno godere sia gli attori già presenti nell'area sia coloro che decideranno di dar vita a nuove attività produttive e di accoglienza.

Come evidenziato dallo schema che segue, in una logica di integrazione proficua tra teoria e pratica, le 7 azioni indicate dal modello teorico di sviluppo (vedi par. 2), alimentano la riflessione sulle azioni concrete da intraprendere nel caso specifico della città di Feltre. In questa logica il progetto ha lavorato sulla esplicitazione delle tre aree di azione, descritte analiticamente in termini di obiettivi operativi.



4. Il marchio Open Feltre: presupposti e contenuti

Per integrare l'azione di lungo periodo che inevitabilmente l'avvio dei laboratori impone, con il tentativo di agire con azioni dai risultati immediati, coerenti con la filosofia dei laboratori, il gruppo di lavoro propone la costituzione di un marchio "Open Feltre", che dia indicazioni immediate rispetto agli oggetti emersi dall'analisi della letteratura e sul campo e nello stesso tempo indichi alcune possibili azioni che siano di supporto ai principi che reggono il concetto di network sociale alla base del modello di sviluppo

4.1 Il background di partenza

L'analisi svolta nel corso del 2008 da un gruppo di studenti del corso di Strategia e Politica aziendale dell'Università IULM, ha analizzato aspetti della città feltrina in relazione a fattori quali l'accessibilità, la disponibilità di parcheggi, la mobilità interna alle infrastrutture logistiche, oltre che ai motivi di attrazione, ossia l'aspetto storico, culturale, ambientale e commerciale. Lo studio svolto mediante interviste con i principali esponenti socio-economici della città ha presentato una realtà nella quale Feltre si presenta come area che offre particolari ed uniche esperienze dal punto di vista storico, culturale, sportivo e degli intrattenimenti, ma non sempre sufficientemente incrementate e divulgate al pubblico.

Alcuni tra i partecipanti ai tavoli di lavoro, rappresentanti, essi stessi, della figura politica ed economica del comune di Feltre, si sono dimostrati consapevoli di tale posizionamento ed hanno approfondito con giudizio ed interesse gli aspetti e le criticità che vengono vissute sia dai cittadini sia da coloro che nel quotidiano gestiscono le attività di tipo turistico/commerciale. È stata evidenziata in particolare l'incapacità di riuscire a mantenere e sviluppare quelli che in passato sono stati i punti di forza della città. In un passato non troppo lontano Feltre è emersa a livello nazionale come eccellenza socio-economica, industriale e produttiva. Oggi molte imprese della zona si dimostrano innovative ed economicamente attraenti, anche se poco viene fatto per valorizzare la loro presenza, il loro operato ed il loro surplus di sistema che offrono.

Questo rischia di creare un problema di trend occupazionale negativo, in quanto non essendo valorizzate/comunicate le succitate peculiarità, esse non sono in grado di costituire fattori di attrazione per nuova forza lavoro. I giovani preferiscono proseguire gli studi post-scuola media superiore in città limitrofe, quali Trento, Trieste o Padova, che offrono potenzialmente migliori posti di lavoro. Nella zona del feltrino vengono pertanto a mancare le risorse umane per il domani, ossia giovani che potranno gestire le imprese (intese nel senso più ampio del termine, come attività produttive e di servizio) con competenza acquisita nel corso di studi di alta specializzazione. È opinione diffusa che questa difficoltà sia dovuta anche all'incapacità della città di sviluppare e mantenere relazioni profittevoli con le istituzioni volte alla formazione/educazione dei giovani quali ad esempio le università.

Tale difficoltà di gestire la significativa “attrazione” delle risorse umane di cui disporrebbe una realtà come quella del territorio feltrino, riguarda sia le imprese produttive sia il settore turistico. È idea comune ad entrambe le categorie che la critica situazione così come indicata sia il risultato dell’incapacità di valorizzazione delle risorse presenti sul territorio. Si riporta ad esemplificazione il caso di un’azienda che nel feltrino collabora con Yamaha per la realizzazione di un nuovo modello di moto. Yamaha ha deciso di testare il nuovo modello presso la sede di questa impresa locale, ma purtroppo l’iniziativa non è stata comunicata in alcun modo.

Questo aspetto si denota anche nel settore del Turismo. La città organizza periodicamente molti piccoli eventi che durano uno o due giorni che registrano pochi visitatori esterni alla città; si tratta quindi di appuntamenti fine a se stessi non essendovi attività di comunicazione ex-ante l’evento, né attività ex-post che possano valorizzare ciò che è stato fatto. Il risultato è quindi il rischio di un forte stress per gli organizzatori e gli esercenti non debitamente ripagato da riconoscimenti in termini reputazionali ed economici alla città. Anche in questo caso il valore delle iniziative non viene riconosciuto oltre i confini comunali. Si evidenzia inoltre una mancanza di risorse umane di qualsiasi qualificazione; manca sia manodopera a bassa specializzazione, quale ad esempio i camerieri, sia personale altamente qualificato, con competenze turistico-manageriali.

Attraverso le analisi successive delle attività già svolte nel territorio e gli incontri con i rappresentanti istituzionali sono state quindi individuate le seguenti criticità diffuse:

- la promozione turistica è finalizzata al singolo evento: gli eventi vengono organizzati da enti differenti, manca quindi il carattere di unicità e mancano le risorse, anche e soprattutto economiche, per sponsorizzare tali eventi;
- esiste una modesta valorizzazione delle “ricchezze della zona”: ricchezze, non solo turistiche, ma anche “industriali” e “umane” che comunque non vengono potenziate a sufficienza da costituire un polo di attrazione;
- vi è una scarsa visione di Feltre “oltre il suo Centro storico: questa realtà non è costituita solo dal suo “centro storico”, bensì anche dalla miriade di frazioni che la compongono, ognuna delle quali rappresenta una ricchezza naturale e culturale da sfruttare e potenziare;
- si tende ad sviluppare e privilegiare iniziative particolari: ogni iniziativa sia essa sportiva, o culturale o industriale, è fine a se stessa, manca quindi un carattere unico che veicoli le attività verso un obiettivo comune;
- è diffusa una visione tradizionale del marketing territoriale: occorre invece contemplare una visione più ampia degli strumenti di marketing finalizzati ad attrarre nuove risorse

sul territorio, ad ottimizzare l'impiego delle risorse già presenti, a migliorare il benessere e la qualità della vita, a coordinare le attività promozionali del territorio.

4.2 Attuazione e vantaggi del marchio Open Feltre

La visione che emerge dall'analisi appena esposta dimostra la necessità di insistere sul tema del networking: il governo locale in prospettiva sarà tanto più efficace quanto i diversi attori in gioco ridisegnano il loro funzionamento e il loro meccanismo di governance. In chiave operativa, il progetto ha proposto tre direttive, tre chiavi di lettura su cui costruire le azioni future: (1) la creazione di un network reale fra gli attori locali; (2) la condivisione di obiettivi comuni negli interventi di marketing territoriale presenti nell'area; (3) l'avvio di un cambiamento culturale orientato all'apertura, al confronto e all'accoglienza.

Il network tra gli attori socio-economici volto al dialogo costruttivo e alla collaborazione è essenziale per riuscire a concertare tutte le attività e per offrire un carattere di unicità a tutto ciò che viene organizzato sia a Feltre sia nelle frazioni limitrofe. Il carattere di unicità è fondamentale per la creazione di una visione e reputazione che siano forti e facilmente percepibili/riconoscibili da parte degli interlocutori. Tale unicità può essere creata attraverso la condivisione di obiettivi comuni e condivisi da parte di coloro che fanno parte del network. A tale scopo è opportuno individuare un obiettivo comune a tutti gli attori che sia coerente con gli obiettivi specifici che si pongono. Operando in questo modo è possibile ottenere valore aggiunto a livello generale per tutto il network e a livello individuale per tutti i partecipanti del network. Questi interventi sono possibili solamente se alla base vi è un'apertura al dialogo, al confronto e soprattutto all'accoglienza da parte degli attori socio-economici. Alla base vi deve quindi essere una nuova cultura esplicitata in valori riconosciuti e condivisi da parte di tutti.

Di fronte alle criticità individuate e alle azioni che è fondamentale intraprendere per superarle, il gruppo di lavoro ha proposto l'attivazione del cosiddetto progetto "Open Feltre" (o "Feltre città aperta"). Il progetto si pone essenzialmente tre obiettivi, ossia: (1) incrementare il flusso delle persone che transitano e soggiornano a Feltre (Pendolari); (2) valorizzare il territorio e ciò che offre; (3) far convergere le attività ed i progetti su di un'unica iniziativa comune che espliciti il concetto di "Open Feltre".

Risulta chiaro, al termine dell'analisi strutturale del progetto, che i tre obiettivi sono tra loro interrelati e che il potenziamento del flusso di persone visitanti la città è legato a ciò che la stessa è in grado di offrire e alla capacità non solo di attirare ma anche, e soprattutto, di **sapere** intrattenere operatori ed utenti delle iniziative sviluppate. A sua volta la valorizzazione è resa possibile, come già accennato, dalla convergenza di tutte le attività verso un'iniziativa comune che coordini con adeguato risultato tutti gli obiettivi perseguiti dei singoli operatori.

In realtà non si deve pensare all'iniziativa come ad una singola attività/manifestazione. Al contrario, la definizione di "Open Feltre" è finalizzata a premiare le manifestazioni che promuovono il territorio coordinando nel complesso le sue attività. Ossia, mediante il filtro di alcuni parametri verrà rilasciato, agli organizzatori, il permesso di far rientrare il proprio progetto/evento/attività tra quelli che si possono forgiare del comune marchio "Open Feltre", ossia eventi/attività in grado di "aprire" la città verso l'esterno.

La denominazione "Open Feltre" rilasciata, indicherà l'indirizzo del singolo progetto volto allo sviluppo di iniziative comuni per la migliore coordinazione globale e cumulativa degli impegni socio/politici nel territorio. Questo per cercare di scardinare il pensiero comune di molti, e non solo agli esercenti, i quali credono che "le proposte finora fatte dal Comune siano state efficaci per i feltrino e non siano quindi servite ad attirare persone dall'esterno". Il processo di marchiatura serve quindi per l'applicazione del concetto di "apertura" e per l'eliminazione di quel radicato e opposto concetto di chiusura e di eccessiva distinzione tra le diverse iniziative che vengono tuttora realizzate all'interno del Comune di Feltre.

La definizione del marchio, e le peculiarità ad esso associate, devono contemplare le principali "core competence" del territorio. Quali sono quindi le "competenze" che contraddistinguono la città di Feltre rispetto ad un'altra? Sotto questo aspetto il termine "competenze" dovrebbe essere pensato come "potenzialità", o "asset di attrazione" del territorio, piuttosto che come capacità in senso stretto. I dibattiti svoltisi hanno portato alla definizione di quattro aree specifiche e peculiari per il territorio. La prima riguarda il centro e la cultura del territorio, quindi un aspetto che interessa meramente il centro storico e gli aspetti culturali, quali ad esempio i musei, in esso presenti; la seconda area comprende le frazioni e le montagne, pertanto interessi di carattere sia culturale sia, e soprattutto, naturale e paesaggistico; la seconda comprende le aziende, ossia le iniziative aziendali che mirano all'apertura verso il pubblico, tra le più classiche si possono ricordare le giornate di fabbriche aperte; l'ultima area si riferisce ai mestieri e alle vocazioni, con l'intenzione di far conoscere e diffondere le origini culturali e professionali della zona del feltrino. Un ulteriore aspetto che il marchio "Open Feltre" dovrebbe valorizzare è il turismo religioso, un patrimonio rappresentato nell'area da una serie di veri e propri itinerari che già di per sé legano tra loro la cittadina ed i paesi/frazioni limitrofi.

È convinzione del gruppo di lavoro che la definizione ed attuazione delle iniziative di tipo "Open", possa portare tutti gli attori socio-economici a beneficiare dell'incremento del capitale sociale, e non solo economico, ad esso legato. Il concetto di capitale sociale è legato al concetto di network, un aspetto assolutamente rilevante per l'attivazione e la delineazione del marchio. Esso può essere definito come la somma delle risorse attuali e potenziali circoscritte, disponibili e derivanti dal network di relazioni create dalle varie unità individuali o collettive della società. Il capitale sociale include pertanto il network e gli asset che possono essere mobilizzati attraverso il network. I network alla base di "Open Feltre" rappresentano una risorsa valoriale per la realizzazione delle iniziative in quanto sono entità volte alla condivisione di esperienze e conoscenze in grado di far convergere verso l'unico obiettivo di apertura tutte le azioni sociali che vengono organizzate all'interno dell'area. Si viene quindi a creare un circolo di sfruttamento

ed incremento delle risorse: gli attori presenti dell'area sfruttano le loro conoscenze e competenze e le condividono con gli altri attori, e da questa interazione sorge una nuova forma di capitale sociale che si esplicita attraverso iniziative di tipo Open.

L'attivazione del network è solamente la parte iniziale del processo di attuazione del marchio, che prevede anche la definizione degli indicatori sui quali "votare" le iniziative di tipo Open, la creazione di un gruppo di lavoro in grado di gestire e coordinare le iniziative garantendone il pieno rispetto della partecipazione all'apertura, ed una accurata ed attenta campagna di comunicazione da attivare nei periodi che precedono e che seguono le singole iniziative.

Ipotesi di marchio e alcuni strumenti per strutturarne la sua implementazione sono presenti negli allegati di questo lavoro.

5. Conclusioni

I processi di marketing territoriale e in generale la impostazione di nuovi modelli di sviluppo locale sono processi molto attuali e compongono il campo più nuovo della strategia e della creazione di valore attraverso la ricostruzione dei fattori di vantaggio competitivo del territorio.

Il dibattito avviato a Feltre è nuovo nelle forme e nelle modalità sperimentate, sconta, tuttavia, sicuramente una forte frammentazione degli interessi in gioco e una difficoltà diffusa a "guardare oltre" il proprio confine, a vedere la città diversa rispetto a quella che è ora. Le sperimentazioni dei laboratori di sviluppo hanno fortemente evidenziato questo aspetto.

C'è un fattore comune di partenza, la situazione di "chiusura" della città rispetto al contesto in cui essa si muove, sia territoriale, che produttivo che in generale sociale; tuttavia la scelta delle priorità sconta una forte "disabitudine" al confronto costruttivo e segnala consueti e per certi aspetti consolidati meccanismi di arroccamento e di chiusura.

I risultati davanti agli occhi di tutti sono frutto non di scelte sbagliate, quanto piuttosto di "non scelte" al fine di non alterare equilibri non sempre in linea con la spinta a innovare il processo di sviluppo del territorio, ma in ogni caso consolidati nel tempo.

Da questo punto di vista, la proposta avanzata si concentra soprattutto sul come immaginare una nuova città, piuttosto che su cosa può cambiare la città.

Il marchio proposto, infine, è sembrato essere la sintesi più efficace di un ricorrente "comune divisore" che gli attori hanno più volte lamentato, vale a dire la chiusura della città in sé stessa. Premiare le iniziative che si sforzano di "mediare" con i numerosi interessi in gioco, convergendo sull'interesse comune unico della città, è sembrata la strada possibile per favorire l'avvio e il consolidamento di un processo di sviluppo virtuoso.

Ovviamente ogni iniziativa di patrocinio unico di questa o di altre iniziative rischia di percorrere strade già avviate e che sicuramente non sono di successo per la città.

In generale, in conclusione, le principali tendenze del dibattito in atto nonché le prime evidenze empiriche emerse dal lavoro sul campo sembrano indicare alcune priorità che vengono consegnate all'Amministrazione:

- La ricomposizione degli interessi organizzati. Persiste ancora la presenza di numerosi interessi particolari che mal si conciliano con un modello di sviluppo complessivo e che vanificano ogni tentativo di costruzione del consenso in una prospettiva di integrazione degli interessi e non di selezione degli interessi. Persistono troppe diverse visioni future della città e la messa in gioco, in maniera acritica, del proprio sistema di interessi non facilita la costruzione di un sogno su cui far convergere gli sforzi comuni. La proposizione dei laboratori come strumento di lavoro tende a favorire l'oggetto di questa ricomposizione, a partire dal modello di lavoro che consiste in un processo aperto, dialogico e integrativo.
- L'apertura della Città. Il sistema competitivo e cooperativo su cui insiste la città di Feltre supera una visione geografica limitata del sistema di relazioni e sposta la città in un contesto più ampio di flussi e di sistemi di interessi, in cui diventa essenziale trovare una propria specificità e focalizzazione. In questo senso una priorità fondamentale è stabilire il sistema di relazioni e di alleanze in cui far circuitare il messaggio di rilancio/di apertura della città di Feltre e contestualmente condividere il ruolo e il posizionamento che la città vuole avere.
- La riscoperta di una fonte di vantaggio competitivo. Il dibattito in corso sul futuro della città trova profondamente irrisolta la questione della condivisione del fattore competitivo di distinzione e di successo della città. Il dibattito ruota ancora sulla valorizzazione/difesa di un centro storico, senza vederlo in una logica dinamica, piuttosto valorizzato nella sua dimensione statica.. Anche in questo caso convergere su un unico fattore di vantaggio moltiplica i risultati e riduce gli sforzi.
- Il ruolo dell'Università e del capitale sociale. Valorizzare la presenza dell'Università per attivare meccanismi e modelli di sviluppo locale knowledge intensive, in cui valorizzare la localizzazione periferica dal punto di vista "morfologico", ma potenzialmente capace di collegarsi strettamente, in una logica virtuale, con i motori dello sviluppo e i nuovi meccanismi di creazione del valore.

Agli attori in gioco, nella loro molteplice composizione, passa adesso l'iniziativa per trasformare in azione le volontà emerse durante il dibattito.

Bibliografia

- Ahuja G., (2000), "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Iss.3.
- Alberoni F., (1984), *L'amicizia*, Garzanti, Milano.
- Anderson C., Kerr C., (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw Hill, New York.
- Andrews K., (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Barney J. B., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bourdieu P., (1997), "What Makes a Social Class? On the Theoretical and Practical Existence of Groups", *Berkeley Journal of Sociology*, 32: 1-17.
- Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino.
- Caroli M.G., (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Castellet M., D'Acunto M., (2006), *Marketing per il territorio. Strategie per lo sviluppo locale nell'economia dei sistemi territoriali*, Franco Angeli, Milano.
- Coleman J.S., (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Cooper R., (1992), "Formal Organization as Representation: Remote Control, Displacement and Abbreviation", in Reed M., Hughes M., (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, London.
- Donaldson T., (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Galaskiewicz J., Marsden P., (1978), "Interorganizational Resource Networks: Formal Patterns of Overlap", *Social Science Research*, 7, 89-107.
- Granovetter M., (1985), "Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Grant R.M., (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Gulati R. (1995a), "Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties on Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 38:85-112.
- Gulati R., (1995b), "Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652.
- Hakansson H., Snehota I., (1995), *Developing Relationship in Business Network*, Routledge, London.

- Johannisson B., (1987), "Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks", *International Studies of Management & Organization*, Vol. XVII, No. 1, pp. 3-23.
- Johannisson B., Monsted M., (1997), "Contextualizing Entrepreneurial Networking", *International Studies of Management & Organization*, 27(3), 109-137.
- Koka B.R., Prescott J.E., (2002), "Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Iss. 9.
- Kotler P., (2001), *Principi di Marketing*, Isedi, Torino.
- Mitchell J.C., (1973), "Networks, Norms and Institutions", in Boissevain J., Mitchell J.C., (Eds.), *Network Analysis in Human Interaction*, The Hague, Mouton, pp. 15-35.
- Putnam R. D., (1993), "The prosperous community: Social capital and public life", *American Prospect*, 13, pp. 35-42.
- Rizzi P., Scaccheri A., (2006), *Promuovere il territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Rocco E., Haerberle F., (2001), *L'organizzazione della fiducia*, Carrocci, Roma
- Umberto M., (2005), *Management dei sistemi territoriali, gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giapichelli Editore, Torino.
- Uzzi B., (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.