



Razvojna agencija ROD



Območna razvojna agencija
Kraša in Biskinov



Območna zbornica za severno Primorsko



Slovensko deželno
gospodarsko združenje
www.sdz.si
Unione regionale
economica slovena
www.ures.it



Linee Guida per il Marketing Territoriale nell'Area Trasfrontaliera - Osservazioni ed Indicazioni -

A CURA DI INFORMEST



2007-2013 cooperazione territoriale europea
programma per la cooperazione
transfrontaliera
Italia-Slovenia
evropsko teritorialno sodelovanje
program čezmejnega sodelovanja
Slovenija-Italija



Investiamo nel
vostro futuro!

Nalozba v vašo
prihodnost!

www.ita-slo.eu

Progetto cofinanziato dal Fondo europeo di
sviluppo regionale

Projekt sofinancira Evropski sklad
za regionalni razvoj

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. LE PRECONDIZIONI DI UNA AZIONE DI MARKETING TERRITORIALE.....	7
1.1 IL RAFFORZAMENTO DELL'IDENTITÀ TRANSFRONTALIERA	7
1.2 L'IMPRENDITORIALITÀ TRANSFRONTALIERA	10
1.3 GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI PER LE AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE	11
1.4 IL PROGRAMMA DI SVILUPPO TRANSFRONTALIERO.....	14
2 LA RICOGNIZIONE DELLE RISORSE TRANSFRONTALIERE: INDICAZIONI SU UNA POSSIBILE GRIGLIA.....	19
3 ALCUNI ESEMPI OPERATIVI	23
3.1 IL PROGRAMMA DI MARKETING REGIONALE PER L'EUROREGIONE "SAULE"	23
3.1.1 <i>Obiettivi del Programma</i>	23
3.1.2 <i>Metodi e Meccanismi per soddisfare gli obiettivi del Programma</i>	24
3.1.3 <i>Il Programma Operativo</i>	27
3.2 I PROGETTI NORRIS (PQ6) E KNOWBRIDGE (PQ7)	28
4 LINEE GUIDA PER INIZIATIVE DI MARKETING TERRITORIALE NEL QUADRO OPERATIVO DEL PROGETTO ICON	30
5 ALLEGATI.....	34
6 BIBLIOGRAFIA	44

Introduzione

Queste Linee Guida per il Marketing Territoriale partono da una osservazione apparentemente banale, ma che tale non è. Il Marketing territoriale, infatti, nella sua variante transfrontaliera, acquisisce una dimensione in più. Le azioni di marketing territoriale, per definirsi transfrontaliere, devono infatti essere almeno **Azioni Coordinate** e possono essere **Azioni Congiunte** a regia unica sul **Territorio Transfrontaliero**.

Senza entrare nel merito del dibattito su cosa sia e cosa non sia il Marketing Territoriale¹ possiamo adottare la seguente definizione di marketing territoriale transfrontaliero: “l’insieme delle azioni collettive, coordinate o congiunte, volte ad attirare nuove attività sul territorio transfrontaliero, ma anche favorire lo sviluppo delle imprese locali e complessivamente promuovere un loro sviluppo globale di immagine”. Da cui attrazione di IDE, sviluppo delle imprese locali e promozione del territorio, sono tra i compiti del marketing territoriale che meglio si interfacciano con il progetto ICON.

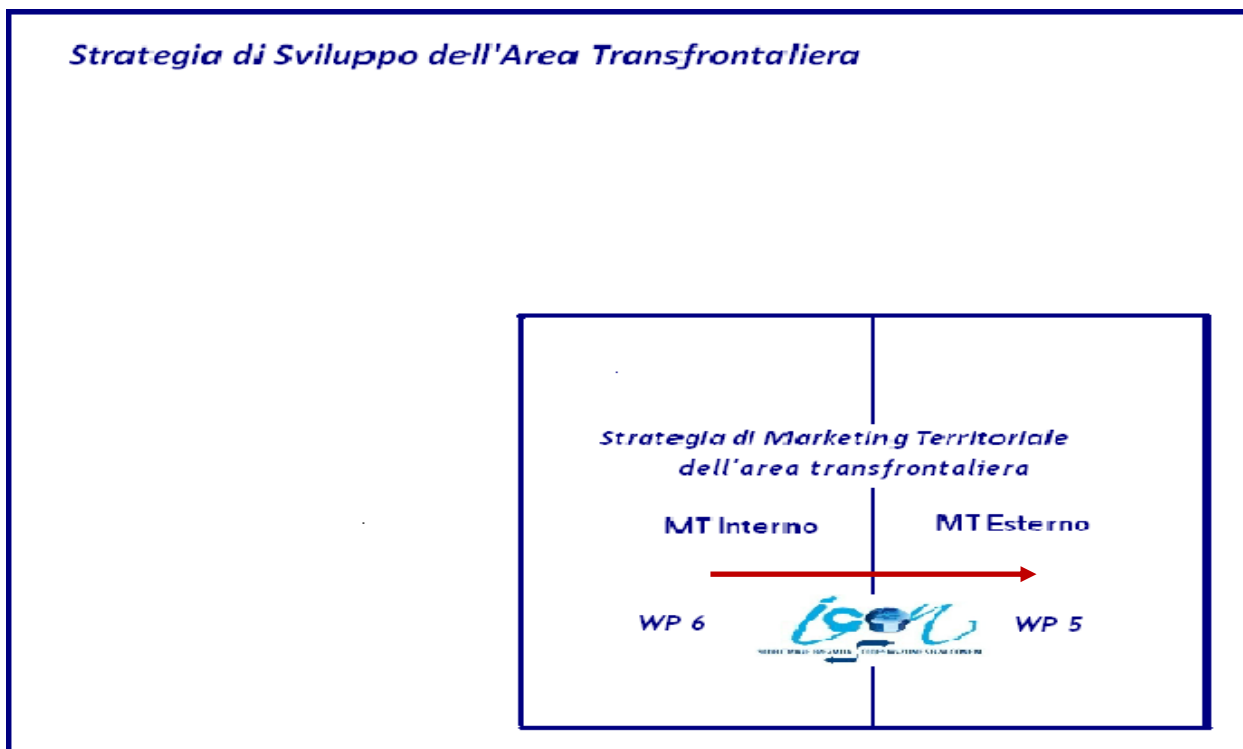
Va tuttavia notato che, anche se ristretto alle attività di promozione e comunicazione, l’individuazione di oggetti (cosa), di soggetti (chi) ed obiettivi (perché) di tali attività non pare affatto scontata sulla realtà transfrontaliera di riferimento del progetto ICON.

Infatti il territorio per essere attore - con le sue specificità - di azioni di marketing per il suo sviluppo deve rappresentarsi come tale e quindi avere una visione presente e futura (sviluppo) di sé stesso; il territorio transfrontaliero dovrebbe cioè competere con altri territori condizionatamente ad una visione della sua vocazione e del suo sviluppo. Le suggestioni e gli stimoli ad operare in una logica di area vasta non mancano, in primis nel nord-est che sta vivendo il passaggio da un modello policentrico ad un modello di area integrata e competitiva, dove tutti gli attori, sociali istituzionali ed economici devono imparare a ripensare il loro orizzonte, aggregandosi e lavorando assieme non solo su progetti innovativi ma anche in modo innovativo.

¹ Nella letteratura prevale il concetto di marketing territoriale come insieme di strumenti aziendali traslati dall’impresa a contesti geografici, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo locale attraverso l’attrazione di investimenti e/o turisti e la massimizzazione del benessere attraverso la soddisfazione degli utenti attuali.

Tuttavia la pre-condizione di una visione partecipata dello sviluppo al momento non sembra presente nell'area transfrontaliera di riferimento per il progetto ICON. Tale precondizione diventa banalmente sempre più stringente se si passa dalla definizione ristretta di marketing territoriale prima richiamata (promozione e comunicazione del territorio) alla definizione allargata ed evoluta in cui il territorio non solo valorizza le risorse endogene in una accezione univoca, ma gestisce i flussi in entrata ed uscita di capitali e risorse (umane; informative; culturali ecc) sia per rispondere a pressioni competitive ma soprattutto per posizionarsi in modo coerente rispetto al proprio sviluppo.

L'attuazione (da coordinata a congiunta) delle azioni per attrarre investimenti esteri (internazionalizzazione passiva) e/o concludere accordi di cooperazione di diversa natura che interessino le imprese del territorio transfrontaliero dovrebbero quantomeno richiamare in modo sistematico, se non integrarsi, ad un programma o piano di sviluppo transfrontaliero o con rilevanti componenti transfrontaliere. Altrimenti si rischia, nella "cattiva" prassi, di ridurre il marketing territoriale alle misure per rafforzare la competitività anche internazionale delle imprese collocate nel territorio e/o misure per attrarre gli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio.



I Working Package 6 e 5, a dire il sistema transfrontaliero di stage lavorativi presso le aziende e la predisposizione di servizi comuni per l'internazionalizzazione sono due azioni inseribili in una Strategia di Marketing Territoriale dell'Area Transfrontaliera. Ma banalmente la strategia, componente del piano di sviluppo dell'area transfrontaliera, dovrebbe essere già definita assieme al quadro (istituzionale, strutturale e delle risorse) per la sua attuazione.

Infatti un'azione di sostegno ad un sistema locale transfrontaliero di imprese, certamente un obiettivo in sé auspicabile e perseguibile, se non inserito in una visione più ampia rischia di rafforzare uno specifico gruppo di imprese senza che venga rafforzato il territorio. Secondariamente, il marketing territoriale potrebbe ridursi semplicemente in una mera funzione di erogazione di servizi all'internazionalizzazione delle imprese, cui, invece, sono deputati altri specifici enti.

Infine, anche l'obiettivo di attrazione di investimenti non può essere esauriente ed esclusivo, in quanto le finalità e gli obiettivi devono andare ben oltre il mero aumento degli insediamenti industriali dall'esterno. Se, infatti, un indice del miglioramento competitivo a livello territoriale è certamente l'aumento di coloro che si localizzano in un'area esso non è l'unico e comunque l'attrazione di investimenti dovrebbe essere strumentale a finalità superiori definite dai portatori di interessi del territorio transfrontaliero nel loro complesso, i quali potrebbero sostenere anche altre linee e modalità di sviluppo locale.

L'azione di attrazione di investimenti sul territorio necessariamente deve essere preceduta da una ridefinizione qualitativa e quantitativa - a sua volta connessa ad una visione di sviluppo del territorio - dell'offerta territoriale locale. L'offerta territoriale locale ha natura sistemica e il valore territoriale o capitale territoriale risulta dalla sommatoria di asset tangibili ed intangibili, di componenti ambientali, infrastrutturali e culturali interdipendenti e riguardanti differenti attori locali. All'offerta territoriale corrisponde una domanda territoriale che fa riferimento a soggetti interni (imprese, residenti, lavoratori, beneficiari) o esterni (investitori, imprese da attrarre, turisti, cittadini potenziali residenti), posti in una relazione di scambio altamente istituzionalizzata a livello sociale.

L'individuazione e la gestione di queste relazioni costituisce, quindi, uno dei compiti più importanti del marketing del territorio, per cui le singole azioni dovrebbero rappresentare solo l'avvio di un'azione strategica di marketing territoriale su arco temporale pluriennale e a vari livelli di *governance* che dovrebbe, attraverso ulteriori e continui interventi di mantenimento ed ottimizzazione delle relazioni, creare un sistema locale transfrontaliero che attualizzi il concetto di *Network Region*, dove sono gli individui, i gruppi, le imprese e le istituzioni che lavorano assieme a definire lo spazio transfrontaliero più degli spazi geografici o delle istituzioni comuni.

La dimensione relazionale in ambito transfrontaliero è particolarmente rilevante e potenziale fonte di vantaggio competitivo: introdurre tra le leve del marketing mix (prodotto; prezzo; localizzazione; promozione)² del territorio transfrontaliero la gestione organizzativa delle relazioni sia interne sia esterne all'area di riferimento appare quindi importante a livello concettuale ed operativo.

² Il marketing mix stesso va tuttavia considerato in termini transfrontalieri e territoriali dove è più utile pensare a sistemi o pacchetti di servizi, prodotti, ecc.

1. Le precondizioni di una azione di Marketing Territoriale

Se delle linee guida possono essere di utilità per una fase di pianificazione strategica, cioè di identificazione della strategia di marketing territoriale, va prima osservato che tale fase dovrebbe mobilitare le componenti territoriali, coordinando ed integrando attori, risorse ed attività nel disegno ed attuazione di progetti che vadano ad incidere sul processo di sviluppo del territorio, inteso come miglioramento delle condizioni territoriali, economiche e sociali degli stakeholder del sistema.

Sono quindi elementi necessari, cioè precondizioni per una azione di marketing territoriale:

- a) una “vision” dello sviluppo dell’area transfrontaliera o quantomeno la condivisione della stessa vocazione strategica (es: produttiva; turistico-ricreativa) nei sistemi locali;
- b) una prassi di consultazione e partecipazione di interessi allargati della comunità transfrontaliera per arrivare a comporre le diverse gerarchie degli obiettivi. Infatti il soggetto strategico del marketing territoriale è costituito congiuntamente da attori pubblici e privati che operano nel sistema territoriale locale transfrontaliero;
- c) una attenta mappatura delle caratteristiche, componenti e rigidità dell’offerta territoriale e dei diversi posizionamenti (audit del territorio) che consenta di identificare punti di forza e debolezza e la vocazione/i dell’area transfrontaliera. Questi elementi portano a individuare una serie di progetti specifici.

1.1 *Il rafforzamento dell’identità transfrontaliera*

Il nostro territorio è certamente un territorio dall’identità transfrontaliera debole [si pensi ad esempio alla quota di popolazione (italiana in primis) bi-lingue sul totale della popolazione transfrontaliera residente] e “rarefatto” per quanto riguarda la possibilità di cooperazione rispetto ad altre aree, visto il livello basso di interdipendenza economica. Inoltre rispetto a molte aree transfrontaliere l’area in esame è un’area piccola e, nonostante ciò, la densità di popolazione ed insediamenti produttivi è medio-bassa. I due centri più grandi sono Trieste e Koper, il secondo in forte espansione, ma

certamente con un peso gravitazionale inferiore rispetto ad altri. Per fare una comparazione, la Regione della Scienza danese-svedese dell'Øresund, benchmark nelle riflessioni sulla cooperazione tra in ambito tecnologico ed innovativo, abbraccia due metropoli transfrontaliere come Malmö e Copenaghen e cumula 3,7 milioni di abitanti, a dire la popolazione sommata di tutta la Slovenia e della regione Friuli Venezia Giulia.

Ma, al di là della vision condivisa o plurale sull'area tran frontaliere, siamo comunque lontani da un'area (regione) funzionale” a livello transfrontaliero che metta in rete di tutti gli attori dello sviluppo economico. Una buona articolazione dei portatori di interesse e delle politiche, come riconosciuto dal Libro Bianco del Comitato delle Regioni, è d'altra parte un prerequisito per superare vincoli strutturali come differenze amministrative, istituzionali, storiche, culturali, linguistiche, ecc. Infatti solo l'articolazione può permettere alla pluralità degli *stakeholder* di condividere gli stessi obiettivi e strutturare nuove relazioni in un rapporto biunivoco tra l'ambiente transfrontaliero e il soggetto plurale che permetta di creare nuove sinergie territoriali.

I progetti e le diverse iniziative rischiano di cadere su un terreno “arido” se non si attivano anche in parallelo dinamiche bottom-up/up-bottom. **L'impulso delle istituzioni politiche locali è infatti essenziale e l'esistenza di una "visione transfrontaliera" da parte delle istituzioni politiche locali è il motore della cooperazione interistituzionale che dovrebbe articolare policy e portatori di interesse.**

La visione a sua volta è una preconditione per poter aumentare la visibilità (“non si ama ciò che non si conosce”) e le qualità attrattive dell'area transfrontaliera anche da parte e nei confronti degli altri territori, uno degli obbiettivi del cosiddetto *place marketing* o *branding territoriale*. In questo caso deve essere infatti chiaro il profilo, l'”immagine” che il territorio/prodotto vuole proiettare all'esterno, immagine che è parte di una strategia concorrenziale di aumento della competitività del territorio, strategia appunto componente la visione transfrontaliera. La scelta dei target di riferimento (residenti, imprese, turisti), delle attività (produttive, ricreative, culturali) da inserire nella strategia concorrenziale richiede creatività da parte della rete dei soggetti territoriali.

Ma la creazione di una serie di reti - tra cui network sociali- e di una/più comunità transfrontaliera/e tra attori economici (business community), sociali ed istituzionali non

è un processo che può essere attivato solamente “dall’alto” e certamente non nell’arco del ciclo di vita di un progetto, tuttavia possono essere impostate delle iniziative.

Infatti il progetto ICON non si può farsi carico del cambiamento del quadro generale, ma alcune azioni-pilota possono essere attuate proprio per rafforzare quegli asset intangibili che sono basilari per aumentare il livello di integrazione reale e percepita dell’area transfrontaliera: fiducia e conoscenza (trust and knowledge) tra attori economici, sociali ed istituzionali. L’aumento della fiducia e della conoscenza dovrebbe essere una azione preliminare a qualsiasi azione di marketing territoriale in quanto appunto va ad incidere su un asset/risorsa che costituisce assieme alla tradizione civica (in questo caso il peso della componente potrebbe essere negativo) il capitale sociale di un territorio transfrontaliero, quindi iniziative/azioni di marketing dovranno prevedere eventi e moduli di “trust building” dedicati. Le componenti del capitale sociale di un Trust e knowledge sono per due pre-condizioni per il i) disegno/concezione e ii) l’attuazione di una strategia di sviluppo per l’area transfrontaliera, strategia a cui una azione di marketing territoriale dovrebbe essere complementare ed ancillare.

Queste osservazioni tuttavia non devono portare a concludere che non c’è sufficiente “massa critica” per rafforzare e/o creare un’identità transfrontaliera, in quanto **le tipologie e le risorse territoriali su cui si basa l’identità sono estremamente variabili.** Ci sono infatti realtà basate su legami storici (come ad esempio la regione transfrontaliera tra la Romania e la Moldavia, o sull’interdipendenza infrastrutturale (come le regioni del Reno), oppure la regione Øresund (tra Svezia e Danimarca) dove invece di cercare di promuovere l’integrazione regionale e creare una comune identità transfrontaliera regionale basata su una storia comune e simboli affettivi, l’identità promosso dagli attori elite è centrata sulle prospettive di un aumento degli scambi e degli investimenti economici.

Una caso limite ma davvero interessante è quello dell’area transfrontaliera tedesco-danese del Femern Belt, la cui identità in formazione è basata esclusivamente sulla creazione di costruzione di un ponte ferroviario/stradale. Siamo qui di fronte a una regione in cui: a) le reti che disciplinano sono state progettate dall’alto da parte di attori formale), b) non vi è storia comune o altri comuni denominatori che formino un identità, il che significa che la regione deve essere ‘costruita’ e c) c’è un intenso

processo in cui sono coinvolte le regioni danese e tedesche per una maggiore cooperazione transfrontaliera attraverso il progetto INTERREG “Euroregione Femernbelt” e è stato creato un organismo semi-autonomo di regolamentazione: il Consiglio del Femernbelt.

1.2 L'imprenditorialità transfrontaliera

Il livello medio di interdipendenza economica dell'area transfrontaliera di riferimento per il progetto ICON, soprattutto in termini di attività di investimento cross-border legate alla creazione di imprese miste e ad altre forme di cooperazione imprenditoriale, è basso.

La valutazione diffusa tra gli attori economici ed istituzionali è che tale interdipendenza economica sia inferiore al suo potenziale. Tuttavia anche recenti indagini condotte dalla Regione Friuli-Venezia Giulia e da associazioni di categoria dell'industria e dell'artigianato confermano da parte dell'imprenditoria industriale ed artigiana un interesse minimo e del tutto residuale a considerare la Slovenia non solo un mercato di sbocco per le merci.

Due sono i principali ordini di motivi che possono essere avanzati per dare conto di questo gap:

- i) differenziali dovuti al business environment: differenze negli assetti giuridici, regolamentativi e amministrativo-fiscali; pratiche amministrativo-fiscali che discriminano gli imprenditori stranieri; diverse culture e tecniche di corporate governance, ecc.;
- ii) differenziali dovuti alla cultura ed all'identità dell'imprenditoria transfrontaliera: lingua; distribuzione di età; la “forma mentis” dell'imprenditore.

I principali fattori che influenzano i processi di formazione di identità tra gli imprenditori impegnati nella cooperazione transfrontaliera, sono il contesto socio-politico nazionale, i limiti strutturali imposti al comportamento imprenditoriale, gli aspetti locali del quadro socio-economico, le lezioni e gli atteggiamenti appresi da fallimenti e/o successi, le percezioni in materia di profitto e di cultura imprenditoriale. Agelopoulos, Labrianidis e Voutira (2008) propongono quattro coppie tipologiche

collegate alla costruzione dell'identità tra imprenditori impegnati in attività transfrontaliere: la "vecchia generazione" / "i più giovani", regioni di conflitto / regioni di stabilità relativa, imprenditori che parlano le lingue native / imprenditori che non le parlano, regioni che registrano barriere (legali; burocratiche; corruzione) / regioni transfrontaliere con un *business environment* attraente.

Una indagine ad hoc, incrociata con dati strutturali e demografici, della realtà imprenditoriale transfrontaliera, potrebbe aiutare a conoscere meglio la dimensione identitaria imprenditoriale, forse non considerata a sufficienza.

1.3 Gli Interlocutori istituzionali per le azioni di marketing territoriale

Gli interlocutori non devono essere semplicemente le rispettive associazioni di categoria. Certamente l'associazione di istituzioni economiche (camere di commercio e industria, agenzie di sviluppo, ecc) su entrambi i lati del confine può agevolare la condivisione di informazioni e il sostegno delle associazioni di categoria può sollecitare le imprese a cooperare.

Tuttavia i citati vincoli culturali si comporrebbero con una attitudine -guidata dal fattore "economico" - di tipo competitivo più che cooperativo, da cui la necessità di coinvolgere da subito gli organismi di tipo territoriale in cui i vincoli sono essenzialmente di tipo politico ed in cui è possibile un coordinamento. Inoltre, come un sondaggio effettuato tra i partner di ICON dimostra (v. Allegato), le associazioni di categoria anche di livello regionale non hanno sviluppato iniziative o strumenti per il marketing territoriale e sono più focalizzate sulla promozione delle imprese/distretti/prodotti. Le stesse Associazioni e Federazioni d'altronde indicano nei Programmi Operativi Regionali e nei Programmi di Sviluppo Rurale il riferimento programmatico.

Per gli enti territoriali sarebbe anche più consona l'organizzazione della comunicazione tra tutti gli organismi coinvolti nello sviluppo economico dei territori interessati, a partire da una creazione di liste miste per favorire incontri informali . L'obiettivo finale è quello di coinvolgere tutte le imprese del territorio, i soggetti deputati alla formazione e alla ricerca, insieme a Camere di Commercio e Industria, Agenzie di

Sviluppo. Infatti una azione di marketing deve essere in grado di ordinare insieme tutti gli attori che intervengono sul territorio in modo da costituire un sistema organico conforme ai fini che si vuole raggiungere.

La competitività e l'attrattività di un sistema territoriale transfrontaliero, come ricorda Corio (2005), dipendono dalle abilità e dalle capacità di tutti gli attori, di rapportarsi politicamente ed economicamente al territorio. Solo un territorio competitivo nelle proprie specialità e solo un territorio attrattivo può crescere e svilupparsi nella competizione globale tra territori. Questo va fatto evitando rischi di un approccio top-down da parte delle istituzioni ma l'intervento deve essere promosso dalle imprese.

A causa della eterogeneità degli attori della cooperazione e le differenze tra sistemi e livelli di competenze su entrambi i lati del confine italiano e sloveno, sarebbe importante coinvolgere un numero sufficiente di livelli di governo (provinciale e regionale e anche le autorità comunitarie).

Se l'azione politica è inscindibile dal livello tecnico-amministrativo che attua le decisioni politiche, tuttavia un'azione di armonizzazione dei soggetti operanti il livello amministrativo e tecnico senza coinvolgimento e coordinamento con le parti politiche rischia di avere pochi gradi di libertà. A dire è difficile rafforzare una cultura amministrativa europea e transfrontaliera senza scambi ed un accordo quadro tra politici e funzionari del nostro territorio transfrontaliero.

a) In una azione-pilota di armonizzazione transfrontaliera andrebbero rafforzate le équipes operative responsabili della cooperazione territoriale, aumentando qualità e capacity attraverso formazione ad hoc per sviluppare le loro competenze linguistiche e la loro conoscenza del territorio, della cultura e dei quadri giuridici e amministrativi frontaliери.

b) In alternativa la creazione di una struttura operativa ad hoc, grazie al conferimento di risorse umane e finanziarie da parte delle amministrazioni locali confinarie di livello equivalente (esempio: Primorska Meridionale; Province di Trieste e Gorizia), potrebbe essere una richiesta di cui il partenariato di ICON potrebbe farsi promotore.

Si tratta quindi di attuare una governance multi-livello per “selezionare e concentrare” attività ed iniziative per comunicare efficacemente con e mobilitare ed associare i soggetti del territorio attorno a politiche comuni e progetti concreti.

Una esperienza interessante a tale proposito è quella dell’Area Metropolitana di Lille sul confine franco-belga, dove la Conferenza Permanente delle Municipalità Transfrontaliere (COPIT) si è trasformata in un Gruppo Locale di Cooperazione Transfrontaliera (GLCT) a metà del 2006, prima di acquisire lo status di Distretto Europeo.

La creazione di un GECT - o una sostanziale l’estensione del neo-formato GECT di Nova Gorica Sem Peter - potrebbe costituire certamente un segnale politico importante e creare l’organo di riferimento per la gestione integrata di diversi settori di cooperazione come educazione, mobilità e sviluppo economico.

Il GECT Galicia - Norte Portugal, terzo GECT europeo e primo dell’area iberica, può rappresentare un interessante riferimento per l’area transfrontaliera di riferimento, anche per il contesto istituzionale in cui si è creato. Infatti la struttura istituzionale per la cooperazione si è creata in un ventennio con la Creazione della Comunità di Lavoro nel 1991 e con il (nuovo) Trattato di Valencia del 2002 sulla cooperazione transfrontaliera tra Spagna e Portogallo, il quale ha definito il Protocollo di Cooperazione Fondato un Comitato Ispanico-Portoghese sulla cooperazione transfrontaliera, è stato riformulato l’Accordo di Istituzione (Establishment Agreement) tra le due regioni.

Nel GECT la cooperazione transfrontaliera è focalizzata su economia e sviluppo della coesione sociale dell’area transfrontaliera; inoltre è stata definita una strategia di cooperazione (Piano Strategico per la Cooperazione 2007-2013 della Comunità di Lavoro Galicia - Norte Portugal) e il livello amministrativo è unico e di livello regionale.

Tra i progetti in corso nel GECT Galicia - Norte Portugal si segnalano per interesse: Analisi Comparativa dei Centri di Formazione Professionale; Piano di Comunicazione e Marketing; Elenco degli agenti per la cooperazione transfrontaliera; Osservatorio Transfrontaliero; Workshop tematici e settoriali.

Il Piano di Cooperazione Strategica tra Galicia e Norte Portugal presenta 5 priorità:

- Promozione dell'innovazione e della competitività delle PMI;
- Tutela dell'ambiente e sviluppo urbano sostenibile;
- Cooperazione
- Cooperazione su tematiche legate all'ambiente marino (osservatorio; marino; biotecnologia e nuovi prodotti);
- Trasporti ed accessibilità transfrontaliera (intermodalità delle reti esistenti; articolazione tra piattaforme logistiche);

La Comunità di Lavoro supporta l'organizzazione istituzionale e settoriale, come i cluster transfrontalieri: Industria automobilistica; Tessile; Economia Marittima). Laboratorio Iberico di Nano Tecnologie con sede portoghese e direttore galiziano.

1.4 Il Programma di sviluppo transfrontaliero

La creazione di una identità transfrontaliera deve presupporre una convergenza non solo della volontà politica, ma quantomeno un coordinamento degli strumenti, anche di quelli di programmazione e pianificazione. Infatti proprio le aree transfrontaliere più avanzate vedono come prassi il cross-referencing delle policy regionali e nazionali per definire un Programma Operativo Transfrontaliero, spesso associato dal cross-checking dei programmi nazionali per individuare con più sicurezza le priorità chiave dell'area transfrontaliera.

A questo proposito è significativo che nel Programma di Sviluppo Regionale della Primorska Meridionale per il 2007-2013³ la Regione Friuli - Venezia Giulia sia citata solo in un paragrafo in termini comparativi: " Il Friuli-Venezia Giulia, una regione che viene confrontato con la misura costiere meridionali e 784.000 ettari di quasi l'1, 2 milioni di persone nelle province di Trieste, Udine, Udine, Pordenone e Gorizia. Friuli-Venezia Giulia è un collegamento tra Nord e Sud, tra Oriente e Occidente, perché in questa zona arrivano grandi flussi di traffico provenienti dall'Europa centrale, il bacino del Mediterraneo e l'Oriente, nonché il traffico tra l'UE e i paesi dei Balcani e l'area danubiana. I collegamenti di trasporto sono su strade veloci, autostrade e collegamenti

³ Il programma è un progetto congiunto di otto municipalità: Izola; Koper; Piran; Divača; Komen; Hrpelje-Kozina; Sežana; Ilirska Bistrica.

ferrovieri con l'Austria e la Germania sono completamente integrati del sistema dei trasporti regionali del nostro continente. Nel suo sviluppo da rurale a economia industriale, il Friuli-Venezia Giulia stabilite a livello internazionale con molte importanti imprese operanti in diversi settori (elettrodomestici, trasporto, siderurgia), avendo loro sono tutta una serie di piccole e medie imprese e la fitta rete di artigiani attività. Inoltre, nella regione Friuli-Venezia Giulia vissuto il suo boom in attività scientifica, come è nella regione una serie di centri di ricerca di importanza globale e istituti simili. Centro per l'Ingegneria Genetica e Biotecnologia e sincrotrone Elettra, che è praticamente utile per l'industria e istituti di ricerca di tutto il centro e la regione orientale.”

Si tratta di una breve analisi da cui tuttavia non si deducono elementi per attività transfrontaliere se non nell'ambito dei trasporti, dove è considerato necessario stabilire un partenariato: **“Azione: mobilità sostenibile nella regione (interregionale, regionale, conurbazione di larghezza) un efficace sistema di mobilità sostenibile richiede un approccio regionale. *E 'quindi necessario stabilire un partenariato con le regioni limitrofe / province (Friuli-Venezia Giulia, Istria) e (contea di South Primorska) intra-regionale, per trovare un accordo sugli obiettivi e gli obiettivi dell'azione, attività comuni e attività svolte dai singoli partner, i modi di cooperazione e di project financing. ...”***

Il Friuli - Venezia Giulia è percepito in termini comparativi (competitivi?) dal punto di vista socio-economico quando l'obiettivo è l'aumento degli standard ma non è percepito come una regione partner.

Anche il POR FESR 2007-2013 del Friuli Venezia Giulia non si discosta molto dalla logica competitivo-comparativa: a proposito del sistema produttivo il testo recita “Tuttavia questi dati, che per la collocazione dell'economia regionale nel contesto nazionale sono lusinghieri, non rassicurano altrettanto se confrontati con economie regionali prossime a quella del Friuli Venezia Giulia, come la Slovenia e l'Austria che stanno dimostrando una dinamicità straordinaria.” Più avanti “in termini di PIL pro capite il FVG al 2005 è economicamente meno forte del Trentino-Alto Adige (TAA) e del Veneto, ma più ricco della Carinzia e della Slovenia” e ancora “il livello di scolarizzazione della popolazione attiva, certamente tra i più alti del Paese, è nettamente inferiore a quello di paesi

limitrofi come Austria e Slovenia, sia per l'istruzione secondaria che per quella terziaria." In seguito per quanto riguarda lo sviluppo territoriale: "La sfida rappresentata da altri poli urbani extraregionali ed extranazionali che esercitano una rilevante forza di attrazione nei confronti delle imprese e delle persone con servizi ad elevato valore aggiunto (in Veneto) ed una rilevante qualità ambientale (in Austria, in Slovenia) devono rappresentare uno stimolo costante a "fare meglio", ad essere ambiziosi, ad imparare dai successi altrui, ad innovare continuamente." Nella analisi SWOT generale al quadrante delle Minacce si legge: "elevato pericolo di concorrenza per l'accelerato sviluppo di aree contermini (Austria e Slovenia)". Nella analisi SWOT per lo sviluppo territoriale si legge nel quadrante delle Minacce: "altri poli urbani extraregionali esercitano una rilevante forza di attrazione nei confronti delle imprese e delle persone con servizi ad elevato valore aggiunto (Veneto) e una rilevante qualità ambientale (Austria e Slovenia)".

Si parla finalmente di "attivare collaborazioni transfrontaliere" in ambito ambientale (rete Natura 2000), e la lista dei paesi di riferimento per i temi strategici per la cooperazione territoriale vede sempre presente la Slovenia. Inoltre relativamente all'Interreg si osserva che "nel programma Italia-Slovenia: - il tema dell'accessibilità e dello sviluppo e di sistemi di trasporto transfrontalieri e, l'integrazione tra le aree urbane e rurali sono significativi, in quanto mirano a ricucire i legami tra territori a lungo innaturalmente separati; - lo sviluppo congiunto delle opportunità turistiche in coerenza col POR FESR, nell'ottica della tutela e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale comune".

Si nota quindi che sono le dimensioni "leggere" della cooperazione, a dire ambiente, cultura, sviluppo territoriale come sviluppo rurale ed infine turismo a essere maggiormente considerate, mentre su sistemi produttivi, servizi, imprese, sviluppo urbano, educazione prevale appunto in confronto competitivo.

	TEMI PRIORITARI STRATEGICI PER LA COOPERAZIONE	STATI DI RIFERIMENTO
1	INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO INSUFFICIENTI (SISTEMI LOGISTICI A RETE, COOPERAZIONE SUI FLUSSI DI TRAFFICO)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, SLOVENIA, AUSTRIA, CROAZIA, BOSNIA, SERBIA E MONTENEGRO
2	ACCESSIBILITA' VIA MARE E SISTEMA DEI PORTI (RETI MATERIALI E NON PER IL TRAFFICO MARITTIMO IN ALTO ADRIATICO)	SLOVENIA, CROAZIA, ALBANIA, BOSNIA, MONTENEGRO, GRECIA, TURCHIA
3	SISTEMA INTEGRATO TRASPORTI VIA MARE, FERROVIA, STRADA (CREAZIONE DI RETI LOGISTICHE INTEGRATE)	POLONIA, BULGARIA, ROMANIA, SLOVENIA, CROAZIA, BOSNIA, ALBANIA, MONTENEGRO, TURCHIA, FRANCIA, SPAGNA
4	ENERGIA ED ENERGIA RINNOVABILE (DEFINIZIONE E REALIZZAZIONE CIRCUITI DI DISTRIBUZIONE ENERGIA, DA BIOMASSE ED ALTRE FONTI, BIO-CARBURANTI)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, CECCHIA, UKRAINA, AUSTRIA, SLOVENIA
5	PMI IN VIA DI ESPANSIONE ED EVOLUZIONE, (SCAMBI E COOPERAZIONE SU INNOVAZIONE TECNOLOGICA E RICERCA, ACCESSO AL CREDITO, FONDI DI GARANZIA PER INVESTIMENTI, JOINT VENTURES, CAPITALI DI RISCHIO, PROMOZIONE CONGIUNTA DI PRODOTTI VERSO L'ESTERO)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, CECCHIA, AUSTRIA, SLOVENIA, CROAZIA,
6	TURISMO IN VIA DI ESPANSIONE (DEFINIZIONE DI CIRCUITI COMUNI E PROMOZIONE COMUNE DI PACCHETTI TURISTICI INNOVATIVI E DI NICCHIA)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, CECCHIA, AUSTRIA, SLOVENIA, CROAZIA, FRANCIA E SPAGNA
7	RISCHI AMBIENTALI (RISANAMENTO SITI INQUINATI, GESTIONE DEL SISTEMA IDRICO, RISCHIO SISMICO, PREVENZIONE INONDAZIONI, PROTEZIONE CIVILE)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, CECCHIA, AUSTRIA, SLOVENIA, CROAZIA
8	PATRIMONI ARTISTICO-CULTURALI DA VALORIZZARE (NETWORKS PER CATALOGAZIONE, RESTAURO, CALENDARI DI EVENTI, PERCORSI CULTURALI CONGIUNTI)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, AUSTRIA, SLOVENIA
9	AGRICOLTURA DA RICONVERTIRE COMPRESA RIQUALIFICAZIONE DEGLI ADDETTI (AZIONI DI FORMAZIONE COMUNI, PROMOZIONE COMUNE DI PRODOTTI TIPICI LOCALI, CREAZIONE DI FILIERE COMUNI)	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, UKRAINA, SLOVENIA
10	SISTEMI SANITARI E WELFARE IN VIA DI EVOLUZIONE E NECESSITA' DI SVILUPPARE RETI DI COLLABORAZIONE	BULGARIA, ROMANIA, UNGHERIA, POLONIA, CECCHIA, AUSTRIA, SLOVENIA, CROAZIA

Vi è la necessità di favorire e promuovere la transizione tra soggetti ed istituzioni da un atteggiamento comparativo-competitivo ad un cooperativo. In questo modo potrebbero aumentare le aree tematiche identificate e i progetti che possono aumentare la coesione dell'area transfrontaliera incidendo sull'attività corrente dei soggetti (imprese; famiglie; istituzioni) che insistono nell'area.

La Cooperazione transfrontaliera non basta per dare ad un area transfrontaliera una identità forte. Vanno certamente aumentati gli sforzi su tematiche ambientali sociali e culturali: il substrato che crea un ambiente imprenditoriale comune. Ma deve aumentare l'ownership da parte delle istituzioni delle due parti che devono essere consapevoli dei problemi comuni: lo stesso programma della Primorska parla di "dilemmi comuni relativi allo sviluppo".

Debolezze strutturali dell'area sono ad esempio: il miss-match tra offerta alte qualifiche e bassa domanda per cause strutturali; la necessità di ristrutturazione dell'economia in settori *knowledge-intensive*; il rafforzamento del potenziale di

sviluppo.. Altri punti di raccordo si trovano nel programma di sviluppo nel settore trasporto-logistica e turismo .

Sarebbe auspicabile un certo grado di informazione e coordinamento, almeno nella fase di elaborazione, tra i vari documenti di programmazione ed un confronto continuativo, se non istituzionalizzato, con gli enti di sviluppo che operano nell'area transfrontaliera. Come richiamato all'inizio di questo sottoparagrafo **nelle aree transfrontaliere più avanzate il confronto ed il rimando tra policy e programmi regionali e nazionali, costituiscono una prassi acquisita che permette poi di definire un Programma Operativo Transfrontaliero.**

2 La ricognizione delle risorse transfrontaliere: indicazioni su una possibile griglia

La domanda base da cui si può partire è la più ovvia: quali sono gli assett territoriali transfrontalieri endogeni a forte potenziale economico in senso ampio (quindi “generatori di valore per il territorio”) che permettono di sviluppare delle azioni su scala transfrontaliera per servizi, prodotti, attività produttive non adeguatamente valorizzate e/o sviluppate e/o integrate? Su di esse vanno sviluppate azioni congiunte da inserire in una strategia di marketing, meglio per mezzo di strutture transfrontaliere che si possano auto-sostenere.

Gli assett in questione non sono solo di tipo strettamente e direttamente economico:

- Rete delle istituzioni (associazioni di categoria, consorzi, banche locali etc.);
- Grandi e medie imprese locali e dei loro network, imprenditorialità;
- Identità del territorio transfrontaliero
- Capitale sociale del territorio transfrontaliero (tradizione civica; fiducia)
- Capitale umano; capacità tecnologiche localizzate (conoscenze accumulate; capacità di apprendimento)

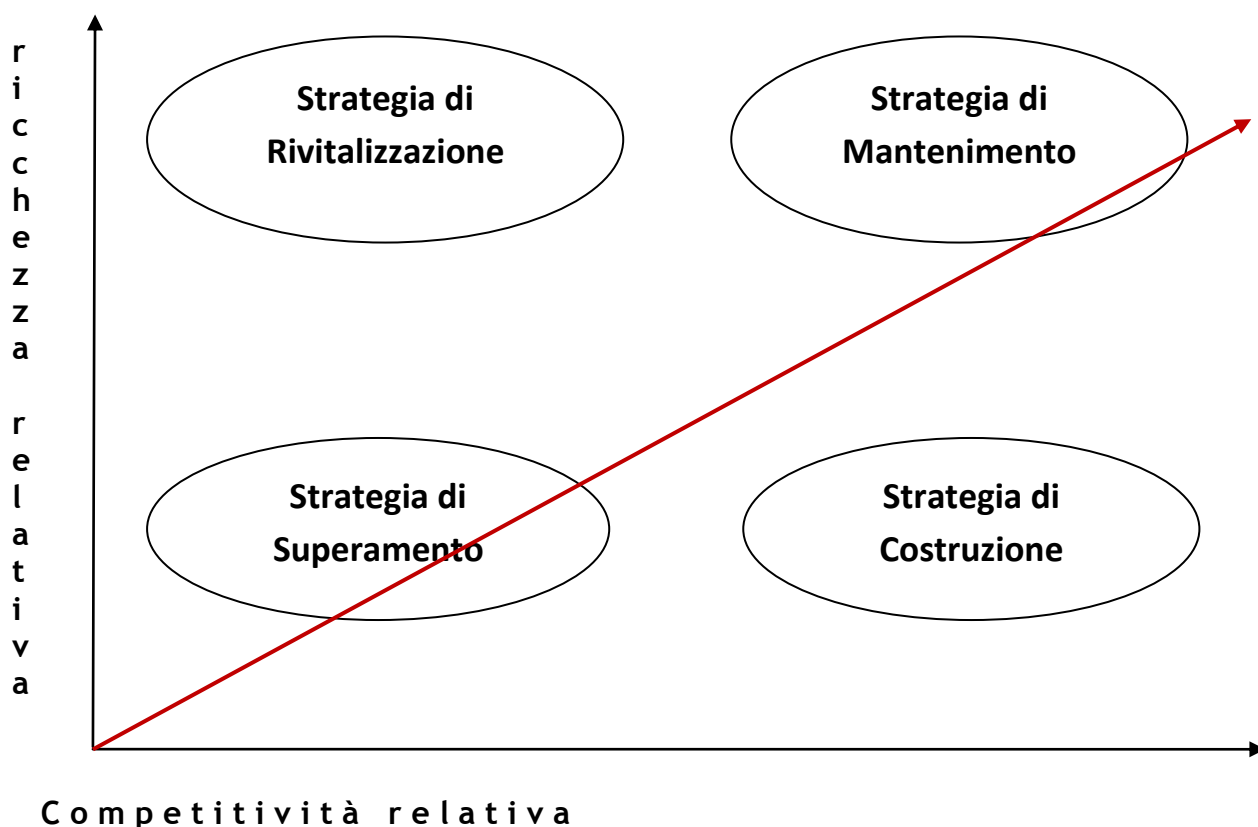
Come si può osservare gli *asset* combinano la dimensione spaziale, produttiva e sociale; inoltre alcuni sono tangibili altri sono intangibili. A questi *asset* vanno poi aggiunti, come risorse endogene altri elementi:

- Infrastrutture (fisiche; tecnologiche)
- Vocazione settoriale (primario; secondario; terziario)
- Fattori di localizzazione (attrazione del sistema territoriale sulle imprese)
- Fattori di agglomerazione (economie esterne; concentrazione spaziale/densità di popolazione e imprese)

Come risorse esogene vanno considerati tutti i flussi che in maniera coordinata e/o congiunta sono attivati sul territorio in entrata ed uscita: non solo flussi di merci e servizi ma anche le “economie di rete” relative a rapporti di cooperazione e collaborazione.

Una ricognizione delle risorse, la quale andrebbe effettuata come attività preliminare anche nell'ambito di ICON, serve anche ad individuare le condizioni reali da cui partire per definire e rafforzare i vantaggi competitivi reali del territorio, in modo da far coincidere il più possibile identità territoriale, immagine esterna e immagine desiderata (reputazione).

Questo anche per evitare il ricorso all'uso di stereotipi (le cosiddette "Silicon Somewheres") trascurando alcuni tratti distintivi del territorio che possono contribuire a formare una immagine distinta. Il "marchio" del territorio identificato in modo corretto può davvero costituire il minimo comune denominatore tra differenti dimensioni (economica; infrastrutturale, educativo-formativa, ecc.) e differenti gruppi (cittadini, imprese, istituzioni). Il loro coinvolgimento è fondamentale per fare sì che il "marchio" sia un elemento percepito e fatto proprio dal territorio e non subito o imposto.



Nell'ambito del Progetto ICON sono stati individuati 5 settori (ICT; Energie rinnovabili; logistica porti/trasporti; nautica e cantieristica; metallurgia e nuovi materiali) e quindi

la domanda va applicata a questi settori. In assenza di prodotti e/o marchi transfrontalieri già esistenti si deve partire dal lato dell'offerta, capire quindi quali sono le componenti dell'offerta del territorio trans-frontaliero che potrebbero integrarsi. I progetti che potranno svilupparsi coinvolgendo questi settori dovranno in primis favorire la creazione o il mantenimento di un vantaggio competitivo settoriale transfrontaliero, comunicando un'identità del sistema territoriale transfrontaliero. Ad esempio nel settore dell'ICT un buon livello di agglomerazione nella fascia trans frontaliere dovrebbe essere recepito nelle iniziative sfruttando i vantaggi collegati, come una propensione all'adozione di innovazioni e riduzione dei costi connessi, accumulazione delle conoscenze tecnologiche, ECC.

Questa fase sarà anche propedeutica all'altra attività del progetto, cioè gli studi sui 5 settori individuati, dove viene analizzato l'ambito competitivo (concorrenti; utenti; tecnologia e conoscenza tecnologica radicata sul territorio) e che dovrebbe fornire elementi per valutare il grado di attrattività ed il grado di competitività che il sistema territoriale è in grado di esprimere in termini di produzione di servizi di rilevanza strategica, partecipazione a reti ritenute strategiche, grado di specializzazione ed efficienza. Queste analisi dovrebbero fornire anche spunti per identificare punti di forza e debolezza del sistema locale in relazione alle opportunità ed ai vincoli del mercato e ai sistemi territoriali concorrenti.

Una fase successiva dovrebbe essere rappresentata dal raccordo tra le iniziative settoriali e la strategia di sviluppo territoriale perseguita a livello transfrontaliero. In base alle riflessioni precedenti il modo di raggiungere gli obiettivi strategici di sviluppo territoriale dipenderà dal mix, percepito o reale, tra ricchezza relativa delle risorse e la competitività relativa.

a) Non va dimenticato tuttavia che un insieme di azioni settoriali transfrontaliere non costituiscono di per sé marketing del territorio, dove è centrale il concetto di prodotto-territorio (transfrontaliero). Ci sono alcuni tipi di iniziativa settoriale, ad esempio nel settore turistico, agri-turismo, ecc. il cui la dimensione territoriale è preminente, altri di meno. In questi casi una buona prassi è quella di individuare azioni multi-settore (es.: ICT e turismo); inoltre la seconda buona prassi potrebbe essere quella di collegare le azioni settoriali a pre-esistenti e/o concomitanti azioni territoriali e alle imprese già

coinvolte in questi progetti (un esempio è il progetto Medossic, il cui capofila è l'Agenzia di Sviluppo Regionale dell'Inner-Karst)⁴.

Una seconda puntualizzazione è che l'internazionalizzazione è sempre più bidirezionale. Un territorio che non riesce ad attrarre investimenti ed iniziative difficilmente riesce a produrre iniziative e flussi in uscita. Cioè investimenti ed azioni congiunte sul territorio/ in entrata sono sempre più correlati e flussi opposti, soprattutto, come è il caso dell'area transfrontaliera ICON, quando gli investimenti non sono fatti in una logica *cost-cutting* o *resource-seeking*. Ed il marketing territoriale risponde pienamente a questa caratteristica in quanto è un "insieme di azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva". Nel caso dell'area transfrontaliera un punto critico da affrontare prima possibile sono le ricadute territoriali del volume di Ricerca e Sviluppo prodotto sul territorio. Questo punto riguarda particolarmente la parte italiana che vede la presenza di un numero interessante di istituzioni di ricerca avanzata, in primis l'Area Science Park di Trieste ma anche altre istituzioni. Tuttavia il numero di brevetti depositato in Regione nel 2010 è nettamente inferiore a quello del Veneto ed a Trieste è a sua volta nettamente inferiore rispetto a Udine. Le innovazioni seguono le imprese e quindi attrarre imprese significa anche ancorare le ricadute dell'attività di ricerca sul territorio. Area Science Park infatti nel 2010 ha coinvolto più di 5000 imprese per circa 3500 progetti di innovazione ed al 30 giugno 2010 risultavano depositati 112 brevetti.

⁴ Il progetto Medossic, in cui il Lead Partner è la Regionalna Razvojna Agencija Notranjsko-Kraške Regije D.O.O., è diretto a creare una rete transnazionale tra gli attori dello sviluppo rurale con un obiettivo specifico: rafforzare l'implementazione delle politiche regionali in ambiti innovativi e accrescere la capacità di sviluppo sostenibile per incoraggiare l'innovazione nell'ambito delle tecnologie "pulite". Il risultato concreto che il progetto si propone di realizzare per ciascuna area coinvolta è la creazione di strumenti e/o sistemi informativi per la consulenza, la divulgazione e l'animazione rivolta ai gruppi target (PMI, giovani ricercatori, innovatori, ecc.). Alcune imprese come la Kovinoplastika Lož possono costituire sicuramente dei riferimenti interessanti per le iniziative nel settore Green Home/Energie Rinnovabili.

3 Alcuni Esempi Operativi

3.1 Il Programma di Marketing Regionale per l'Euroregione "Saule"⁵

Una sintesi delle parti salienti di un Programma di Marketing Regionale offre alcune conferme e spunti interessanti sia di confronto con quanto sopraddetto che per l'elaborazione di alcune linee -guida.

3.1.1 Obiettivi del Programma

- L'obiettivo principale del Programma (pag. 9 del documento originale) è “..contribuire all'attuazione della strategia dell'Euroregione. Il Programma di Marketing può essere percepito come uno dei principali strumenti di attuazione della strategia.”
- Il programma stabilisce attività di marketing (mirate all'attuazione della strategia dell'Euroregione) ed il loro finanziamento
- Il programma prevede la realizzazione dei potenziali territoriali (includenti le specificità e peculiarità del territorio) per i bisogni dei consumatori locali ed esteri, utilizzando competenze delle istituzioni dell'Euroregione relativamente anche al *place marketing*.
- Il programma “è elaborato come un insieme di linee guida per le istituzioni della cooperazione nell'Euroregione, per le municipalità partecipanti ed altre parti interessate all'attuazione di attività di marketing”.
- Il documento esplicita il fatto che “va tenuto conto che il luogo non è un prodotto o servizio nel modo tradizionale di considerarlo, - è un insieme di componenti ed attività di cui un'azione efficace di marketing dipende da molti fattori”.

⁵ L'Euroregione Saule è una regione fondata nel 1999 tra Russia, Svezia, Lituania e Lettonia. Euroregione è situato nel territorio che si estende da Riga a Kaliningrad. Senza dubbio, Riga è il centro di sviluppo nei paesi baltici, mentre la regione di Kaliningrad è in rapida evoluzione ed è economicamente interessante..

3.1.2 Metodi e Meccanismi per soddisfare gli obiettivi del Programma

Da questo punto di vista il Programma di Marketing viene definito come “un insieme di distinte attività pianificate per il raggiungimento delle priorità stabilite nella strategia della regione”.

Viene esplicitata la “vision” dell’Euregione, sottolineando il tema “dell’unicità del territorio”, a dispetto di lingue, culture, storia e diverse nazioni.

i) Alcune domande sono precondizioni per pianificare ed attuare attività di marketing:

- Obiettivi organizzativi da raggiungere. Ci sono elementi comuni che identificano tutto il territorio ma anche elementi (eventi, attività o altri vantaggi competitivi) propri di alcune o gruppi di municipalità il cui sviluppo ha impatto su tutto il territorio. L’insieme di elementi comuni e propri definisce la specificità del territorio che va sviluppata e promossa per aumentarne la attrattività e quindi la competitività.

- Gruppo/i Target: vengono definiti Target Group (TG) Interni ed Esterni. I TG interni sono i residenti, le istituzioni, le PMI, le organizzazioni turistiche. Viene sottolineato che i TG”.. sono partner importanti nella comunicazione in quanto sono coloro che formano con la loro attività l’immagine della regione” e la cui percezione e coordinamento nella formazione dell’immagine della regione vanno monitorati.

- Cosa va comunicato al Gruppo Target

ii) Le priorità della Strategia di Sviluppo vengono contestualizzate nel Programma di Marketing

– Sviluppo delle Risorse Umane

Va sottolineata la rete estesa di partner (dentro e fuori l’area) che sta alla base dell’Euro Regione e che ne aumenta la competitività. Necessità di selezionare persone di riferimento in ogni municipalità per creare immagine di organizzazione stabile e coesa. Sistema di trasmissione e condivisione conoscenza del territorio verso i residenti (seminari, corsi, conferenze, newsletter informative). Piattaforma EU-like per lo scambio di informazioni e conoscenze con partner nazionali e comunitari. Rafforzamento

immagine Euroregione come partner affidabile e accattivante possibile se amministrazione attiva, partecipa ad attività e progetti congiunti e propositiva. (Azione di Marketing Interno verso stakeholders locali e Azione di Marketing Esterno verso istituzioni nazionali e comunitarie).

– Sviluppo dell'Imprenditorialità

Gli imprenditori lettoni, lituani e Russi non riconoscono, percepiscono o identificare le loro attività con l'Euroregione. Il territorio non offre un ambiente economico condiviso, ogni stato ha un proprio quadro legislativo-regolamentativo. Tuttavia i fattori di congiunzione esistono l'attività imprenditoriale dell'area è legata alla produzione agricola, industria e allo sviluppo di servizi nelle grandi città. Avendo la necessità di rivedere l'atteggiamento degli imprenditori nei confronti dell'Euroregione, il primo compito è quello di individuare i problemi che possono essere affrontati dagli enti locali durante la collaborazione all'interno dell'Euroregione. E' necessario identificare le istituzioni (associazioni, enti, ecc.) del mondo imprenditoriale che dovrebbero divenire i principali partner dell'Euroregione, analizzarne ruolo ed opportunità, individuare le potenzialità per attività di marketing congiunte e assicurarne l'attuazione. Il numero di questi partner dovrebbe essere limitato e devono essere pronti a cooperare, mantenendo una linea operativa generale conforme agli obiettivi strategici dell'Euroregione. L'importo totale delle attività di marketing congiunto dovrebbe essere limitato viste le risorse finanziarie, ma l'"idea di marketing" che tutte le istituzioni devono promuovere dovrebbe essere identica e questo dovrebbe garantire un risultato interessante. Un business forum comune organizzato su base annuale potrebbe diventare un'attività congiunta, con conferenze, seminari e fiera-mercato dei produttori dell'area (Azione di Marketing Interno verso PMI dell'area e associazioni ed enti di supporto alle imprese; Azione di Marketing Esterno verso PMI).

– Sviluppo delle Infrastrutture

L'Euroregione Saule si trova lungo il tracciato della Via Hanseatica. Per promuovere il riconoscimento dell'Euroregione, vanno richiamati importanti progetti internazionali di sviluppo infrastrutturale come Hanseatica VIA, VIA BALTICA, Rail Baltica. Facendo uso di stand informativi comuni e pubblicità visiva sulle autostrade, è possibile ottenere l'impressione che l'intero territorio è unificato, oltre che attirare i visitatori della

regione e quindi aumentare le attività economiche. Stressando questa idea nei materiali informativi per turisti, imprese e altri canali di informazione, si può ottenere facilmente l'impressione che il movimento all'interno della regione è facile ed è possibile vedere molte cose.

(Azione di Marketing Interno verso residenti; operatori trasporto e logistica; Azione di Marketing Esterno verso i turisti ed operatori turistici)

– Sviluppo e valorizzazione dell'ambiente

Descrizione della Strategia di Sviluppo

Dopo aver analizzato l'esperienza di altre Euroregioni, è stato dimostrato che, ad esempio, degli eco-centri (centri transfrontalieri di informazione ambientale) possono essere efficienti e possono consistere anche in siti web.

– Sviluppo del Turismo

Descrizione della Strategia di Sviluppo

Quadro generale di riferimento: Sviluppo di attività e prodotti lungo la Via Anseatica già al centro di un significativo processo di sviluppo turistico. Una delle opzioni è posizionare la regione come luogo di sosta durante i viaggi lunghi (Via Hanseatica). Tenendo conto che nel campo molte imprese operano, sia privati (aziende del turismo) e vari centri di informazioni turistiche, il compito principale è quello di formulare il ruolo che l'Euroregione terrà. Se tutte le organizzazioni operano solo sul territorio dello Stato in materia, l'Euroregione può funzionare come un coordinatore per la creazione di percorsi turistici e della pubblicità in comune, e può prendersi cura di mettere i segni di riferimento ai lati delle strade principali. Percorsi e altri prodotti da diporto che sono sviluppati o pubblicizzati dalle Euroregione dovrebbe essere di interesse in tutti e tre gli stati, inoltre, essi siano di natura qualitativa, con grafica comune e in quantità limitata. Euroregione dovrebbe agire come iniziatore e coordinatore al momento di stabilire percorsi comuni e la pubblicità e il logo unificato / immagine.

(Azione di Marketing Interno verso residenti; turisti ed operatori turistici; Azione di Marketing Esterno verso i turisti; enti ed operatori turistici)

– Formazione dell'Immagine dell'Euroregione

Il Territorio dell'Euroregione e la stessa Euroregione non hanno un'immagine positiva o negativa. L'Euroregione non gode di nessuna particolare associazione positiva che possa

essere presa come punto di partenza per disegnare e divulgare l'immagine. Uno dei punti di partenza può essere la cooperazione ed adesione a obiettivi comuni nei tre paesi. Tenendo conto che regione si situa tra tre diversi paesi con lingue diverse, diversi ambienti informativi ed altri fattori di diversità - il marketing interno è di non minore importanza e richiede risorse aggiuntive ed un approccio mirato. I principi base di questa azione di marketing interno sono: comune immagine visiva e l'identità (aumento attrattività), uso di un logo e slogan unificati, principi comuni di posizionamento nella comunicazione e messa dei principali gruppi target.

3.1.3 Il Programma Operativo

Le linee strategiche operative del Marketing Regionale sono: Attività di Gestione (Euroregione come istituzione di cooperazione); Marketing dell'immagine e promozione della sua riconoscibilità (del territorio e dell'Euroregione come istituzione di cooperazione transfrontaliera); Marketing di eventi e luoghi; Marketing delle infrastrutture; Sostegno da parte della società o marketing interno (abitanti, politici, organizzazioni); Pubblicità e Comunicazione.

A sua volta ogni linea strategica è specificata per misure ed attività; sono dettagliate 25 attività.

Una serie di azioni e fattori sono considerati "critici" in termini di successo:

1. Creazione di un Gruppo di Programmazione (Consiglio per il Marketing Territoriale Transfrontaliero) e disegno di attività ed azioni sostenibili
2. Definizione Efficace della vision e analisi strategica continuativa
3. Identità ed Immagine del Territorio
4. Partnership Pubblico Privato
5. Coesione Politica
6. Collocamento nel Mercato Globale
7. Sviluppo Locale
8. Processo Operativo appropriato e coordinato

3.2 *I progetti NORRIS (PQ6) e KNOWBRIDGE (PQ7)*

Un esempio di raccordo efficace tra le iniziative settoriali e la strategia di sviluppo territoriale perseguita a livello transfrontaliero è la creazione della strategia transfrontaliera di innovazione nel settore delle fonti di energia rinnovabile tra le regioni Borsod-Abaúj-Zemplén nell'Ungheria Settentrionale e di Košice nella Slovacchia Orientale.

La creazione di tale strategia si sta attuando su un arco temporale di due Programmi Quadro, il sesto ed il settimo.

Nel PQ6 il progetto NORRIS, acronimo inglese per Strategia di Innovazione regionale bilaterale tra Ungheria Settentrionale e la regione di Košice, ha posto le basi informative e sviluppato le prime fasi del disegno della strategia transfrontaliera di innovazione. L'identificazione di domini di interesse comune è stata seguita dalle società di rilevamento, confrontando gli ambienti imprenditoriali, incoraggiando processi di apprendimento trans-regionali trans-frontalieri e valorizzando le capacità esistenti sul territorio. Inoltre, all'interno della strategia di innovazione interregionale, sono stati scelti tre progetti per la sua promozione e implementazione futura: Formazione di Agenzia transfrontaliera per l'innovazione - Associazione Centro regionale per l'innovazione, l'istituzione di un Parco Scientifico - High Tech Park e l'istituzione di un Cluster transfrontaliero per le Energie Rinnovabili.

Oltre a svolgere un ruolo importante nel rafforzamento della cooperazione interregionale e della competitività dell'area transfrontaliera, la creazione di una strategia transfrontaliera di innovazione nel settore delle fonti di energia rinnovabile rappresenta un'opportunità per testare e superare le barriere di confine, per rafforzare la cooperazione transnazionale e regionale nel settore della R & S e dell'innovazione e di sfruttare le capacità esistenti in modo integrato e quindi più efficiente.

La fase attuale di avanzamento della strategia di innovazione transfrontaliera - la costruzione di un cluster orientati alla ricerca nel settore delle fonti di energia

rinnovabile - è attuata attraverso il progetto KNOWBRIDGE⁶, finanziato nell'ambito del 7° PQ Regioni della conoscenza che si concluderà nel 2012.

Poichè un cluster include l'idea di collaborazione reciproca e vantaggiosa tra diversi attori, la mappatura del livello di cooperazione regionale, la condivisione delle conoscenze e attitudini alla partnership (positive/negative; presenza/assenza di esperienze pregresse) e alla fiducia reciproca sono una delle pre-condizioni per il successo di una simile iniziativa. Al fine di promuovere la creazione del cluster transfrontaliero le relazioni tra gli attori principali in materia di RST in entrambe le regioni (imprese, istituzioni di sostegno, le autorità regionali e istituzioni di R&S) sono stati studiati e analizzati. Come lo sviluppo economico innescato dalla ricerca è potenziato da un alto livello di capitale sociale entrambi, il livello regionale di capitale sociale nelle regioni di partenariato, nonché nell'area transfrontaliera, sono state valutate.

Ovviamente i due progetti nell'ambito del Programma Quadro forniscono un sufficiente apporto di risorse finanziarie e mantengono l'impegno dei partecipanti su criteri qualitativi e tempistiche per quanto riguarda tempi e standard.

⁶ Il progetto KNOWBRIDGE offre l'opportunità di aumentare la capacità e rafforzare il potenziale di ricerca di due regioni transfrontaliere di convergenza, sostenendo lo sviluppo di un cluster innovativo cross-border research-driven nel settore delle fonti energetiche rinnovabili (FER) e associando enti di ricerca, imprese e autorità regionali. Obiettivi specifici del progetto sono focalizzati principalmente sull'analisi, la consulenza, l'integrazione dei programmi di ricerca e la definizione di un piano d'azione congiunto. Il progetto KNOWBRIDGE è una delle tre iniziative concordate della regione transfrontaliera unghero-slovacca e ciò implica il sostegno delle autorità regionali, gli interessi delle società private che operano nel settore delle FER e l'interesse delle istituzioni di ricerca e sviluppo, una buona approssimazione del concetto di tripla elica.

4 Linee Guida per Iniziative di Marketing Territoriale nel quadro operativo del Progetto ICON

A) Tutti i casi di successo nella creazione di processi ed iniziative transfrontaliere hanno registrato una fase di cosiddetto **institution-building transfrontaliero**. Vanno cioè creati strutture transfrontaliere di coordinamento e cooperazione. Tali organismi possono avere sia natura pubblica che privata e sono necessari a canalizzare ed ancorare all'area transfrontaliera le relazioni tra tutti i soggetti che agiscono sul territorio e di cui si ha bisogno per realizzare - in una logica multilivello - progetti complessi in un contesto transfrontaliero (Regioni, Province, Raggruppamenti di Comuni e di Collettività Locali, Comuni, Strutture Transfrontaliere, Imprese, ecc..). Le strutture transfrontaliere sono infatti dal punto di vista operativo i soggetti ideali per mettere in rete i bisogni locali con gli orientamenti strategici di diverso livello (regionale, nazionale, europeo) e possono facilmente richiedere interlocuzione e trovare risposte a problemi giuridico-amministrativi.

Possono formulare analisi del territorio comparate transfrontaliero che diventano importanti momenti informativi per gli interlocutori nazionali.

ICON può solamente contribuire a una fase preparatoria coinvolgendo, soggetti pubblici e privati, organismi ed enti che partecipano ad iniziative e network dove il tema del transfrontalierato è centrale. I comuni di Trieste, Isola e Koper ad esempio, appartengono al Forum delle Città Adriatiche e Ioniche che a sua volta è parte della Conference of European Cross-Border and Interregional City Networks (CECICN)⁷. La creazione di una struttura operativa ad hoc, grazie al conferimento di risorse umane da parte delle amministrazioni locali confinarie di livello equivalente (esempio: Primorska Meridionale; Province di Trieste e Gorizia), potrebbe essere una richiesta di cui il partenariato di ICON potrebbe farsi promotore.

⁷ Questa nuova organizzazione è stata stabilita il 23 aprile 2010 a Santiago de Compostela. Il CECICN è stato istituito da sei organizzazioni: la Rete Iberica di Soggetti Transfrontalieri (RIET), il Forum delle Città dell'Adriatico e dello Ionio, MEDCITIES, la Missione Operativa Transfrontaliera (MOT), l'Unione delle Città Baltiche e la Conferenza dei Comuni dell'Arco Atlantico (CAAC).

B) Identificare gli elementi di debolezza e di forza per un'azione congiunta, in modo da tenere conto dei primi e sfruttare i secondi.

Esempio: un problema accennato nel corso del Forum transfrontatiero per la cooperazione territoriale, svoltosi a Gorizia lo scorso 30 Novembre, ma non approfondito è il fatto che c'è una difficoltà a sostenere politicamente il territorio transfrontaliero ed a farlo funzionare in un modo condiviso dai suoi abitanti (bassa inter-municipalità ed inter-territorialità). Tuttavia un impegno politico chiaro a tutti i livelli amministrativi (un impegno e gli sforzi per quanto rilevanti dei livelli più operativi potrebbe rivelarsi insufficiente senza un mandato dai livelli superiori) ed un ambiente “maturo” in termini di cooperazione sono due importanti pre-condizioni per qualsiasi iniziativa congiunta e coordinata a livello transfrontaliero.

C) La presenza di una Strategia di Sviluppo transfrontaliera, dove vi sia un ordine di priorità e dei focus tematici e settoriali serve ad “ancorare” le iniziative di marketing territoriale. Pre-condizione per la formulazione di una strategia transfrontaliera è la condivisione o almeno la co-esistenza di “vision” dell'area transfrontaliera. Sarebbe utile che nel corso degli incontri promossi nelle attività del progetto ICON i partecipanti venissero sollecitati ad esplicitare, ed eventualmente dibattere, sulla “vision” o, meglio sulle “vision” implicite.

D) Una prima attività informativo - operativa dovrebbe riguardare la **mappatura delle sinergie settoriali, negative e positive**. Le analisi e le programmazioni passate hanno più volte evidenziato che i due sistemi produttivi confinari hanno strutture di impresa diverse, hanno sviluppato canali di cooperazione e collaborazione alternativi ed in una serie di settori si percepiscono come competitor non come possibili partner. In questo secondo caso vi sono delle sinergie negative che quindi individuano segmenti del settore manifatturiero e dei servizi “critici” per lo sviluppo di azioni congiunte.

E) Una indagine segmentata a livello settoriale per poter valutare il **livello di connettività** tra imprese, enti, istituzioni e, nello specifico, **interesse/valutazione delle imprese alla formazione di una rete transfrontaliera, del livello di orientamento all'innovazione** e di **conoscenza diffusa** sul territorio. Oltre ai questionari ed alle interviste possono risultare più utili dei *focus group* tra imprese che si candideranno

spontaneamente a parteciparvi. A questi *focus group* parteciperanno anche figure dedicate al networking ed allo sviluppo tecnologico.

Il numero di imprese ed il loro livello di connettività (nessuna o rarissima collaborazione; collaborazione non continuativa /scambio di informazioni; interconnessione funzionale) nonché la loro composizione dimensionale è rilevante per una **valutazione del tipo di sistema settoriale transfrontaliero che si deve promuovere (raggruppamento di imprese; rete di imprese; proto-cluster; cluster; ecc.)**. Un sistema denso di relazioni lungo la catena del valore o una rete piuttosto aperta di rapporti tra imprese con profili simili e con diversi tipi di interazione.

F) Una ricognizione, si potrebbe dire un **“inventario” dei segmenti di filiera produttiva (“supply-chain”) presenti sul territorio transfrontaliero** è utile per poter sviluppare azioni di i) ricomposizione sul territorio transfrontaliero di una parte della filiera e/o ii) prolungamento di filiere produttive esistenti.

G) Ci sono certamente delle **situazioni miste di cooperazione e competizione**. Non a caso nell’ambito della cooperazione transfrontaliera viene utilizzato il concetto di **“coopetizione” (coopetition)**, o meglio cooperazione competitiva, in cui ci si può percepire come competitori a livello locale ma si può essere partner sui mercati esteri dove una serie di vantaggi competitivi sono meno forti e si possono condividere una serie di costi fissi. Ad esempio forme associative come consorzi transfrontalieri⁸ possono portare ad una ripartizione di costi non recuperabili sia informativi che di opportunità (i cosiddetti sunk costs) tra i partner.

H) Discriminare tra **complementarietà ed economie di scala**. Nel caso dell’esistenza di prodotti/attività non adeguatamente promossi, ove i prodotti e le attività fossero simili si potrebbe pensare ad un’azione congiunta dove si opererà in una logica di economie di scala. Una seconda possibilità è quella di prodotti/attività connesse ad una stessa filiera (ex: logistica) dove si può operare in una logica di complementarietà.

I) Sempre in un ottica operativa, va considerato quanto detto all’inizio sulle dimensioni e densità relativa del territorio transfrontaliero. Il **raggiungimento di una massa critica**

⁸ I consorzi differiscono dai cartelli e sono tollerati dall’autorità antitrust in quanto il loro scopo non è la limitazione della concorrenza attraverso l’alterazione dei prezzi o delle quantità, ma la promozione della cooperazione e di economie di scala tra gli associati/partner per migliorare la loro performance ed efficienza.

sufficiente (sia economica che istituzionale), in termini di soggetti coinvolti, è un parametro selettivo importante. In quest'ottica **l'individuazione in ogni iniziativa di medie imprese che fungano da attrattori** per un indotto di piccole e micro imprese è essenziale. Infatti le micro e piccole imprese non hanno risorse umane e finanziarie per contribuire alla cooperazione. Va a questo proposito osservato che è forte la complementarietà tra le strutture industriali, essendo il territorio transfrontaliero dalla parte sloveno caratterizzato dalla prevalenza di medie e grandi imprese, mentre dalla parte friulano-giuliana è preponderante la presenza di micro- e piccole imprese.

J) Nell'ambito delle azioni promosse da ICON per il marketing territoriale, la comunicazione nei confronti delle imprese dovrebbe essere più intensiva che estensiva, a dire, dovrebbe cercare di **privilegiare la continuità ed intensità del coinvolgimento delle imprese (numero di eventi per impresa) rispetto alla sua estensione (numero di imprese per evento)**, considerati i 5 settori di interesse individuati ed altri che dovessero emergere e il mix appropriato tra micro, piccole e medie. Infatti sarebbe utile per le ricadute di medio termine delle azioni di marketing territoriale che si auto-selezionasse un gruppo di imprese nel corso del progetto, cioè ci fosse la possibilità dell'individuazione di un panel di imprese. Il panel si caratterizzerebbe come un gruppo stabile di imprese che nel follow-up del progetto potrebbero costituire altrettanti nodi o centroidi per aumentare la rete di flussi informativi, contatti ed iniziative cross-border. Questo panel o questi panel di imprese (tanti quanti i settori) dovrebbero partecipare ad una serie di attività già previste e/o facilmente inseribili: business meeting; nuove iniziative di business; sessioni di formazione / seminari; co-operazioni su scala transfrontaliera; strumenti congiunti di comunicazione / informazione; materiale d'informazione per gli imprenditori sulle opportunità di business;) sessioni di sensibilizzazione e di sviluppo delle capacità per gli imprenditori; c) specifici forum per promuovere spin-off nell'ambito di nuove iniziative imprenditoriali transfrontaliere.

5 Allegati

Risposte al Questionario sul Marketing Territoriale somministrato agli altri Partner di Progetto da parte di Informest

As far as you know, is there in your region/province/municipality any law/regulation/public fund, set out to promote territorial marketing actions, i.e. policies to promote specific local productions of goods and services on the internal and/or international market?				
LP - Razvojna Agencija ROD - Ajdovščina	PP - Regionalni razvojni center - Koper	PP - RRA Severne Primorske - Nova Gorica	PP - Območna Razvojna Agencija Krasa in Brkinov - Sežana	PP - SIPRO
They don't have permanent instruments to promote territorial marketing action. They have action on national level to promote all company in some specific sector, NOT for joint promotion	They don't have permanent instruments to promote territorial marketing action.	They don't have permanent instruments to promote territorial marketing action. They have two public initiatives for promotion of Tourism and production of home made products.	They don't have permanent instruments to promote territorial marketing action.	- Emilia Romagna Region: there is a specific desk called »Sprint - er« addressed to promote internationalization policies - Chamber of Commerce: yearly tender for participation to fairs

As far as you know, is there in your region/province/municipality any law/regulation/public fund, set out to promote territorial marketing actions, i.e. policies to promote specific local productions of goods and services on the internal and/or international market?			
PP - SDGZ/URES	PP - CNA	PP - Confindustria Friuli Venezia Giulia	PP - Federazione regionale Artigiani PMI del FVG
<p>They don't have permanent instruments to promote territorial marketing action. There are some organisations that to promote the area across some projects: CATA and CAT</p>	<p>There are a lot of initiatives, the most important are financed by Veneto Region as law 16/80 which funds programs of promotion of products abroad, or the law on districts that finance promotional projects clusters or groups of enterprises. Other loans are those of the Chambers of Commerce, the provinces (mainly Tourism) and organizations for the promotion and protection of special products (eg Asiago cheese, Prosecco Wine, etc.)</p>	<p>In FVG there are main programmes founding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rural Development Programmes 2007 - 2013 • Regional Operational Programmes of ERDF 2007 - 2013 	<p>In FVG there are main programmes founding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rural Development Programmes 2007 - 2013 • Regional Operational Programmes of ERDF 2007 - 2013

Do you have any evidence of programmes/projects/initiatives launched by public bodies (local government, development agencies, business support organizations, etc.) or private enterprise associations to promote local products and/or services?				
LP - Razvojna Agencija ROD - Ajdovščina	PP - Regionalni razvojni center - Koper	PP - RRA Severne Primorske - Nova Gorica	PP - Območna Razvojna Agencija Krasi in Brkinov - Sežana	PP - SIPRO
A lot of projects, in particular regarding promotion of Agrofood sector and products (wine)	Some projects about promotion. The most important concerning agro food sector and shipping transport	Some projects in particular regarding the following sectors: - Renewable energy resources; - wine; - transfer of technologies in the area of new material and biochemistry	They don't have any evidence of programs to promote local product or services	- E. Romagna Region: each year there is a specific tender on the promotion of internationalization activities (participation to fairs, etc) developed by consortia or network of companies. - SIPRO: it mainly works for a twofold objective: 1. Supporting the growth of companies 2. Attract new investments All other actions are mainly managed by CCIAA (e.g. »Porte aperte all'internazionalizzazione«, etc.)

PP - SDGZ/URES	PP - CNA	PP - Confindustria Friuli Venezia Giulia	PP - Federazione regionale Artigiani PMI del FVG
Some projects to promote local products or services: Agro-food; Trade sector; public events (barcolana); Tourism; Nautical tourism	Business incubator, tourism in Venice	Innumerable local sectoral initiatives in particular regarding: vineyards; rural tourism and gastronomic; urban historical downtown	Innumerable local sectoral initiatives in particular regarding: vineyards; rural tourism and gastronomic; urban historical downtown

Is your region widely known or recognized for a particular product/economic activity?				
LP - Razvojna Agencija ROD - Ajdovščina	PP - Regionalni razvojni center - Koper	PP - RRA Severne Primorske - Nova Gorica	PP - Območna Razvojna Agencija Krasi in Brkini - Sežana	PP - SIPRO
<p>PIPISTREL - famous company for production of aircraft</p> <p>Biaseparation - world leader of in innovative liquid separation</p> <p>biocromatophy</p> <p>Automotive</p> <p>wine and food production</p> <p>construction</p> <p>Energy management</p>	<p>Tourism and port of Koper for the economic activities</p>	<p>Production of mid tech and high tech technologies;</p> <p>Gambling;</p> <p>Production of cement;</p> <p>Automotive industry;</p> <p>wine production;</p> <p>Construction;</p> <p>Electronic and automatisation;</p> <p>Metal processing industry</p>	<p>Prosciutto;</p> <p>wine;</p> <p>homemade juniper brandy;</p> <p>handicraft (stone-cutting);</p> <p>Tourism</p>	<p>- Emilia Romagna Region: mechanical sector</p> <p>- Ferrara province: there is not a peculiar cluster.</p> <p>Main interesting clusters: agriculture/agroindustry; manufacturing: mechanical and chemical; construction; tourism and culture</p>

Is your region widely known or recognized for a particular product/economic activity?			
PP - SDGZ/URES	PP - CNA	PP - Confindustria Friuli Venezia Giulia	PP - Federazione Regionale Artigiani PMI del FVG
ulti-ethnic cosine, shipping, coffee cluster, chair district, knife district, ham consortium of San Daniele, marble of Repentabor/Monrupino, marble of	Precision mechanics in the area of Padua, Verona and Asiago marble, Murano glass in Venice, Belluno eyewear, footwear in Riviera del Brenta, goldsmiths in Vicenza	<ul style="list-style-type: none"> • wines, white wines in particular; • ham of San Daniele del Friuli; • coffee value chain; • furniture, chairs in particular; • shipbuilding and 	<ul style="list-style-type: none"> • Piasentina Stone Crafts District, in the Eastern part of the region; • knives and blades of Maniago Industrial District with its Consortium of Knife-makers; • ham and other foods of the Agro-food Park of San Daniele del Friuli; • “Gubana” bakeries in Cividale and its surroundings;

<p>Nabrežina/Aurisina, agro food products(Kras-Carso, Brda-Collio, Montasio)</p>		<p>yachting; <ul style="list-style-type: none"> • home white technologies; • metal processing & industrial systems; • knives and blades of Maniago district; • agro-mechanics; • thermo-electro-mechanics in Middle Friuli and Pordenone; • automotive and trucks; • building industry for infrastructures; • logistics </p>	<ul style="list-style-type: none"> • chairs of the Manzano Industrial District; • furniture producers in the Industrial District of Alto Livenza river (Pordenone) • yachts and sail producers, included in DITENAVE project for the cluster development in the shipping & nautical sectors; • audiovisual shops of the Cinema Group mostly in Udine province; • artistic artisans (restorers, jewelers, mosaic makers in particular); • apparel & fashion workshops with their yearly promotional event; • thermo-electro-mechanics in Middle Friuli and Pordenone; • truck-transport;
--	--	---	---

<p>In your opinion, what kind of industrial production or economic activity, although well developed in your region, is not sufficiently promoted/marketed abroad?</p>				
<p>LP - Razvojna Agencija ROD - Ajdovščina</p>	<p>PP - Regionalni razvojni center - Koper</p>	<p>PP - RRA Severne Primorske - Nova Gorica</p>	<p>PP - Območna Razvojna Agencija Krasa in Brkinov - Sežana</p>	<p>PP - SIPRO</p>
<p>Wine and food production (ice cream); metal processing industry; furniture production</p>	<p>Rural tourism</p>	<p>Production of mid tech and high tech technologies; Gambling; Production of cement;</p>	<p>Wood furniture industry and rural tourism</p>	<p>There are no specific activities for</p>

		Automotive industry; wine production; Construction; Electronic and automatisation; Metal processing industry	specific sectors; there are mainly projects addressed to new markets
--	--	---	--

PP - SDGZ/URES	PP - CNA	PP - Confindustria Friuli Venezia Giulia	PP - Federazione regionale Artigiani PMI del FVG
coffee district, tourism, oil production, wine production, cheese production.	foodstuffs, textiles, nanotechnology	Shortages of marketing activity relate to the followings: <ul style="list-style-type: none"> weakness of comprehensive marketing of the regional productive skills, crafts zones in particular (no comprehensive catalogue of 	Shortages of marketing activity relate to the followings: <ul style="list-style-type: none"> weakness of comprehensive marketing of the regional productive skills, crafts zones in particular (no comprehensive catalogue of existing zones is available); negative impact of the separate growth of the bordering territories of

		<p>existing zones is available);</p> <ul style="list-style-type: none"> • negative impact of the separate growth of the bordering territories of Italy and Slovenia affecting the representation of the potentials of the Northern Adriatic region; • still limited entrepreneurial culture on the role and use of marketing techniques for business development; • low (i.e. short term) sustainability of GTM initiatives started by PPP based bodies. 	<p>Italy and Slovenia affecting the representation of the potentials of the Northern Adriatic region;</p> <ul style="list-style-type: none"> • still limited entrepreneurial culture on the role and use of marketing techniques for business development; • low (i.e. short term) sustainability of GTM initiatives started by PPP based bodies.
--	--	---	---

In your opinion, which of the following actions should be taken to better market local productions internally and abroad?				
LP - Razvojna Agencija ROD - Ajdovščina	PP - Regionalni razvojni center - Koper	PP - RRA Severne Primorske - Nova Gorica	PP - Območna Razvojna Agencija Krasi in Brkini	PP - SIPRO
b) organize collective participations to international fairs; c) organize public events with the active	b) organize collective participations to international fairs; d) promote the	b) organize collective participations to international fairs; c) organize public events with the active participation of SMEs;	b) organize collective participations to international fairs; c) organize public events with the active	a) establish a consortium among the SMEs of the production chain. In addition to

participation of SMEs; d) promote the products over the media (newspapers, radio, TV, Internet)	products over the media (newspapers, radio, TV, Internet)	d) promote the products over the media (newspapers, radio, TV, Internet) h) hire an expert to draft a promotional programme i) ask a university department or a service company to produce a M.A.	participation of SMEs;	consortium there is also the network of SMEs (italian national law). The network's program could have as objective the internationalization development; b)
PP - SDGZ/URES	PP - CNA	PP - Confindustria Friuli Venezia Giulia	PP - Federazione regionale Artigiani PMI del FVG	organize collective participations to international fairs;
b) organize collective participations to international fairs; c) organize public events with the active participation of SMEs; f) create an e-marketplace to sell products on-line	b) organize collective participations to international fairs; f) create an e-marketplace to sell products on-line; j) other (please specify) business networks	c) organize public events with the active participation of SMEs; f) create an e-marketplace to sell products on-line j) other (please specify) > CREATE AN EUROPEAN TERRITORIAL COOPERATION GROUP (ETCG) FOR CBC TERRITORIAL MARKETING IN PILOT SECTORS	c) organize public events with the active participation of SMEs; f) create an e-marketplace to sell products on-line j) other (please specify) > CREATE AN EUROPEAN TERRITORIAL COOPERATION GROUP (ETCG) FOR CBC TERRITORIAL MARKETING IN PILOT SECTORS	j) other (Suggestion for Inv. Attraction) In Ferrara we are developing a pilot project where companies can export both products and opportunities of the territory

6 Bibliografia

Agelopoulos G.; Labrianidis L.; Voutira E. - “Deliverable 14 - Identity, Perception and Entrepreneurial Behavior: Empirical Data and Analysis”, Project “Challenges and Prospects of Cross Border Cooperation in the Context of EU Enlargement”, 6 FP - Priority 7, July 2008.

Almeida N. - “A coordination structure crossing the border at the Portuguese-Spanish border”, proceeding of the Conference “Regional development through innovation in multilevel organized cross-border cooperation' conference, CESCO - MOT - Ministry of Public Administration and Justice of Hungary and the French-Hungarian Initiative Association, December 2010.

Aurasmaa H. - “The Role of the National Level Macro-Regional Strategies - Finnish Lessons from the Baltic Sea Region Strategy”, proceeding of the Conference “Regional development through innovation in multilevel organized cross-border cooperation' conference, CESCO - MOT - Ministry of Public Administration and Justice of Hungary and the French-Hungarian Initiative Association, December 2010.

Belussi F.; S.R. Sedita (*a cura di*) - “Marketing Territoriale”, Dipartimento di Scienze Economiche “Marco Fanno”, Università degli Studi di Padova.

Burger P.; Džupka P.; Hudec O.; Suhány L.; Urbančíková N. - “Preconditions of Successful Cross-Border Cluster in Renewable Energy Sources”, Institute of Regional and Community Development, Technical University of Košice, Proceedings from the 1st International Conference KNOWBRIDGE, September 2010.

Clev H. : “12 Ans D'expérience Réussie Aux Frontières Françaises: La Mission Opérationnelle Transfrontalière”, proceeding of the Conference “Regional development through innovation in multilevel organized cross-border cooperation' conference, CESCO - MOT - Ministry of Public Administration and Justice of Hungary and the French-Hungarian Initiative Association, December 2010.

Corio G.F. - “Una proposta di Marketing Territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse”, CERIS-CNR W.P. N° 8/2005.

Gidoli C. - “Territorio e Marketing, tra Letteratura e Nuovi Percorsi di Ricerca”, LIUC Papers n.149, Serie Economia e Istituzioni, Giugno 2004.

Hospers G. - “Place Marketing in Europe - the Branding of Oresund Region”, Intereconomics, September/October 2004.

Keil D.; Löfgren K. - “A Cross-border Region of Fear: the Danish-German Femern Belt Region”, Paper for Study Group XIV: EU Administration and Multi-level Governance, 32nd EGPA Annual Conference, Toulouse, 8-10 September 2010.

MOT (Mission Opérationnelle Transfrontalière) - “Espaces Transfrontaliers/Cross Border Areas”, n.27, December 2009.

NEW INTERREG IVB - “Interreg IVB North West Europe Programme Joint Response to Green Paper on Territorial Cohesion”, February 2009.

Pohlová M. - “Support to Multilevel governance through EU-funded cross-border cooperation”, proceeding of the Conference “Regional development through innovation in multilevel organized cross-border cooperation’ conference, CESC - MOT - Ministry of Public Administration and Justice of Hungary and the French-Hungarian Initiative Association, December 2010.

Regional Development Center Koper / RDA South Primorska - “Regional Development Program of South Primorska - Summary”.

Projekt iCON / Konkurenčnost MSP - Inovativnost in kooperativno podjetništvo sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2007-2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev

ProgettoiCON / Competitività delle PMI - Innovazione e cooperazione tra imprese finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.