



**LE AGENZIE REGIONALI DI PROMOZIONE ECONOMICA E I
PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: VERSO UN
BENCHMARKING DEL CASO SARDEGNA**

Stefano Renoldi

QUADERNI DI LAVORO



2008/01

**CENTRO RICERCHE ECONOMICHE NORD SUD
(CRENoS)
UNIVERSITÀ DI CAGLIARI
UNIVERSITÀ DI SASSARI**

Il CRENoS è un centro di ricerca istituito nel 1993 che fa capo alle Università di Cagliari e Sassari ed è attualmente diretto da Raffaele Paci. Il CRENoS si propone di contribuire a migliorare le conoscenze sul divario economico tra aree integrate e di fornire utili indicazioni di intervento. Particolare attenzione è dedicata al ruolo svolto dalle istituzioni, dal progresso tecnologico e dalla diffusione dell'innovazione nel processo di convergenza o divergenza tra aree economiche. Il CRENoS si propone inoltre di studiare la compatibilità fra tali processi e la salvaguardia delle risorse ambientali, sia globali sia locali.

Per svolgere la sua attività di ricerca, il CRENoS collabora con centri di ricerca e università nazionali ed internazionali; è attivo nell'organizzare conferenze ad alto contenuto scientifico, seminari e altre attività di natura formativa; tiene aggiornate una serie di banche dati e ha una sua collana di pubblicazioni.

www.crenos.it
info@crenos.it

CRENoS – CAGLIARI
VIA SAN GIORGIO 12, I-09100 CAGLIARI, ITALIA
TEL. +39-070-6756406; FAX +39-070- 6756402

CRENoS - SASSARI
VIA TORRE TONDA 34, I-07100 SASSARI, ITALIA
TEL. +39-079-2017301; FAX +39-079-2017312

**TITOLO: LE AGENZIE REGIONALI DI PROMOZIONE ECONOMICA E I PROCESSI DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE: VERSO UN *BENCHMARKING* DEL CASO SARDEGNA**

ISBN: 978-88-8467-440-1

Prima Edizione: Febbraio 2008

© CUEC 2008
Via Is Mirrionis, 1
09123 Cagliari
Tel./Fax 070291201
www.cuec.it

**LE AGENZIE REGIONALI DI PROMOZIONE ECONOMICA
E I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: VERSO
UN *BENCHMARKING* DEL CASO SARDEGNA**

Stefano Renoldi

Università di Cagliari

CRENoS

Centro di Ricerche Economiche Nord-Sud

stefano.renoldi@crenos.it

Abstract

A fronte di un consolidamento delle competenze regionali in materia di sviluppo economico e all'interno del più ampio disegno di riforma istituzionale avviato dalla Regione Sardegna, la recente istituzione dell'Agenzia Governativa "Sardegna Promozione" rappresenta il tentativo di proiettare il contesto produttivo regionale sui mercati internazionali in maniera unitaria e coordinata. L'esigenza di integrazione e razionalizzazione degli strumenti a supporto dei processi di internazionalizzazione ha da tempo indotto un numero crescente di amministrazioni regionali a dotarsi di un organismo cui affidare la promozione unitaria del territorio. Considerata la fluidità dei comportamenti materiali, il lavoro si concentra sull'analisi delle più consolidate esperienze regionali in tema di promozione economica, con l'intento di individuare alcuni possibili spunti di riflessione sull'azione di *governance* regionale.

Keywords: Internazionalizzazione, promozione integrata, strutture intermedie, *governance*, *destination management*

1. Introduzione

La globalizzazione dell'economia mondiale unita alle crescenti interdipendenze tra regioni localizzate in differenti contesti nazionali hanno profondamente ridisegnato lo scenario competitivo internazionale, accelerando le dinamiche concorrenziali tra sistemi economico-territoriali. In questa direzione, il peso dell'Unione Europea nella gestione dei classici strumenti di politica economica ed il contestuale processo di riforma in senso federale dello Stato nazionale hanno progressivamente ridisegnato il ruolo delle regioni nell'ambito del processo di regolamentazione economica.

La promozione del commercio con l'estero e l'attrazione di nuovi investimenti sono divenuti, sotto il profilo economico, gli strumenti privilegiati dei governi regionali in materia di internazionalizzazione. Ciò ha spostato il terreno della competizione intorno alla capacità delle amministrazioni di generare un reale valore aggiunto attraverso il recupero e la valorizzazione della dotazione locale di capitale (tangibile ed intangibile) e, contestualmente, di attivare nuovi modelli di *governance* per il presidio delle funzioni strategico-gestionali orientate alla proiezione su scala globale.

Nello specifico della Sardegna, la componente endogena del sistema produttivo risulta caratterizzata da una elevata incidenza delle imprese di medio-piccole dimensioni, contraddistinte da un modesto grado di apertura ai mercati internazionali e raramente impegnate in processi di cooperazione. La più recente azione del governo regionale, ispirandosi all'uso sostenibile delle risorse per le quali la Sardegna gode di un solido vantaggio competitivo, individua nella promozione integrata di tali fattori il tratto qualificante del proprio orientamento strategico-programmatico. A tal fine la Regione individua nella neonata Agenzia "Sardegna Promozione" lo strumento di *governance* preposto alle iniziative di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale.

Obiettivo del presente lavoro è quello di descrivere gli elementi che contraddistinguono i più consolidati modelli di agenzia di promozione economica operanti in ambito nazionale. In prima battuta, alla luce di una riflessione di natura metodologica intorno alle politiche e agli strumenti orientati al governo dei processi di internazionalizzazione e sulla base delle più recenti dinamiche dell'export regionale, l'istituzione di "Sardegna Promozione" viene inscritta nel più ampio processo di riforma istituzionale avviata dall'esecutivo regionale. Successivamente

l'analisi approfondisce i casi della Regione Toscana e della Provincia Autonoma di Trento, evidenziandone i punti di forza ed i fattori di criticità in vista di una riflessione più ampia sull'azione di *governance* regionale.

2. Alcune riflessioni di metodo

La progressiva perdita di competitività delle esportazioni ed il contestuale ampliamento delle competenze attribuite agli enti regionali hanno stimolato la crescente attenzione degli enti locali per le tematiche relative all'internazionalizzazione. In particolare, il processo di devoluzione (dalla legge Bassanini alla riforma del Titolo V della Costituzione) ed il conferimento alle regioni del compito di individuare ed attivare gli ambiti distrettuali ed i sistemi produttivi locali¹ hanno ampliato la competenza concorrente delle Regioni in materia di promozione dell'internazionalizzazione economica delle PMI. La percezione di una rinnovata responsabilità nel processo di transizione del sistema produttivo locale si è tradotta in una estrema vivacità dei governi regionali nella definizione di un proprio ruolo nell'ambito del supporto a tali processi, generando una variegata gamma di esperienze all'interno di un inadeguato quadro normativo nazionale.

Su queste basi, la letteratura (FORMEZ, 2002; CeSPI, 2004) procede verso la ricostruzione di adeguati strumenti interpretativi attraverso la selezione di possibili criteri distintivi delle strategie adottate e delle strutture organizzative preordinate alla loro elaborazione ed implementazione. Differenti modelli di *policy* vengono individuati in funzione del grado di coinvolgimento della comunità di stakeholders nella definizione, attivazione ed accompagnamento delle iniziative verso i mercati-obiettivo (Tab. 1). L'estrema fluidità nei comportamenti materiali suggerisce al contempo una duplice formula organizzativa: la gestione diretta, in cui l'autorità agisce in prima persona oppure ricorre a strutture costituite *ad hoc* mediante le quali pone in essere operazioni indirette o autonome; la gestione delegata, la quale si concreta nella delega delle funzioni a favore di un soggetto terzo e giuridicamente distinto (Aiello e Donvito, 2003).

¹ Leggi 317/91 e 140/99.

Tab. 1 Parametri e modelli per un ruolo delle Regioni in materia di internazionalizzazione economica

Funzioni	Indicatori	Modelli	Caratteristiche
Policy e programmazione	Leggi sull'internazionalizzazione	Modello territorio	Conoscenza del territorio e delle sue caratteristiche
	Rapporti con il Ministero attività produttive e Ministero affari esteri		Concertazione con il territorio
	...		Scarsa pianificazione dall'alto
	Approccio regionale di "assistenza a domanda"		
Governance del sistema territoriale	Tavoli di concertazione	Modello pubblico	Presenza di linee di indirizzo per l'internazionalizzazione stabilite a livello regionale
	Rapporti con le istituzioni intermedie e di rappresentanza		Collaborazione e cooperazione con gli attori del territorio
	...		Attività di paradiplomazia e di internazionalizzazione economica fortemente collegate
Relazioni internazionali	Rete di rapporti con l'estero	Modello strutture intermedie	Azioni per l'internazionalizzazione realizzate a livello regionale
	Protocolli d'intesa		Disegno di una strategia definita di internazionalizzazione
	...		Priorità alle relazioni internazionali tra organismi tecnici
Organizzazione e capacità finanziaria	Posizione uffici/settori per l'internazionalizzazione nell'organigramma regionale		Attenzione particolare agli strumenti finanziari
	Interrelazioni con altri settori dell'amministrazione regionale		Valorizzazione dei centri servizi
	Risorse finanziarie		
	...		

Fonte: nostre elaborazioni su Rhi-Sausi, Stocchiero e Coletti (2004)

In particolare, la previsione di una gestione diretta delle funzioni si realizza nella definizione di un ente di *meta-management* preposto al coordinamento dell'azione privata verso percorsi strategici coerenti con le direttrici definite dall'organo di governo. L'ente viene in questo modo chiamato a gestire processi ed iniziative che i singoli attori non potrebbero affrontare efficientemente in maniera individuale, divenendo una sorta di fornitore centralizzato di servizi ed attività comuni finalizzati ad un innalzamento del grado di competitività aggregata.

La ricerca applicata rileva come le esperienze maturate dagli enti strumentali risultino prioritariamente orientate al consolidamento della proiezione commerciale piuttosto che allo stimolo di una internazionalizzazione produttiva delle imprese locali. In altri termini, la strategia di sistema tende progressivamente ad identificarsi nell'azione di marketing territoriale, costituendone al contempo strumento di attuazione e fonte di ispirazione. Interpretando il territorio come potenziale oggetto di scambio, l'azione di marketing risulta finalizzata alla massimizzazione del valore che i soggetti esterni attribuiscono alle risorse territoriali, in base alle loro specifiche caratteristiche non materialmente trasferibili. Lo sviluppo territoriale risulta in questo modo perseguibile attraverso una strategia multi-focalizzata, da un lato indirizzata ad un'offerta integrata che coinvolge le diverse attività accomunate dal valore distintivo della provenienza territoriale, dall'altro strettamente correlata alla tipologia di azioni di consolidamento e/o esplorazione da condursi sui mercati-obiettivo.

Pur estendendo il raggio d'azione istituzionale, l'integrazione impone una attenzione particolare verso la ricerca delle indispensabili sinergie tra i differenti tipi di offerte, pena una inevitabile compromissione della forza distintiva del territorio derivante da una azione sfumata e di breve periodo. Nell'ambito delle dimensioni entro cui può avvenire il processo di scambio (l'insediamento nel territorio, la visita del territorio, il valore simbolico del territorio), le azioni rivolte alla fruizione turistica ed al sostegno dei prodotti "identitari" risultano accomunate da alcuni elementi di sintesi: presuppongono una forte interdipendenza tra l'iniziativa pubblica ed i singoli attori la cui produzione va a formare l'offerta territoriale; risultano prioritariamente indirizzate ai consumatori finali; presentano elementi propri del marketing dei servizi (Tab. 2).

Tab. 2 Elementi di marketing del territorio per alcune dimensioni di scambio

Dimensione dello scambio	Oggetto dello scambio	Principali elementi di attrazione del territorio	Target di fruitori – soggetti decisori	Approccio metodologico al marketing	Ruolo dell'organo di government nell'azione di <i>governance</i>
Fruizione turistica	- elementi che giustificano la presenza di turisti nel territorio	- risorse naturali e artificiali - patrimonio artistico - eventi e manifestazioni - congressi e fiere	- turisti leisure - turisti d'affari	- marketing turistico - marketing dei servizi	- creazione di enti di destination management - attivazione di aggregazioni interaziendali - incentivo all'attività turistica sul territorio - azioni di marketing
Valore simbolico	- prodotti arricchiti dalla provenienza territoriale - prodotti simbolo dell'identità locale	- produzioni agricole tipiche - prodotti dell'agricoltura - produzioni industriali e artigianali legate a capacità riconosciute	- consumatori finali (famiglie) - grandi acquirenti	- marketing dei beni di consumo - marketing dei servizi	- creazione di enti pivot - attivazione di aggregazioni interaziendali - promozione di marchi di qualità - integrazione dell'offerta - azioni di marketing

Fonte: nostre elaborazioni su Martini 2005

Ponendo il territorio al centro dei processi di scambio, risulta dunque necessario definire una struttura organizzativa e manageriale capace di governare la complessità relazionale che lo contraddistingue e di generare differenti flussi tra loro sinergici: l'incoming turistico (flussi verso il territorio); l'export di prodotti (flussi dal territorio verso il mercato); il rafforzamento dell'identità del territorio (flussi interni al territorio). La complessità intrinseca del ruolo di una agenzia di sviluppo, imputabile tanto alla molteplicità di funzioni svolte che alla attività di raccordo tra diverse imprese, diverse istituzioni e diverse competenze (Garofoli, 2002), si arricchisce cioè della dimensione intersettoriale dell'azione di governo. L'esigenza di una visione sistemica dello sviluppo locale contrappone, allora, il semplice ruolo informativo e promozionale ricoperto dall'ente regionale all'esigenza di un profilo funzionale più incisivo, che definisce e compone i fattori di attrattiva della destinazione allo scopo di posizionare l'offerta su adeguati contesti competitivi.

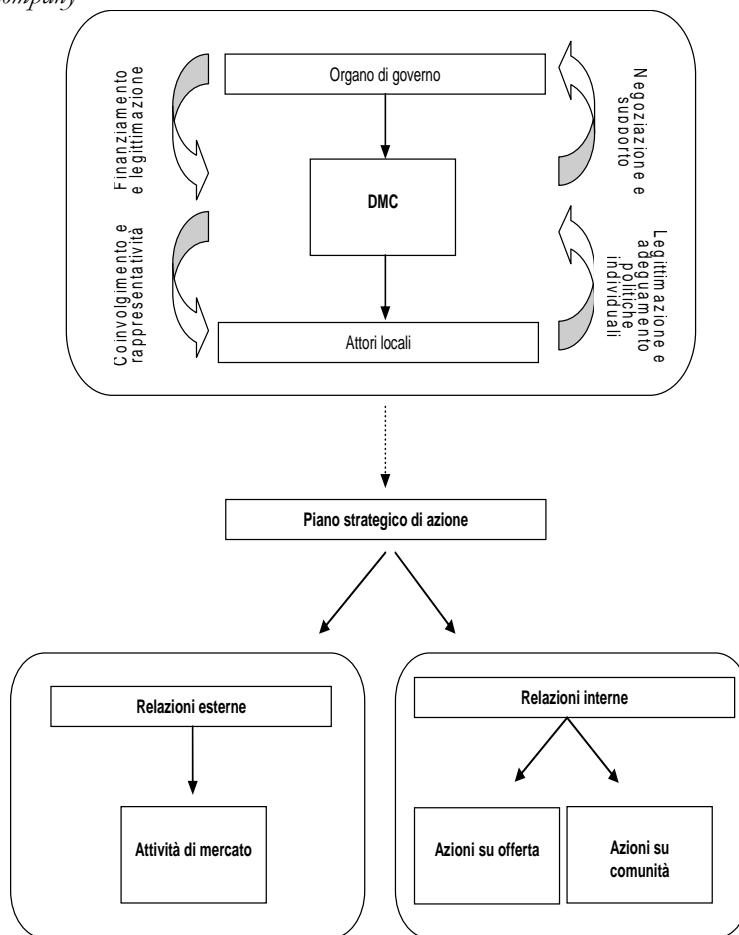
In territori in cui le risorse sono diffuse e l'attitudine alla cooperazione risulta limitata, la polverizzazione dei livelli decisionali unita alla trasversalità delle ricadute economiche del turismo trovano nel *destination management*² un possibile quadro di riferimento concettuale. L'ambito d'azione (Graf. 1) si inserisce all'interno di uno spazio decisionale compreso tra la politica elaborata dagli organi di governo e la strategia imprenditoriale dei singoli attori economici, entrambe rese coerenti alle tendenze della domanda e agli equilibri esistenti tra territori e prodotti. L'attivazione di relazioni pluri-soggettive di natura collaborativa e competitiva conferisce alla destinazione una configurazione dell'offerta in forma di network: se il soggetto pubblico agisce sul coordinamento degli attori locali canalizzando le decisioni in ambiti definiti secondo strategie comuni, gli agenti privati combinano la propria offerta per assicurare all'utenza varietà di prodotto ed uniformità qualitativa (Martini, 2005)

Il grado di incisività di una *Destination Management Company* (DMC) viene contestualmente a dipendere dal grado di legittimazione riconosciute in ambito locale. Soprattutto in vista di efficaci indirizzi di marketing strategico, i limitati poteri di indirizzo e di controllo nei confronti di un contesto produttivo frammentato impongono una elevata capacità di coinvolgimento degli operatori, tanto sotto l'aspetto

² Il *destination management* può essere definito come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso cui viene gestito il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio.

strategico che su quello operativo (condivisione delle decisioni, adeguamento delle politiche individuali alle strategie di destinazione). Ferma restando la piena autonomia degli attori locali nella determinazione delle rispettive politiche aziendali, l'esercizio di tali funzioni passa, pertanto, attraverso la capacità di sviluppare relazioni collaborative e consapevoli delle opportunità generate dall'interazione tra agenti economici, ed orientate alla condivisione di specifiche politiche di prodotto, di sostegno alla commercializzazione e di prezzo.

Graf. 1 Il contesto strategico-operativo della *Destination Management Company*



Fonte: nostre elaborazioni su Martini 2005

3. La dinamica regionale degli scambi con l'estero

L'analisi della dinamica dell'interscambio regionale con l'estero (Manca e Renoldi, 2007) registra un progressivo rallentamento nella crescita del disavanzo della bilancia commerciale: nel corso del quinquennio 2002-2006, pur in presenza di un differenziale tra esportazioni e importazioni costantemente negativo, la dinamica regionale risulta meno accentuata rispetto al contesto allargato, in virtù sia della recente inversione di tendenza (di matrice negativa) registrata in ambito nazionale, che di una evoluzione del disavanzo nel Mezzogiorno, nettamente al di sopra del dato congiunturale della Regione. La dinamica del valore delle esportazioni in percentuale sul Pil sottolinea i progressi compiuti nel corso dell'ultimo quinquennio, portando la Regione a colmare il divario che la separava dal resto del contesto meridionale e, progressivamente, a recuperare posizioni lungo la graduatoria nazionale.

Da una più attenta analisi si evince, tuttavia, come l'interscambio regionale abbia maturato una progressiva polarizzazione intorno all'industria petrolifera ed un rafforzamento del grado di dipendenza rispetto all'andamento esogeno dei prezzi internazionali delle materie prime. L'analisi mostra come il peso di tali componenti si sia progressivamente accresciuto, sostenendo in maniera significativa la dinamica negativa del saldo e finendo per giustificare la quasi totalità del deficit commerciale della Regione. Ad oggi il settore OIL³ produce il 90% del disavanzo complessivo, incidendo per circa il 78% delle importazioni ed il 70% delle esportazioni complessivamente realizzate dall'economia regionale. In maniera complementare, a seguito di una riclassificazione delle sezioni merceologiche sulla base delle relazioni funzionali che legano i settori a risorse produttive ed imprenditoriali del sistema economico locale⁴, l'analisi rileva come le componenti endogene giustifichino un modesto 16% delle esportazioni totali, cui si associa una capacità di esportare⁵ del settore agroalimentare⁶ che si attesta su valori

³ "Petrolio greggio e gas naturale" e "Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari".

⁴ Le componenti merceologiche strettamente associate a fattori di natura esogena vengono individuate in: "petrolio greggio e gas naturale", "minerali metalliferi", "coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari", "prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali" e "prodotti della metallurgia". Nonostante si registri la diffusa compresenza di realtà produttive di varia tipologia difficilmente isolabili, i gruppi merceologici residuali vengono interpretati in chiave endogena.

⁵ Valore delle esportazioni di merci in percentuale del Pil.

inferiori al 50% delle performance realizzate dal Mezzogiorno e pari a circa il 25% del dato nazionale. A ciò si aggiunga la marcata despecializzazione della Regione⁷ nei prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura, secondo proporzioni che nel 2006 non trovano alcun riscontro in ambito nazionale e, in particolare, meridionale.

Nel corso del 2006 le esportazioni regionali tendono a concentrarsi in misura quasi esclusiva nel settore manifatturiero (98% sul totale), in virtù soprattutto del peso associato ai prodotti della raffinazione petrolifera (circa il 70%), ai prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali (13%) e ai metalli e prodotti in metallo (8%). La quota residuale si distribuisce prevalentemente tra i minerali non energetici e i restanti segmenti della produzione manifatturiera, mentre ampie porzioni del comparto agroalimentare insieme ai prodotti delle attività informatiche, professionali e imprenditoriali e ai prodotti degli altri servizi pubblici, sociali e personali si attestano su quote percentuali pressochè nulle. L'analisi comparata mostra i profondi differenziali che separano la struttura delle esportazioni regionali dai connotati assunti dal resto del Paese; nonostante l'analoga preponderanza del settore manifatturiero (la cui incidenza risulta in linea con il dato regionale) e la parziale marginalità dei prodotti primari e dei restanti settori di attività economica, il profilo assunto dai prodotti della raffinazione risulta in quest'ultimo caso profondamente ridimensionamento, con quote che non superano un quinto dell'export totale (Tab. 3).

⁶ Corrisponde ai codici CpAteco A (Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura), B (Prodotti della pesca e della piscicoltura) e DA (Prodotti alimentari, bevande e tabacco).

⁷ Il grado di specializzazione viene valutato mediante l'impiego del saldo normalizzato del commercio con l'estero, un indicatore sintetico di performance commerciale che, con riferimento ad una specifica componente merceologica, mette a confronto i flussi all'importazione ed all'esportazione in un determinato periodo di tempo.

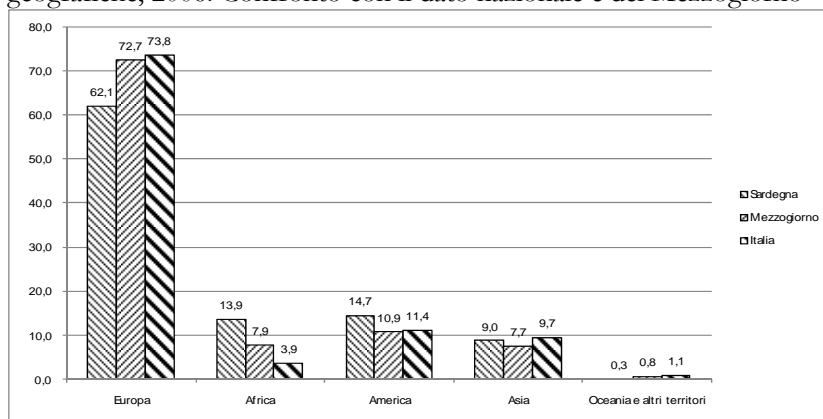
Tab. 3 Struttura delle esportazioni regionali per valore e divisione merceologica, 2006. Confronto con il dato nazionale e del Mezzogiorno (composizione percentuale)

	Regione	Mezzogiorno	Italia
PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA	0,09	3,04	1,25
Prodotti dell'agricoltura, della caccia e della silvicoltura	0,09	3,04	1,25
PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA	0	0,19	0,07
Prodotti della pesca e della piscicoltura	0	0,19	0,07
MINERALI ENERGETICI E NON ENERGETICI	2,16	1,26	0,33
Minerali energetici	0	0,85	0,14
Minerali non energetici	2,16	0,4	0,19
PRODOTTI TRASFORMATI E MANUFATTI	97,59	95,11	96,5
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	2,89	7,57	5,4
Prodotti delle industrie tessili e dell'abbigliamento	0,36	4,8	8,31
Cuoi e prodotti in cuoio, pelli e similari	0,03	3,25	4,12
Legno e prodotti in legno	0,63	0,29	0,45
Pasta da carta, carta e prodotti di carta; prodotti dell'editoria e della stampa	0,12	1,45	2,03
Coke, prodotti petroliferi raffinati e combustibili nucleari	69,5	20,95	3,3
Prodotti chimici e fibre sintetiche e artificiali	12,97	9,78	9,94
Articoli in gomma e materie plastiche	0,6	3,46	3,66
Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	0,36	1,92	2,9
Metalli e prodotti in metallo	7,65	8,17	11,43
Macchine ed apparecchi meccanici	0,83	5,17	20,25
Macchine elettriche ed apparecchiature elettriche, elettroniche ed ottiche	0,2	6,98	9,08
Mezzi di trasporto	1,31	18,18	10,75
Altri prodotti delle industrie manifatturiere	0,13	3,18	4,86
ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	0	0	0,05
PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI	0	0	0,04
PRODOTTI DI ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	0	0,03	0,09
MERCI DICHIARATE COME PROVVISIE DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE	0,15	0,36	1,68
TOTALE	100,00	100,00	100,00

Fonte: nostre elaborazioni su Manca e Renoldi, 2008

L'analisi della composizione dell'export per grandi aree geografiche rivela il significativo peso associato al continente europeo (il 62% sul totale), rappresentato prevalentemente dai paesi dell'Unione europea a 25 membri (52%) e solo in misura residuale dagli altri mercati europei. Il confronto con il dato nazionale e dell'area del Mezzogiorno (Graf. 2) rivela una struttura regionale nettamente più equilibrata in termini di aree di sbocco, dove al sostanziale ridimensionamento della quota relativa al continente europeo si associa un peso relativamente maggiore di Africa e America.

Graf. 2 Composizione percentuale delle esportazioni regionali per aree geografiche, 2006. Confronto con il dato nazionale e del Mezzogiorno



Fonte: Manca e Renoldi, 2008

Nell'incrocio tra mercati e prodotti il peso dei prodotti petroliferi si traduce complessivamente in un maggiore orientamento relativo verso i mercati extraeuropei di quanto non avvenga in ambito allargato (Tab. 4). Alcuni tra i principali mercati di sbocco (tra cui Libia, Messico e Israele) devono il proprio ruolo al peso assunto da tale componente merceologica, mentre i soli Stati Uniti associano la leadership di mercato alimentata da differenti tipologie di prodotto (prevalentemente lattiero-caseari).

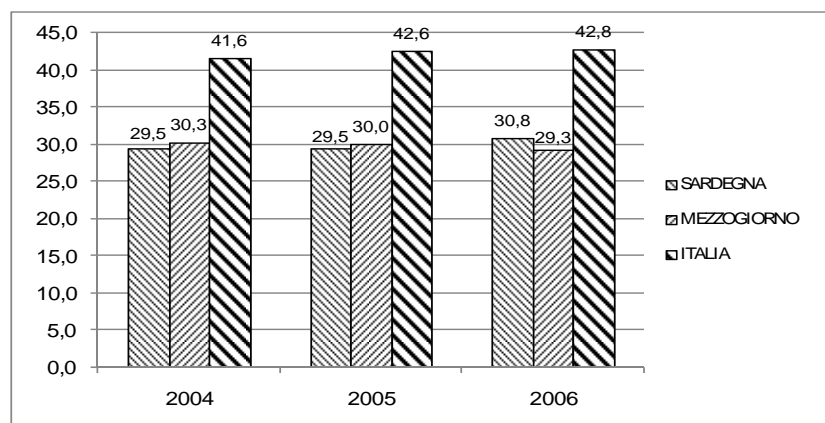
Dal canto suo, il turismo riveste una importanza cruciale per l'economia della regione e trae alimento dalle dotazioni ambientali e culturali di cui risulta depositaria. Nel corso del 2006 la Regione registra oltre 10 milioni e trecentomila pernottamenti nelle strutture classificate, di cui circa il 31% è rappresentato da flussi di provenienza internazionale; i significativi progressi compiuti in ambito congiunturale (+9% circa tra il 2004 ed il 2006) suggeriscono profondi fenomeni di ricomposizione dei movimenti, nella direzione di una espansione dei mercati esteri tale da più che compensare la flessione del bacino di provenienza nazionale. L'effetto più significativo lo si ritrova in un grado di internazionalità della domanda turistica regionale fortemente accresciuto, finendo per attestarsi (per la prima volta) al di sopra del dato medio per il Mezzogiorno (Graf. 3).

Tab. 4 Graduatoria dei principali mercati di sbocco delle esportazioni regionali per tipologia merceologica, 2006

	Totale		Prodotti petroliferi raffinati		Altri	
	Mercato	%	Mercato	%	Mercato	%
1°	Spagna	32,7	Spagna	37,8	Spagna	21,2
2°	Libia	8,9	Libia	12,6	Stati Uniti	9,6
3°	Stati Uniti	6,4	Messico	6,8	Germania	7,6
4°	Messico	4,8	Israele	5,6	Belgio	6,9
5°	Francia	4,3	Stati Uniti	5	Francia	6,6
6°	Israele	3,9	Sudafrica	3,9	Croazia	5,2
7°	Sudafrica	3,2	Francia	3,2	Slovenia	4,8
8°	Belgio	2,9	Turchia	2,1	Turchia	3,2

Fonte: Manca e Renoldi, 2008

Graf. 3 Evoluzione del grado di internazionalità delle presenze turistiche, 2004-2006

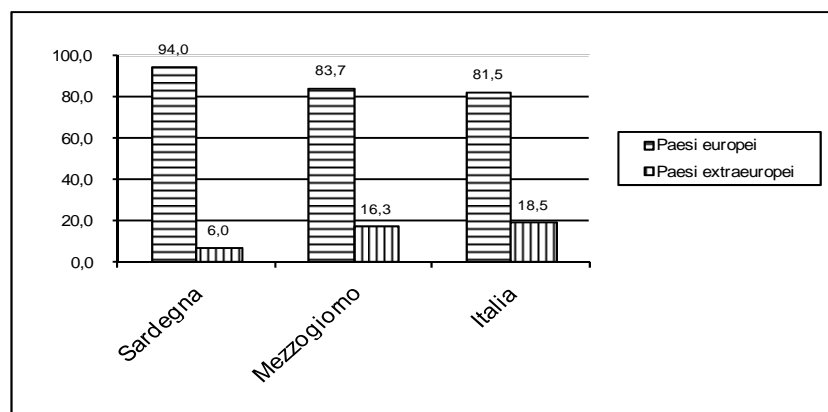


Fonte: nostre elaborazioni su dati definitivi ISTAT

In misura più accentuata rispetto a quanto rilevato per i flussi di esportazioni, l'analisi per bacini geografici di provenienza turistica internazionale mostra una crescente concentrazione dei pernottamenti

effettuati da stranieri rispetto al mercato europeo (Pulina e Renoldi, 2004), con una quota che nel corso del 2006 si è attestata su percentuali (poco meno del 94% sul totale dei flussi internazionali) nettamente superiori al dato allargato (Graf. 4). In particolare si rileva il progressivo consolidamento del mercato comunitario, il quale finisce per rappresentare il bacino di provenienza per circa quattro turisti stranieri su cinque; contemporaneamente si assiste al persistere dell'estrema concentrazione in un numero ristretto di mercati-paese, in particolare Germania, Regno Unito, Francia e Svizzera, i quali da soli continuano a rappresentare circa il 70% dei pernottamenti internazionali. L'effetto congiunto di tale concentrazione rialimenta le preoccupazioni circa l'eccessiva dipendenza dalle crisi di natura congiunturale che un così limitato numero di mercati emittori possono sperimentare.

Graf. 4 Composizione percentuale delle presenze straniere per aree geografiche di provenienza, 2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati definitivi Istat

Sullo sfondo di una profonda alterazione dei comportamenti di consumo turistico, le recenti evoluzioni del più ampio contesto turistico sembrano approfondire ulteriormente le tendenze in atto. In particolare, a livello globale il fenomeno low cost sembra oramai orientare in maniera decisiva i trend di mercato: l'abbattimento di uno dei principali fattori di costo della vacanza sembra premiare in misura crescente i territori capaci di captare una predominante quota di domanda

individuale che si autoproduce la vacanza attraverso l'offerta di *short breaks* articolati su prodotti di tipo esperienziale. Ciò si riflette in maniera significativa su un sistema regionale (quale quello della Sardegna) orientato verso l'espansione di nuovi segmenti di offerta complementare, capaci di attrarre volumi crescenti di domanda, soprattutto di provenienza internazionale, durante i periodi di spalla attraverso la capitalizzazione delle nuove rotte aree attivate sulla Regione.

4. L'attuale processo di riforma istituzionale

In un quadro di precario equilibrio strutturale e di profonde alterazioni del contesto competitivo, l'esecutivo regionale ha inaugurato un intenso processo di riforma programmatica e istituzionale. Nell'ambito degli obiettivi strategici che presidono l'attività di programmazione regionale il tema della competitività si traduce in maniera efficace nella volontà di potenziare l'immagine e la realtà di una Sardegna come terra di scambi. Il quadro strategico del DPEF 2006-2008 (Regione Autonoma della Sardegna, 2005d) individua quattro grandi fronti su cui si articolano i rapporti di scambio fra la Sardegna e le altre regioni:

- il fronte 'geografico', che mira a valorizzare la posizione privilegiata dell'isola quale crocevia del Mediterraneo;
- il fronte delle esportazioni e della internazionalizzazione;
- il fronte dell'attrazione di imprese esterne;
- il fronte del turismo, assimilabile a una forma particolare di esportazioni in cui l'acquirente si reca dal 'produttore' per fruire di una gamma composita e sempre più sofisticata di servizi.

Il tema della competitività viene ripreso ed ulteriormente articolato all'interno del Documento Strategico Regionale Preliminare (Regione Autonoma della Sardegna, 2006a): ai fini del presente lavoro si riportano alcuni indirizzi salienti:

- sfruttare il vantaggio competitivo associato ai grandi attrattori naturali, paesaggistici e culturali attraverso l'adozione di opportune azioni di valorizzazione, integrazione e promozione;
- migliorare la capacità di attuazione di politiche e programmi attraverso il riordino e l'accorpamento per aree omogenee delle funzioni istituzionali; in questo quadro si inserisce il completamento del decentramento delle funzioni in capo agli enti locali attraverso la delocalizzazione delle articolazioni strumentali dell'apparato regionale.

- promuovere l'internazionalizzazione delle imprese attraverso l'offerta di servizi di internazionalizzazione in entrata e in uscita.

In tema di programmazione, Il Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (Regione Autonoma della Sardegna, 2007a) individua gli assi strategici per una riduzione delle criticità manifestate dal fenomeno turistico in ambito regionale e offre la relativa strumentazione analitica di supporto alle decisioni pubbliche di settore. Questa si sostanzia nella previsione di opportuni strumenti di monitoraggio (sistema informativo integrato), di valutazione delle ricadute generate sotto l'aspetto ambientale (modello di stima della Capacità di Accoglienza Turistica) ed economico (modelli di valutazione delle preferenze e di stima delle ricadute macroeconomiche), di specifiche azioni per la riduzione della concentrazione spaziale e temporale del fenomeno turistico (incentivi di natura finanziaria, fiscale e urbanistica; azioni di sistema).

In ambito organizzativo, il soggetto regionale ha avviato una nuova stagione di riforme istituzionali volta al riassetto organizzativo-funzionale dell'apparato amministrativo unito alla rivitalizzazione della *mission* in capo agli enti strumentali. Nello specifico, l'indirizzo strategico si è tradotto (Regione Autonoma della Sardegna, 2005a) nel contestuale scioglimento dell'Ente Regionale di Sviluppo e Assistenza Tecnica (ERSAT) in agricoltura (Regione Autonoma della Sardegna, 2006), delle Aziende Autonome di cura, Soggiorno e Turismo (AAST), degli Enti Provinciali per il Turismo (EPT) e dell'Ente Sardo Industrie Turistiche (ESIT) in ambito turistico. In quest'ultimo caso, il provvedimento normativo ha comportato una profonda modifica del sistema ordinamentale, trasferendo rispettivamente a comuni, province e Assessorato Regionale del Turismo, Artigianato e Commercio le funzioni precedentemente assegnate alle strutture periferiche. Nel corso dello stesso anno (Regione Autonoma della Sardegna, 2005c) la Giunta ha provveduto alla revoca della previgente normativa in materia di Sistemi Turistici Locali: gli otto sistemi che ne sono seguiti, coincidendo con i confini delle Amministrazioni provinciali, completano sotto il profilo promozionale la fase di trasferimento delle funzioni a favore degli enti locali.

Il processo di riassetto strategico-organizzativo si completa (Graf. 5) con la recente istituzione dell'Agenzia Governativa "Osservatorio Economico" (Regione Autonoma della Sardegna, 2007b) cui sono state successivamente affidate tutte le competenze in materia di elaborazione statistica (Regione Autonoma della Sardegna, 2007d). Tra gli altri, su incarico dell'Assessorato Regionale del Turismo, Artigianato e Commercio l'Agenzia è attualmente impegnata nella definizione ed

implementazione di un progetto operativo di Osservatorio Turistico Regionale, il quale dovrà delineare il modello organizzativo e gestionale necessario alla messa a regime della raccolta, elaborazione, interpretazione e comunicazione delle informazioni inerenti la domanda e l'offerta turistica nella Regione.

È in tale rinnovato scenario istituzionale che si inquadrano le competenze affidate alla neonata **Agenzia Regionale di Promozione Economica "Sardegna Promozione"**. Già prevista nell'ambito dello stesso DSRP e preceduta dall'adozione di apposite linee guida per l'organizzazione delle attività delle Agenzie Regionali per l'attrazione di investimenti esterni e la promozione delle produzioni di eccellenza (Regione Autonoma della Sardegna, 2005b), la legge istitutiva (Regione Autonoma della Sardegna, 2006b) la qualifica come "il soggetto pubblico unitario per il coordinamento, la razionalizzazione, la gestione delle attività di promozione economica e il sostegno della capacità di esportazione e penetrazione dei prodotti sardi nei mercati esterni"; l'Agenzia, inoltre, "favorisce l'attrazione e la localizzazione in Sardegna di investimenti esterni nei settori strategici dell'economia regionale e promuove lo sviluppo degli investimenti"⁸.

L'Agenzia si configura come una struttura tecnico-operativa di diretta emanazione della Regione, dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia regolamentare, organizzativa, contabile-finanziaria e gestionale.

Secondo quanto stabilito dalla versione definitiva dello Statuto che regola le attività dell'Agenzia (Regione Autonoma della Sardegna, 2008b) le funzioni di indirizzo risultano in capo all'esecutivo regionale il quale adotta l'atto che, "in coerenza con gli strumenti di pianificazione e di programmazione previsti dalla normativa vigente, definisce gli obiettivi generali e le priorità strategiche in materia di promozione economica"⁹. Conformemente all'atto di indirizzo il direttore generale dell'Agenzia redige il Piano Annuale delle Attività, ovvero il documento tecnico-programmatico che orienta e regola le attività dell'Agenzia, da approvarsi da parte dell'esecutivo regionale una volta sentito il partenariato economico e sociale.

Sotto l'aspetto organizzativo-funzionale l'organismo si articola in due direzioni generali:

- Direzione generale della promozione dell'Agroalimentare, Artigianato e Turismo, a sua volta articolata in tre rispettive direzioni di servizio;

⁸ Cfr. Art. 7, comma 1.

⁹ Cfr. Art. 4.

- Direzione generale della promozione degli investimenti e dell'internazionalizzazione Pmi, cui fanno capo le due rispettive direzioni di servizio.

In particolare, con la contestuale soppressione dell'Istituto Sardo per l'Organizzazione del Lavoro Artigiano (ISOLA) ed il trasferimento a favore dell'Agenzia delle competenze in materia di promozione e commercializzazione dei prodotti dell'artigianato tipico, tradizionale e artistico¹⁰ "Sardegna Promozione" eredita dagli enti preesistenti un insieme composito di funzioni, nel dettaglio:

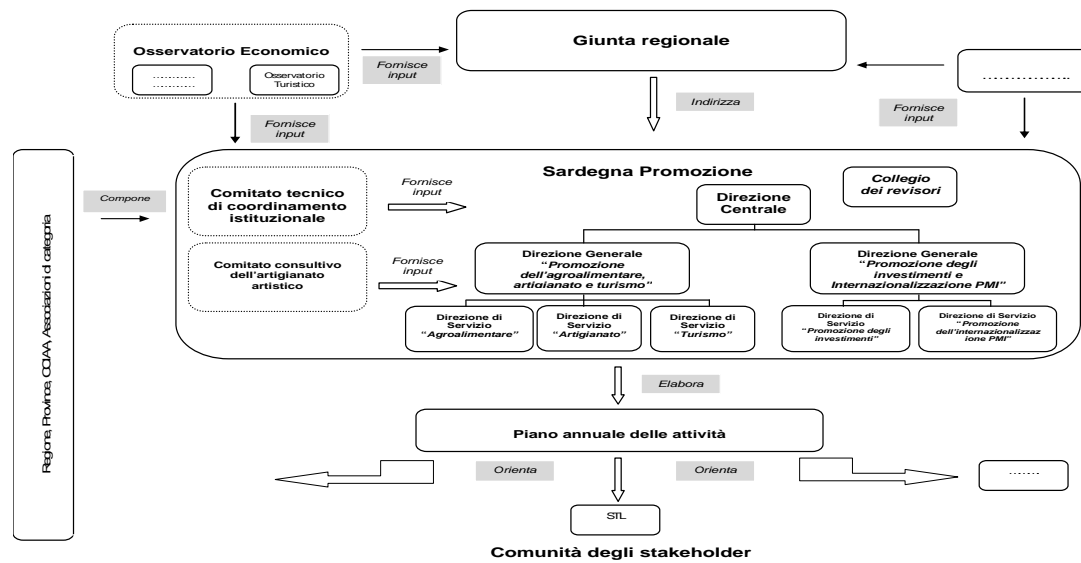
- la promozione dell'immagine unitaria della Sardegna così come delle produzioni di eccellenza in quanto specifici "marcatori di identità";
- la valorizzazione dei prodotti del turismo, dell'artigianato e dell'agro-alimentare attraverso una proposta unitaria;
- il coordinamento dell'aggregazione dell'offerta sia in termini settoriali che territoriali;
- la gestione del Marchio Territoriale e dei Marchi di settore;
- la promozione e la costituzione di reti di vendita, anche con l'organizzazione di punti vendita associati;
- la gestione della promozione via web.

Il coordinamento con il partenariato economico e sociale ha luogo in seno al Comitato Tecnico Istituzionale composto dal direttore dell'Agenzia, da un rappresentante delle Province, da quattro rappresentanti designati dalle Associazioni di categoria più rappresentative a livello regionale del settore industriale, dell'artigianato, del turismo e dell'agricoltura, e da un rappresentante delle Camere di commercio. Il Comitato garantisce l'integrazione strategica delle attività dell'Agenzia e degli enti e dei soggetti in esso rappresentati, ed esercita funzioni consultive e di supporto nella definizione e nello svolgimento di tali attività. Contemporaneamente, l'Agenzia ricerca le opportune intese con gli altri enti strumentali della Regione, con le Agenzie nazionali e con i principali attori operanti nei settori di sua competenza, allo scopo di coordinare le attività di promozione economica.

E' prevista infine la presenza di un Comitato consultivo sull'artigianato artistico, il quale, presieduto dal Presidente della Regione o da un Assessore da lui delegato e partecipato dal Direttore dell'Agenzia, risulta composto da cinque membri scelti tra persone di indiscusse professionalità nelle tematiche relative all'artigianato artistico e designati dalla Giunta regionale.

¹⁰ Art. 15, comma 1 e 2.

Graf. 5 Inquadramento organizzativo-funzionale di “Sardegna Promozione”



Fonte: nostre elaborazioni

5. Gli studi di caso

Sulla base delle considerazioni fin qui svolte, il presente paragrafo intende procedere ad una rilettura critica di due tra le più consolidate esperienze di agenzie per l'internazionalizzazione operanti in ambito nazionale: "Toscana Promozione" e "Trentino Spa". Fatte salve le differenze che intercorrono con il contesto regionale tanto in termini di strutture organizzative che di struttura produttiva, la selezione degli studi di caso si giustifica prioritariamente in funzione dell'ambito strategico di azione assegnato alle agenzie; queste, infatti, analogamente a quanto avvenuto in ambito regionale, incorporano nei rispettivi piani di attività una visione integrata allo sviluppo locale che estende lo spettro di azione ad alcuni settori dell'economia locale interpretati come possibili driver di un processo di crescita endogenamente determinato. Su queste basi l'indagine si focalizza sugli aspetti strategico-gestionali che presidono le attività di promozione integrata all'estero, evidenziandone i tratti salienti rispetto soprattutto a tre distinte dimensioni di analisi: forma giuridica e compiti istituzionali, struttura organizzativa e interdipendenze funzionali all'interno del quadro istituzionale, sistema di *governance* in ambito locale.

In particolare, l'esperienza di "Toscana Promozione" offre un utile spunto di approfondimento tanto sulle modalità e sui progressivi adattamenti apportati alle dinamiche di coinvolgimento delle strutture intermedie nella definizione delle politiche di promozione, quanto sulla rilevanza strategica attribuita ad un diretto coinvolgimento delle strutture impegnate in attività di tipo investigativo. Al di là della scala sub-regionale, "Trentino Spa" rappresenta dal canto suo un'esperienza di destination management in fase di evoluzione, in cui al riconoscimento della centralità del settore turistico quale principale fattore di sviluppo economico si associa un binomio "forma giuridica - funzioni esplicitate" in grado di rappresentare un possibile modello evolutivo delle agenzie di promozione economica.

5.1. L'esperienza di "Toscana Promozione"

In ambito nazionale "Toscana Promozione" rappresenta il primo esempio di agenzia regionale di promozione economica che riunisce le funzioni di promozione dell'immagine e delle produzioni regionali all'estero, di servizi a supporto delle imprese nei processi di internazionalizzazione, di attrazione degli investimenti esteri.

Nata dall'accordo tra Regione, Unioncamere Toscana, Ministero del Commercio Estero, dell'allora Dipartimento del turismo del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, ICE ed ENIT (Regione

Toscana 2000), l'Agenzia si è posta come soggetto unitario avente personalità giuridica pubblica per il coordinamento operativo, la razionalizzazione, la gestione e lo sviluppo di azioni intersettoriali di promozione economica e di sostegno ai processi di internazionalizzazione del sistema economico toscano nelle sue principali aree produttive: agricoltura, artigianato, piccola e media industria e turismo.

La gestione diretta delle attività di promozione economica si è tradotta nella gestione ed attuazione del Programma annuale di promozione economica regionale, quale diretta emanazione delle prescrizioni contenute nella L.R. n. 28 del 1997 (Regione Toscana 1997). Il documento, originariamente predisposto dalla Direzione Generale Sviluppo Economico e sottoposto ad approvazione dell'esecutivo, viene elaborato sulla base delle linee di indirizzo prodotte dalla Giunta e definite sulla base delle direttive del Ministero Attività Produttive e degli atti di programmazione regionale. Nei primi anni di attività si è trattato perlopiù di un documento contenente obiettivi operativi e di breve periodo, orientati a definire le priorità promozionali di tipo settoriale, intersettoriale e geografico in vista della proiezione commerciale della Regione. La flessibilità progettuale è stata garantita dalla possibilità di procedere, previo parere positivo della Giunta, ad un aggiornamento di piano in corso di gestione annuale a seguito di eventi tali da alterare in maniera significativa lo scenario competitivo di riferimento.

Sotto l'aspetto organizzativo il Direttore, nominato dalla Giunta quale responsabile della gestione complessiva dell'Agenzia, è stato affiancato da un Comitato Tecnico in rappresentanza dell'esecutivo regionale, Unioncamere Toscana, I.C.E., E.N.I.T., A.N.C.I., U.P.I. ed associazioni di categoria. L'organismo, chiamato da un lato a valutare l'andamento della gestione e lo stato di attuazione dei programmi, dall'altro a proporre al Direttore gli indirizzi operativi utili a garantire il migliore raggiungimento degli obiettivi, procede inoltre alla consultazione periodica delle associazioni regionali di categoria al fine di valutare il grado di soddisfacimento circa lo stato di attuazione del programma annuale. L'esperienza maturata nei primi anni di attività ha di fatto ridimensionato il ruolo propositivo dell'organismo, caratterizzando la, peraltro, marginale partecipazione al processo programmatico sia con lo scarso peso decisionale messo in campo che con l'eccessiva numerosità della compagine rappresentata.

Conformemente a quanto stabilito dalla legge istitutiva, l'Agenzia è contestualmente chiamata alla diffusione sul territorio dei servizi di supporto all'internazionalizzazione. A tal fine ospita al suo interno lo

Sportello regionale per l'internazionalizzazione (SprinToscana), il quale, al fine di garantire un supporto semplificato e coordinato ai progetti di promozione dell'export e di internazionalizzazione, eroga a favore delle imprese locali opportuni servizi finanziari, assicurativi, informativi e di consulenza. Ciò avviene in collaborazione con le Camere di Commercio e le associazioni di categoria, ovvero attraverso il ricorso a soggetti a partecipazione mista, pubblica e privata, appositamente costituiti, nonché, per quanto concerne il settore turistico, attraverso le Agenzie per il turismo. La responsabilità dell'attività dello Sportello è in capo al Direttore dell'Agenzia che in quanto membro del Comitato di coordinamento dello Sportello nonché del Comitato tecnico dell'Agenzia funge da *trade union* tra amministrazioni centrali, Regione e Agenzia.

Coerentemente con la definizione del ruolo assegnato alle Agenzie di Sviluppo e considerata la natura orizzontale degli interventi promossi, in tutte le attività di propria competenza Toscana Promozione è stata chiamata a svolgere una funzione di raccordo tra Regione e strutture intermedie territoriali. In particolare, il processo di *governance* territoriale ha riconosciuto nel sistema camerale la principale struttura coinvolta nel processo di condivisione delle direttrici programmatiche ed operative; pur risultando l'Agenzia istituzionalmente legittimata ad operare come soggetto di riferimento anche per le attività estere delle camere di commercio¹¹, queste ultime hanno di fatto conservato per lungo tempo un significativo grado di autonomia, in virtù tanto delle connessioni territoriali attivate con gli agenti economici locali quanto, in alcuni casi, della reputazione vantata a livello internazionale¹². Inoltre si registra l'ulteriore presenza di un articolato sistema di soggetti operanti nel contesto del supporto all'internazionalizzazione su scala locale (Aziende per il turismo, Province, Comuni, Consorzi, Associazioni, ecc.), articolato in una molteplicità di iniziative rispetto alle quali gli interessi territoriali risultano costantemente alla ricerca di una puntuale rappresentanza dei rispettivi particolarismi.

In ambito investigativo l'Agenzia si avvale del contributo apportato dall'IRPET (Istituto regionale per la programmazione economica della Toscana), organo tecnico-scientifico di natura pubblica. L'istituto, operante nell'ambito della ricerca e del monitoraggio nei settori oggetto nelle iniziative promozionali della Regione, si occupa tra l'altro di assistenza tecnica, monitoraggio e valutazione dei progetti internazionali

¹¹ All'atto di costituzione la struttura del Centro estero del sistema camerale regionale è confluito in Toscana Promozione.

¹²Si veda in particolare www.promofirenze.it.

realizzati dalla Regione. Con riferimento a specifici ambiti d'indagine l'Istituto attiva puntuali forme di collaborazione con altri organismi regionali impegnati nel monitoraggio dei differenti settori produttivi. In particolare, all'Osservatorio regionale del turismo (Regione Toscana 2003) viene affidata l'analisi dei più rilevanti fenomeni legati al turismo; costituito da esperti designati in rappresentanza dei soggetti operanti nel settore e maggiormente rappresentativi (associazioni di categoria, rappresentanze sindacali, province e comuni), l'organismo definisce il piano annuale delle attività, le finalità e gli obiettivi conoscitivi delle iniziative realizzate e può avvalersi di un apposito Gruppo di lavoro tecnico per la realizzazione delle indagini di settore.

Nell'ambito del più ampio sistema di attori operanti in tema di processi di internazionalizzazione del sistema economico regionale¹³, con

¹³ Il modello toscano si articola in un complesso di strutture e funzioni deputate alla gestione delle attività internazionali. Le funzioni legate all'internazionalizzazione economica risultano, infatti, parte di un più ampio quadro di relazioni internazionali, fortemente intrecciate con i temi della cooperazione allo sviluppo e consolidatesi come una sorta di politica estera operata dall'ente regionale. Facente capo alla presidenza della Regione, il Servizio attività internazionali forma il cuore di un'intensa attività di paradiplomazia, strettamente dipendente dalla figura politica del presidente e rintracciabile sia nella partecipazione diretta a diversi organismi comunitari che in occasione delle missioni all'estero. Ciò giustifica il modesto ricorso ad autonomi uffici di rappresentanza all'estero: fatta eccezione per l'unità di Bruxelles, perdipiù inquadrata nell'ambito di una rappresentanza comune del centro Italia, ed alcune sedi di rappresentanza di Toscana Promozione, la Regione si appoggia essenzialmente alla rete nazionale (soprattutto gli uffici ICE e le camere di commercio italiane all'estero) piuttosto che provvedere all'istituzione di un vero e proprio sistema di "antenne" (di fatto ampiamente diffuse tra le strutture intermedie del territorio).

Su queste basi, l'approccio all'internazionalizzazione economica della Regione si è tradotto nella creazione di una rete di rapporti e di collaborazioni fra gli organismi tecnici della Regione (la stessa Toscana Promozione e i CSS - Centri Servizi Specialistici) ed analoghi interlocutori dei contesti di destinazione, tale da supportare i contatti fra istituzioni politiche e da preparare il terreno per le relazioni tra le PMI. In questo modo, attraverso il trasferimento di know how e di conoscenze il modello toscano ha a lungo optato per l'internazionalizzazione delle strutture tecniche piuttosto che per la delocalizzazione produttiva dei propri distretti. Tale scelta è risultata da un duplice indirizzo di politica regionale:

- il differenziale di competitività per il tessuto produttivo toscano risiede nelle caratteristiche proprie del sistema locale, interpretabili come potenzialità di sistema non clonabili. In questo senso, i Centri specialistici

l'esternalizzazione delle funzioni la Regione ha voluto dunque delegare a Toscana Promozione il coordinamento operativo tra strutture intermedie ed ente regionale in tema di promozione territoriale. All'interno di un quadro organizzativo estremamente articolato, le mutate condizioni di contesto internazionale, l'estrema parcellizzazione di compiti, interventi e risorse e l'eccessivo orientamento su obiettivi di natura congiunturale hanno di fatto indotto la Regione Toscana ad implementare progressivamente un profondo processo di ri-orientamento delle strategie organizzative ed operative.

L'avvio di tale processo ha preso spunto dal consolidarsi della consapevolezza per cui il pregresso quadro legislativo aveva generato un sistema di *governance* almeno in parte contraddittorio: Toscana Promozione, pur configurandosi come soggetto unitario in vista di un coordinamento dell'azione promozionale su scala regionale, di fatto non rappresentava il soggetto "unico" dell'azione promozionale regionale. Il proliferare dei piani di promozione predisposti da strutture intermedie complementari (in particolare il sistema camerale) e dotate di ampi margini di autonomia (in termini sia di competenze che di intervento come anche nel caso di province e comuni) ha rappresentato in questo senso l'espressione più significativa di un sistema di *governance* frammentato, in cui ad una dispersione di risorse su più centri di spesa sono corrisposti un inadeguato impatto sui mercati di riferimento e, dunque, un ritorno economico insoddisfacente rispetto alle risorse complessivamente investite.

La molteplicità dei centri decisionali ha generato inoltre una frequente divergenza tra interessi regionali e interessi del sistema camerale e associativo. Le stesse priorità settoriali o geografiche verso cui risultavano orientate le rispettive iniziative promozionali scontavano le profonde differenze esistenti nel grado di rappresentatività degli operatori di settore: se la struttura regionale operava progressivamente verso una promozione di sistema a maggiore capacità di impatto ed efficienza attraverso la riduzione del numero di iniziative, le strutture territoriali si caratterizzavano per la crescente numerosità delle attività,

rappresentano strutture fondate sul partenariato pubblico-privato e ancorate al contesto territoriale di riferimento, la cui internazionalizzazione presuppone l'apertura internazionale del territorio nel suo complesso;

- alla luce degli impatti che i processi di apertura internazionale delle imprese locali possono avere sui contesti di destinazione, l'internazionalizzazione rappresenta una occasione per lo sviluppo dei paesi destinatari degli interventi.

alimentata dalle richieste di servizi qualificati e mirati capaci di soddisfare singole e specifiche esigenze delle aziende rappresentate.

La ricerca di una nuova forma di coordinamento è stata affidata alla stessa Agenzia, in virtù sia del ruolo assunto in veste di braccio operativo della Regione, che per la stessa veste istituzionale legata alle necessità di armonizzare gli interventi previsti dalla L.R. n. 28 del 1997. Gli indirizzi programmatici e le iniziative che ne sono scaturiti, pur confermando l'esigenza di procedere nel medio-lungo periodo verso una internazionalizzazione territoriale del sistema produttivo regionale (attraverso l'esportazione del modello delle strutture tecniche), hanno spostato le priorità dell'organismo su una preventiva razionalizzazione nella distribuzione dei ruoli all'interno del contesto regionale allargato ispirata ai principi della *governance* cooperativa e della sussidiarietà.

In particolare, le disposizioni contenute nella Delibera n. 759 del 23 ottobre 2006 (Regione Toscana 2006), pur confermando il profilo giuridico di Toscana Promozione in qualità di agenzia pubblica partecipata da Regione Toscana, Unioncamere, ICE ed ENIT, prescrivono una ridefinizione del sistema di *governance* orientata verso una interrelazione più incisiva tra i soggetti costituenti, il sistema camerale e le Agenzie per il Turismo, ed articolata, espressamente in ambito promozionale, su tre direttrici fondamentali:

1. Toscana Promozione assume il ruolo prioritario di “Cabina di regia operativa” del sistema regionale in ambito promozionale:

- l'Agenzia acquista le funzioni di *broker* di servizi già forniti dagli attori della rete regionale; contestualmente procede ad una ridefinizione del mix di servizi offerti direttamente, orientandosi verso servizi integrati a maggiore valore aggiunto (supporto operativo, training, servizi di consulenza, ecc.) e diminuendo i servizi di tipo tradizionale (in particolare eventi fieristici);

- vengono trasferite tutte le competenze residue ancora in capo alla Regione;

- si prevede lo sviluppo di nuove modalità di coordinamento tra i soggetti della rete tanto a livello sistemico quanto su scala locale attraverso la predisposizione di comuni protocolli di intesa, convenzioni o Accordi di programma;

2. il Programma annuale delle attività di promozione economica costituisce la piattaforma su cui si innesta e con cui si coordina la pianificazione degli altri attori del sistema:

- il Piano Regionale di Sviluppo Economico rappresenta lo strumento pluriennale della programmazione regionale nel campo della promozione;

- si procede alla strutturazione di un nuovo processo di predisposizione del Programma, finalizzato all'ampia condivisione dei rispettivi orientamenti operativi nell'ambito della predisposizione di un documento tecnico propedeutico da sottoporre all'approvazione della Giunta;

- i soggetti facenti parte della rete regionale si devono impegnare a non effettuare iniziative promozionali fra di loro concorrenti; qualora decidano di agire in modo autonomo ma comunque sinergico, i soggetti della rete si impegnano ad informarne l'Agenzia;

3. viene ridefinita la struttura organizzativo-funzionale di Toscana Promozione;

- il Comitato tecnico assume il ruolo di fornitore di input per la predisposizione delle Linee di indirizzo e del Programma stesso e ha il compito di valutazione delle azioni intraprese. A tal fine risulta rappresenta in maniera più efficace le istituzioni e le imprese attraverso l'aggiunta del Direttore, di imprenditori in rappresentanza dei settori chiave dell'economia e di esperti di tematiche di internazionalizzazione e mercati esteri; viene inoltre affiancato da tavoli di lavoro settoriali con i rappresentanti della Rete regionale

- si procede alla trasformazione di Toscana Promozione da una struttura articolata per strumenti ad una struttura a matrice strumento/settore, in cui ciascuna direzione, preposta all'esercizio di una funzione di natura trasversale rispetto ai settori considerati, si interfaccia con questi ultimi tanto singolarmente quanto in ottica intersettoriale.

Nel dettaglio, la qualificazione di Toscana Promozione in termini di cabina di regia operativa dell'attività promozionale della Regione si inquadra all'interno di un più generale sforzo programmatico profuso dall'ente in un'ottica di medio-lungo periodo. Coerentemente alle indicazioni contenute nel Piano Regionale di Sviluppo e nel Piano Regionale dello Sviluppo Economico e sulla base delle risultanze operative derivanti dall'attuazione dei programmi di attività degli anni precedenti, l'attuale pianificazione operativa di Toscana Promozione si articola su tre grandi asset di intervento:

- iniziative promozionali (partecipazione a fiere nazionali e internazionali; organizzazione di workshop, missioni, seminari e incoming; organizzazione di Grandi Eventi; azioni di comunicazione);

- azioni di marketing territoriale;

- attività di promozione economica in integrazione con iniziative di cooperazione.

Il contestuale processo di riorganizzazione interna si è tradotto in una riforma organizzativo-funzionale che da un lato vede l'accorpamento di tutte le attività di promozione economica in un unico servizio ("iniziative promozionali"), dall'altro l'attivazione di tre ulteriori strutture dirigenziali con funzioni di linea ("servizi alle imprese", "comunicazione", politiche comunitarie"). Inoltre, alla parziale modifica delle funzioni affidate ai "Servizi Generali, Bilancio e Personale" (strutture di staff) si è aggiunta l'istituzione di due nuovi uffici: l'Ufficio di Direzione e l'Ufficio di pianificazione e controllo. Quest'ultimo, in particolare, si avvale del contributo di figure professionali interne all'Agenzia che, interfacciandosi con il territorio e riportando all'ufficio in vista dei tavoli di lavoro, facilitano la raccolta di input conoscitivi tra le strutture presenti sul territorio: le Interfacce Territoriali rappresentano, dunque, l'ulteriore punto di contatto tra Agenzia e gli attori di sistema a livello locale.

Sul fronte della *governance* di sistema, risulta evidente il tentativo di procedere ad una ridefinizione delle funzioni dell'Agenzia nella direzione di un effettivo riequilibrio dei rapporti tra centro e periferia: restando le funzioni di orientamento strategico in capo al soggetto regionale, la rete locale degli stakeholders vede valorizzato il proprio contributo alla definizione ed implementazione delle rispettive iniziative. Da un lato, il coinvolgimento della comunità di attori pubblici e privati trova attuazione nel progetto di revisione dell'iter procedurale di elaborazione del Programma annuale. In base ad una verifica dei risultati conseguiti nel corso della gestione precedente, la Giunta regionale, in accordo con i soggetti costituenti Toscana Promozione, approva le linee strategiche per la definizione del piano; su questa base l'Agenzia attiva un processo di ricognizione e di verifica delle esigenze espresse dagli attori del sistema coinvolti nei tavoli tecnici di lavoro, a seguito del quale elabora un documento tecnico propedeutico alla definizione del piano. Previo le apposite consultazioni e la concertazione con i soggetti pubblici e privati interessati la Giunta procede all'approvazione del piano.

Dall'altro, sul fronte operativo le soluzioni adottate e le progressive conferme contenute nei successivi piani annuali di promozione individuano nelle intese operative stipulate con i soggetti della rete regionale di promozione ed internazionalizzazione lo strumento privilegiato per il coordinamento tra Agenzia ed attori locali in coerenza con le indicazioni regionali e secondo procedure di concertazione funzionali agli obiettivi prefissati. In tale direzione si segnalano gli Accordi di Programma sottoscritti con le Agenzie del Turismo la cui sperimentazione è stata avviata nel 2007; questi risultano finalizzati principalmente ad un coordinamento delle rispettive iniziative

promozionali per il venir meno della ripetitività di intervento e, conseguentemente, della dispersione di risorse.

Contemporaneamente, a seguito di una progressiva perdita di competitività in alcuni dei settori produttivi maggiormente rappresentativi dell'economia regionale, la necessità di ampliare il campo della ricerca verso una prospettiva di medio periodo si è tradotta principalmente in un programma di studio fissato dal Consiglio regionale ed affidato all'IRPET, avente come principale obiettivo quello di prefigurare i possibili scenari evolutivi del quadro generale esterno e interno nel quale doveva andare a collocarsi la programmazione dello sviluppo regionale e locale della Toscana. In quest'ambito, la valutazione della capacità del sistema produttivo regionale di essere presente in modo competitivo nel mercato globale seleziona come risorsa imprescindibile l'adozione di meccanismi decisionali concertativi nell'assunzione delle scelte promozionali.

I più recenti indirizzi programmatici (Regione Toscana 2004-2008) della Regione insistono sulla esigenza di ottimizzazione nell'impiego delle risorse pubblico-private attraverso una coerente integrazione delle linee strategiche tracciate in ambito regionale con il quadro degli interventi in ambito nazionale ed internazionale. In particolare, si rinnova il ruolo di Toscana Promozione quale organismo preposto alla razionalizzazione della programmazione, progettazione e assistenza alle imprese: a tal fine ci si richiama all'imprescindibilità di un effettivo coordinamento tra Regione, Camere di Commercio, Province, Agenzie del Turismo e soggetti pubblici e privati che concorrono allo sviluppo delle imprese toscane sui mercati esteri. Una particolare attenzione viene riservata ai "soci fondatori" di Toscana Promozione, la cui piena valorizzazione viene considerata come la condizione essenziale per accrescere i livelli di coordinamento territoriale e con gli enti nazionali.

In tale contesto, la promozione dell'economia toscana si concentra su tipologie di azioni focalizzate su specifici settori/paese, al fine di elevare la massa critica degli interventi e di ridurre il numero degli stessi. Gli interventi promozionali proposti risultano ulteriormente contraddistinti da alcuni elementi di innovatività:

- sono orientati al progressivo ridimensionamento della quota di promozione basata sulla partecipazione a fiere;
- con particolare riferimento al settore turistico, sono volti a ricercare la massima armonizzazione tra le azioni di marketing pubblico e la commercializzazione promossa dai privati.

A quest'ultimo riguardo si rileva come, pur rispettando la connotazione unitaria della Marca Toscana, il focus della strategia

generale di comunicazione viene individuato nel Prodotto Turistico Tematico (PTT); in questo modo si intende privilegiare un'ottica di intervento che, superando la logica territoriale, risulti orientata verso i prodotti turistici individuabili attraverso la declinazione dell'identità locale., il progressivo accorpamento subito dai PTT nel corso dell'ultimo triennio risponde ancora una volta alla medesima necessità di razionalizzazione e concentrazione degli interventi tanto comunicativi quanto promozionali. Più in particolare, si assiste alla “definitiva messa a punto di un percorso già intrapreso a partire dal 2006, con la ricerca di un maggior raccordo tra promozione e commercializzazione, e proseguito nel 2007 con il perseguimento di una piena sinergia tra gli attori della promozione (Toscana Promozione e APT)”¹⁴.

In quest'ultimo caso si rileva come il grado di coordinamento tra i due organismi sia giunto a un grado di intensità tale da giustificare le prescrizioni secondo le quali da un lato tutte le iniziative promozionali attivate autonomamente rispetto ai soggetti regionali della promozione vengono considerate come non meritevoli del cofinanziamento da parte di Toscana Promozione e dell'assistenza operativa dell'APT di riferimento; dall'altro le imprese che intendono avvalersi di tali servizi sono tenute alla sottoscrizione di specifici disciplinari di qualità declinati in stretto riferimento ai singoli PTT.

5.2. Il caso di “Trentino S.p.a.”

Nel corso del 2002 la Provincia Autonoma di Trento ha sancito la trasformazione dell'Azienda di promozione turistica del Trentino in un soggetto di natura privatistica a partecipazione pubblica con l'obiettivo di gestire in forma imprenditoriale l'attività di promozione territoriale sui mercati di riferimento.

Considerata la rilevanza assunta nell'ambito del sistema economico provinciale, i temi dell'agricoltura e del turismo hanno formato oggetto di un progressivo processo di riequilibrio delle competenze tra soggetti istituzionali e attori privati. Il settore primario registra fin dagli anni '70 (Provincia Autonoma di Trento 1978) il tentativo da parte dell'ente pubblico di fronteggiare la crescente competizione sui mercati di sbocco attraverso il finanziamento dei progetti di promo-commercializzazione presentati unitariamente dai consorzi di prodotto: alcune delle strutture nate a seguito del provvedimento legislativo (Melinda, La Trentina e

¹⁴ Regione Toscana, “Attività di promozione economica per le risorse dell'agricoltura, dell'artigianato, della PMI industriale e del turismo. Anno 2008”, p. 34.

Trentingrana per citarne alcune) rappresentano a tutt'oggi esempi di un progressivo adeguamento delle modalità colturali, varietali, di raccolta e di conservazione ai disciplinari consortili e, al contempo, di progressiva evoluzione organizzativa in vista di significativi risultati sul piano commerciale.

Sul fronte turistico, la necessità di puntare sulle componenti territoriali dell'offerta ha animato nella seconda metà degli anni '80 (Provincia Autonoma di Trento 1986) un significativo intervento pubblico in materia di promozione: accanto all'istituzione dell'Azienda per la Promozione Turistica del Trentino sono stati individuati 15 ambiti turistici omogenei (sotto il profilo costitutivo ed identitario dell'offerta turistica), ciascuno dei quali dotato di una Azienda di Promozione Turistica; nei territori non ricompresi nelle aree di competenza APT si è proceduto inoltre all'istituzione di 11 Consorzi di associazioni pro loco con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo e la valorizzazione turistica della zona. Pur rappresentando l'intero territorio all'interno di una proposta promozionale unitaria di natura istituzionale, il sistema locale ha visto il proliferare di consorzi misti di commercializzazione per la gestione diretta, all'interno delle singole località, delle attività di integrazione verticale e distribuzione del prodotto. Questi, spesso con la collaborazione delle stesse APT, hanno da un lato soddisfatto l'interesse di una quota consistente di operatori ad attivare un rapporto diretto con il mercato, dall'altro hanno sottolineato le difficoltà di coordinamento degli interessi individuali in vista di uno sviluppo equilibrato delle località, soprattutto in corrispondenza di progetti di natura intersettoriale. Tale prospettiva è risultata di fatto decisiva nell'ambito della previsione di un organismo di diritto privato nel quale la partecipazione degli attori doveva assumere un ruolo non solo di tipo rappresentativo ma anche orientato all'assunzione di responsabilità decisionali dirette.

La nuova organizzazione conferita alla promozione territoriale del Trentino prende spunto sia dalla crescente azione promossa dagli operatori privati in termini di iniziative di promo-commercializzazione nei rispettivi settori economici, quanto dalla necessità ravvisata dall'ente provinciale di operare in un'ottica di marketing territoriale che, attraverso la predisposizione degli opportuni strumenti tecnico-operativi, fosse capace di proiettare in maniera integrata le risorse strategiche del Trentino sui mercati globali. A partire dalle linee guida che hanno ispirato il progetto di marketing territoriale del Trentino (Provincia Autonoma di Trento, 2002a) e con l'obiettivo generale di posizionare l'offerta integrata delle risorse endogenamente rilevanti in uno spazio di

mercato ad alto valore aggiunto, l'ente da un lato ha proceduto alla creazione di un unico marchio territoriale (Provincia Autonoma di Trento, 2002b) che, integrando in un'unica soluzione creativa le preesistenti¹⁵ espressioni, fosse in grado di rappresentare un insieme omogeneo e sinergico di elementi simbolici comuni; dall'altro ha provveduto alla ridefinizione dell'organizzazione dell'offerta territoriale (Provincia Autonoma di Trento, 2002b) individuando, tra gli altri, un organo di *meta-management* finalizzato a garantire coerenza ed integrazione nella gestione dei fattori di attrattiva e, al contempo, di salvaguardare la libertà di iniziativa economica delle singole categorie di attori coinvolti.

Nel 2003 tale organismo, previsto nella forma di società per azioni costituita o partecipata dalla Provincia, viene identificato nella "Trentino S.p.A.", ovvero la Società di Marketing Territoriale del Trentino partecipata al 40% dalla Camera di Commercio di Trento ed al restante 60% dall'ente provinciale. La società ha come oggetto sociale ideare, realizzare o promuovere, in Italia e all'estero, attività finalizzate allo sviluppo economico, inteso come compendio di tutti i fattori di attrattiva strettamente connessi all'immagine ed alla realtà socio-economica della Provincia di Trento. Più specificatamente, lo sviluppo delle attività societarie si concentra sui seguenti assi strategici: turismo, agro-forestale, industria/artigianato, cultura/formazione. Coerentemente con la *mission aziendale* ed in virtù del contratto di servizio con cui la Giunta ha esternalizzato parte delle proprie competenze, i rispettivi ambiti di azione vengono individuati in:

- promozione, informazione, pubblicità e assistenza per la conoscenza e la valorizzazione del Trentino e del relativo patrimonio;
- gestione, promozione e difesa del marchio Trentino;
- promozione e coordinamento di attività, iniziative, manifestazioni, convegni e congressi;
- promozione, coordinamento, sostegno e/o gestione di attività relative alla prenotazione e/o commercializzazione di prodotti, servizi e pacchetti turistici;
- ricerca ed analisi dei singoli mercati riguardante i principali indicatori economico-sociali di interesse, il potenziale di sviluppo per il prodotto Trentino, il posizionamento dei principali concorrenti;
- supporto alla creazione di una rete di rapporti con il territorio e allo sviluppo di una cultura di sistema attraverso opportune forme di collaborazione con gli attori economici locali (marketing interno).

¹⁵ Quella riferita al settore turistico e quello relativa ai prodotti agricoli di qualità.

Nel tracciare le linee guida relative alla propria azione strategica, la società opera facendo riferimento agli atti di indirizzo programmatico in tema di politiche del territorio promossi dalla Provincia, in particolare agli obiettivi contenuti nel Programma di Sviluppo Provinciale in tema di supporto a progetti ed interventi che integrino le attività interne alle filiere di specializzazione (integrazione verticale di filiera) e le diverse filiere tra di loro (integrazione intersettoriale). Su queste basi, il piano strategico d'impresa articola le attività di competenza societaria in quattro aree:

- a. sviluppo relazionale: Trentino S.p.A. si pone come supporto all'attività di promozione del territorio anche se realizzata da soggetti diversi; a tal fine può stimolare la creazione di reti nazionali ed internazionali con soggetti pubblici e privati;
- b. generazione di conoscenza: la società svolge una costante azione di monitoraggio delle condizioni competitive della Provincia e dei suoi territori, offrendo il proprio contributo all'ente provinciale nell'elaborazione delle strategie di settore;
- c. sviluppo progettuale: Trentino S.p.A. predispone e co-finanzia progetti di sviluppo dell'offerta turistica, partecipando con altri soggetti alla loro implementazione;
- d. marketing operativo: la società si occupa direttamente della politica di marca provinciale, gestendo la comunicazione pubblicitaria e istituzionale, e della gestione dei progetti di valorizzazione delle produzioni trentine.

All'interno della più ampia cornice istituzionale orientata al supporto dei processi di internazionalizzazione¹⁶, il progetto di riforma varato nel 2002 individua un sistema di promozione articolato su tre livelli:

¹⁶ In un quadro di estrema mutevolezza della struttura organizzativa provinciale, Trentino S.p.A. si inserisce all'interno di un complesso sistema di *governance* interna ed esterna orientato alle componenti internazionali dello sviluppo: il Servizio rapporti comunitari, dipendente dal Dipartimento ricerca ed Innovazione, svolge funzioni di coordinamento tra le diverse strutture con competenze sui diversi programmi di finanziamento di fonte comunitaria e si occupa direttamente della cooperazione territoriale europea; il Servizio comunicazione istituzionale e relazioni estere, dipendente dal Dipartimento Affari e Relazioni Istituzionali, si occupa della cooperazione istituzionale attraverso l' Ufficio cooperazione interregionale. L'ente provinciale affida al contempo una parte consistente delle proprie competenze istituzionali ad un elevato numero di enti strumentali, le cui attività devono ispirarsi e raccordarsi con il quadro strategico delineato in sede di Programma di Sviluppo Provinciale:

- centrale: a tale livello opera la Trentino S.p.A.;
- periferico: il territorio provinciale risulta suddiviso in aree geografiche, contenenti a loro volta 15 ambiti turistici e 11 zone minori. Negli ambiti turistici, individuati come “ambiti turistici omogenei”, operano le Aziende per il turismo (che hanno assunto la forma di società per azioni, di cooperative o di consorzi) mentre le altre zone sono di competenza dei Consorzi turistici di associazioni pro loco, organismi senza scopo di lucro, iscritti in apposito elenco previa richiesta. Sia le Aziende che i Consorzi beneficiano di agevolazioni annuali da parte della Provincia finalizzati al sostegno di attività di informazione ed accoglienza turistica, marketing turistico e valorizzazione delle risorse territoriali; le Aziende per il turismo svolgono inoltre, in via diretta o tramite soggetto autorizzato, la funzione di intermediazione e prenotazione di pacchetti turistici trentini;
- comunale: a tale livello l'attività di promozione turistica è svolta dalle Associazioni pro loco. Previa apposita richiesta al Servizio turismo, le Associazioni iscritte nell'elenco provinciale possono beneficiare di specifici contributi per l'espletamento delle rispettive attività.

Ulteriore elemento di novità introdotto dalla riforma è l'istituzione di due ulteriori strutture di supporto all'azione di promozione turistica:

- il Coordinamento provinciale per il turismo ha il compito di favorire la concertazione nell'ambito del processo di definizione della politica turistica provinciale. A tal fine risulta composto dall'Assessore provinciale competente in materia di turismo e dai rappresentanti della Camera di Commercio, delle Associazioni di categoria, delle rappresentanze sindacali, delle associazioni pro loco e delle aziende d'ambito;
- l'Osservatorio provinciale del turismo svolge la funzione di coordinamento ed interazione con una rete di soggetti (Assessorato del Turismo, Trentino S.p.A., associazioni di categoria, Enti e istituti di ricerca) per l'elaborazione di orientamenti strategici per il sistema, fornendo informazioni per indicazioni di strategia e costituendo un laboratorio per azioni di accompagnamento e supporto al settore; in particolare realizza attività di ricerca, studio, monitoraggio, analisi statistica in collaborazione con il servizio statistico provinciale.

Con riferimento al settore agro-alimentare, la società si avvale del supporto strategico e operativo offerto dall'Osservatorio delle

l'approvazione dei rispettivi programmi di attività da parte dell'esecutivo provinciale sancisce il grado di coerenza che deve sussistere tra il sistema di programmazione strategica e quello inerente i rapporti con gli enti.

produzioni trentine. Nato per iniziativa della Camera di Commercio e della Provincia Autonoma di Trento, l'organismo realizza attività di ricerca economica, di indagine sui mercati rilevanti per i prodotti trentini e di elaborazione delle linee di indirizzo per la promozione istituzionale in materia di produzioni tipiche.

Sotto l'aspetto organizzativo, Trentino S.p.A. è attualmente retta da un Consiglio di Amministrazione formato dal Presidente, nominato dalla Giunta Provinciale per un periodo non superiore all'anno solare successivo a quello di scadenza della legislatura (attualmente rappresentato dall'Assessore provinciale del Turismo), da un vicepresidente (in rappresentanza della Camera di Commercio di Trento) e da un consigliere. Con riferimento alle funzioni espletate, la società risulta suddivisa in tre aree strategico-operative (amministrazione, finanza e controllo; marketing; relazioni esterne), ciascuna retta da un direttore di servizio e facente capo alla Presidenza.

In conformità alle prescrizioni statutarie, nel 2005 la società ha istituito la Conferenza Marketing Territoriale, ovvero l'organismo consultivo incaricato di coordinare e ottimizzare e le iniziative poste in essere dai soggetti deputati a svolgere attività di marketing territoriale di cui alla L.P. n. 8 del 2002, nonché con quelle di altri soggetti della filiera quali le associazioni pro loco ed i loro consorzi. A tal fine risulta composto dai Presidenti delle APT d'ambito, dal Presidente della Federazione dei Consorzi Pro Loco, da Direttore generale di Trentino S.p.A. e da un delegato in rappresentanza dell'Assessorato al Turismo. La Conferenza risulta inoltre aperta ai Direttori delle APT, al Segretario della Federazione dei Consorzi Pro Loco, ai Direttori Marketing e Relazioni Esterne di Trentino SpA, nonché ad altre persone, secondo gli argomenti trattati su invito dei componenti dell'organismo. Tra le funzioni ad essa affidate si segnalano:

- condivisione delle strategie di marketing territoriale a livello provinciale e territoriale;
- elaborazione di proposte di collaborazione e compartecipazione per attività di promozione e commercializzazione, assicurandone l'opportuno coordinamento;
- favorire le sinergie e le collaborazioni tra i territori e i comparti produttivi della filiera, nonché ottimizzare le risorse per compartecipazioni su progetti di promozione e commercializzazione.

Come momento istituzionale di confronto a livello territoriale, è inoltre istituito il Tavolo di confronto tra i Direttori delle diverse aree operative di Trentino S.p.A., delle APT d'ambito, dei Consorzi pro loco e del Dipartimento Agricoltura, Commercio e Turismo della Provincia.

L'azione di *meta-management* viene declinata annualmente nel piano operativo, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Società e dunque dall'esecutivo regionale previo parere positivo del servizio provinciale competente in materia di turismo. Il programma operativo risulta articolato in una verifica iniziale degli effetti indotti dalla gestione precedente e risulta principalmente finalizzato a ri-orientare le iniziative definite per ogni area di intervento in funzione del quadro strategico provinciale ed in risposta delle mutate condizioni di contesto. Le più recenti indicazioni programmatiche (Provincia Autonoma di Trento, 2006-2007) ripropongono in maniera decisa i temi del coordinamento e dell'orizzonte di medio periodo degli interventi già evidenziati nel caso dell'agenzia toscana, inquadrandoli ancora una volta nelle funzioni di *governance* del soggetto pubblico e privilegiando azioni di accompagnamento e supporto che fanno leva sull'erogazione di servizi piuttosto che su interventi contributivi.

Nel dettaglio, pur sulla scia di un progressivo processo di consolidamento delle relazioni tra centro e periferia, l'esperienza maturata nei primi anni di attività ha evidenziato il carico, spesso eccessivo, di attività in capo alla struttura Trentino S.p.A. e, al contempo, un diffuso sentimento di non appropriazione dei singoli progetti da parte dei soggetti del territorio. Di fatto, il processo di riforma ha ridisegnato il sistema di competenze in maniera tale da configurare la necessità di una reciproca e complementare azione di marketing territoriale: a partire dalla duplice scala d'intervento (mercato, prodotto) l'organizzazione centrale è chiamata a lavorare soprattutto sul mercato (monitoraggio dei mercati, branding, distribuzione, incontro tra domanda e offerta) mentre l'ambito locale è chiamato ad incidere maggiormente sulla dimensione del prodotto (sviluppo delle motivazioni in una logica di segmentazione di mercato).

Pertanto si individua la duplice necessità di rafforzare il ruolo della Trentino S.p.A. quale soggetto coordinatore delle attività di Destination Management a livello provinciale, finalizzata ad obiettivi e attività di carattere trasversale con un forte orientamento all'affermazione del Trentino sui mercati e allo sviluppo di motivazioni e prodotti innovativi; contestualmente, dare un effettivo contenuto operativo alla previsione delle APT di ambito quali Destination Management Company di Ambito (DMCA), con funzioni legate al rafforzamento del prodotto attraverso un maggiore raccordo tra gli operatori dell'offerta locale in vista della definizione e della promo-commercializzazione di proposte mirate.

In particolare, pur garantendo la necessaria flessibilità richiesta da un'attività di marketing trasversale che opera su prodotti che non

collimano con un approccio geografico o di ambito, le più recenti direttrici programmatiche individuano alcune condizioni indispensabili alla realizzazione di una adeguata efficacia operativa:

- i progetti si distinguono in progetti-prodotto e progetti-mercato e hanno normalmente durata triennale;
- i soggetti privati partecipanti aderiscono formalmente al progetto alle condizioni concordate e per una soglia minima di investimento stabilita;
- adottano il marchio del Trentino su tutta la propria comunicazione secondo i criteri definiti da Trentino S.p.A.;
- indicano il Responsabile interno del progetto che seguirà le riunioni del gruppo di lavoro e il coordinamento dell'offerta sul territorio di competenza.

In questo senso, uno dei tratti caratterizzanti del modello provinciale lo si individua in corrispondenza di una presenza pressochè costante della Trentino S.p.A. lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti; il coordinamento dello sviluppo della destinazione (DMCP - Destination Management Company Provinciale) operato dalla società viene cioè inteso in termini di prodotto, posizionamento, proposta e commercializzazione. In particolare, oltre alla creazione degli opportuni momenti di incontro con il mercato, la Trentino S.p.A. da un lato provvede all'attivazione di specifici gruppi di lavoro con le APT di ambito e i vari soggetti della commercializzazione, dall'altro realizza la gestione di un articolato sistema di marketing relazionale esterno: in questo modo la società assolve alla funzione istituzionale di garante dell'unitarietà della marca Trentino, ponendosi essa stessa come facilitatore e soggetto trainante nella predisposizione di specifici prodotti e superando la visione ancillare di agenzia come mera "cassa di risonanza" promozionale di una molteplicità di prodotti definiti su scala locale.

Nel dettaglio, oltre all'attivazione di un Contact Center in grado di gestire le richieste di informazione e prenotazione turistiche e l'implementazione di un sistema di Customer Relations Management finalizzato a "registrare" e "valorizzare" in termini di *direct marketing* il vasto patrimonio informativo sull'utenza, la società ha realizzato il Portale provinciale per la promozione e la proposta turistica e territoriale¹⁷. Sulla base dell'esperienza maturata e di un progressivo processo di restyling, attualmente *trentino.to* integra i contenuti informativi con le funzionalità di natura commerciale, rivolgendosi ad un target

¹⁷ www.trentino.to.

formato sia da turisti individuali che da operatori attraverso una proposta unitaria tale da soddisfare le esigenze di pianificazione personalizzata della vacanza da parte dell'utenza. A tal fine il sistema accoglie applicativi tali da estendere il tipico processo di informazioni sul *web* alla raccolta delle specifiche esigenze, prettamente di natura motivazionale, e dei vincoli del turista potenziale al fine "raccomandargli" un set di servizi connessi alla destinazione scelta.

L'impegno strategico messo in campo si inquadra nella volontà di procedere verso la definizione di un Destination Management System (DMS), dunque un sistema in grado di commercializzare prodotti turistici integrati *on line*. Una tale evoluzione funzionale si è resa possibile a seguito di un ulteriore consolidamento della rete di rapporti tra soggetti del territorio, con un ruolo centrale delle APT di ambito sia per gli aspetti inerenti i contenuti del portale, sia per il coordinamento delle attività di commercializzazione *on line*. In particolare, a seguito dell'acquisizione della TrentinoTis S.p.A. in qualità di società gestore della promozione telematica del territorio, nel 2006 Trentino S.p.A. ha sottoscritto con le APT di ambito, la Federazione Trentina delle Associazioni Pro Loco e loro Consorzi una convenzione con cui viene disciplinato l'accesso da parte delle rispettive imprese aderenti ai servizi di disponibilità e booking *on line* erogati dal portale. Fermo restando che l'adesione alle rispettive APT o ai Consorzi costituisce il presupposto giuridico per poterne usufruire, l'accesso al portale viene garantito in forma del tutto gratuita, compreso nella parte di eventuali commissioni e/o corrispettivi per le transazioni concluse sul portale e su tutti i canali di vendita partner dell'iniziativa; analogamente, le caparre confirmatorie versate dall'utenza finale all'atto della prenotazione ed introitate dalla Trentino S.p.A. vengono trasferite integralmente all'impresa destinataria dell'acquisto.

6. Alcune valutazioni di sintesi

L'analisi si è concentrata su due specifici casi di studio:

- la realizzazione di un ente di diritto pubblico, strumentale alla Regione (Toscana Promozione);
- la realizzazione di una società per azioni a capitale pubblico (Trentino S.p.A.).

Frutto di un intenso sforzo programmatico di medio periodo e di un crescente confronto con la comunità di stakeholders, l'analisi dei casi di studio evidenzia in prima battuta l'elevato grado di coerenza che, a fronte di pregresse manifestazioni di contraddittorietà e frammentarietà degli interventi, caratterizza l'attuale gestione operativa delle attività promozionali. Il nesso esistente tra quadro progettuale, obiettivi/strategie ed organizzazione sembra infatti garantire un chiaro, condiviso e a volte innovativo indirizzo circa i mercati e le iniziative da attivarsi in vista della creazione di efficaci relazioni commerciali.

L'azione di supporto conoscitivo fornito dagli organismi tecnici delle amministrazioni (in parte internalizzato nell'ambito delle sfere di competenze dell'esperienza trentina) risulta in questo senso determinante, in termini sia di monitoraggio e valutazione delle criticità di sistema a livello locale, che di selezione delle priorità di intervento in termini di prodotti e mercati-obiettivo sul fronte esterno. Al governo locale, infatti, "spetta il difficile compito non solo di programmare una politica di valorizzazione dei fattori competitivi del territorio, quanto soprattutto di discernere quali interessi imprenditoriali endogeni ed esogeni possano garantire la stabilità e la crescita del benessere locale nel medio-lungo periodo"¹⁸. In questa prospettiva l'asset decisivo pare essere quello di una capacità di lettura dei fenomeni e di elaborazione strategica non banale, per le quali risulta necessario poter contare da un lato sulla partecipazione degli attori locali ad un processo di interpretazione della complessità territoriale, dall'altro su strumenti analitici e professionalità adeguati.

Sotto l'aspetto progettuale si registra il comune richiamo ai Programmi di Sviluppo Economico quale principale riferimento programmatico dei rispettivi piani operativi. La stessa volontà di finalizzare l'attività promozionale alla costruzione di una immagine unitaria dell'economia locale si traduce nel riconoscimento del ruolo strategico affidato all'agenzia di sviluppo in qualità di cabina di regia nell'ambito dei processi di internazionalizzazione. Uno dei tratti qualificanti comune alle

¹⁸ Rhi-Sausi J. L., Coletti R. e Stocchiero A., *op. cit.*, p. 7.

due esperienze risiede, infatti, nella riproposizione in chiave strategico-organizzativa di una esigenza di complementarità tra le attività di macro e micro-marketing, orientata alla generazione di una visione di sistema capace di proporre alla domanda un insieme di motivazioni, servizi e strutture adeguatamente coordinate e nello stesso diversificate in modo da perseguire il massimo ritorno possibile sui segmenti di mercato cui le singole offerte sono rivolte.

In risposta a tali esigenze, le soluzioni organizzative adottate presentano evidenti elementi di diversità. L'esempio toscano offre un indizio dei problemi che l'ente regionale può riscontrare nel tentativo di armonizzare la promozione del territorio attraverso una Agenzia costituita "dall'alto". La frammentarietà, la frequente contraddittorietà e l'inadeguato ritorno economico degli investimenti ha indotto Toscana Promozione a ridisegnare l'intero sistema organizzativo e funzionale in una logica di sussidiarietà e concertazione delle decisioni. La proposta di razionalizzazione muove da una elaborazione condivisa del Piano Promozionale e trova un punto di sintesi nell'attivazione di interfacce territoriali che, a diretto supporto dell'Ufficio di programmazione, consentono di internalizzare le indicazioni provenienti dai tavoli di lavoro e, dunque, di agevolare il raccordo tra centro e periferia. Pur confermando alcune criticità sul fronte del coordinamento, l'esperienza trentina rappresenta un interessante caso di riorganizzazione dell'attività di promozione turistico-territoriale in chiave privatistica. Apparentemente "turismo-centrica", l'azione di *meta-management* operata da Trentino S.p.A. si articola in una serie di iniziative a valore aggiunto e di tipo trasversale che, prevalentemente orientate ai mercati e facenti perno sulle attività di integrazione verticale operate dagli organismi intermedi, si estendono lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti integrati. In tal senso, l'elemento di sintesi è costituito dalla condivisione di una comune piattaforma distributiva finalizzata alla commercializzazione delle proposte territoriali; le necessità legate ad un più puntuale coordinamento tra attività di promozione e di commercializzazione e tra politiche di ambito e politiche provinciali suggeriscono al momento la predisposizione di opportuni meccanismi di incentivazione a favore delle APT di ambito che abbiano saputo interpretare in maniera virtuosa gli indirizzi provinciali.

In entrambi i casi, le scelte operate si riflettono su una esplicitazione dei mercati-obiettivo, delle iniziative da sviluppare su ciascun mercato selezionato e dei relativi strumenti da adottare in coerenza con l'impianto strategico delineato in ambito programmatico. L'interesse comune ad operare in vista dell'innalzamento della "qualità" dell'intervento

esprimono efficacemente l'elemento innovatore introdotto: investire su forme di supporto ad elevato valore aggiunto, privilegiando l'integrazione tra settori produttivi e tra ambiti territoriali e discriminando le opzioni di intervento (settoriali ed intersettoriali) in funzione dei connotati assunti dalle aree obiettivo. In entrambi i casi lo sforzo promozionale si concentra su una preventiva riformulazione delle risorse territoriali in termini di prodotti tematici quali articolazione di un'unica marca regionale; è sintomatica a tale proposito la decisione di non riconoscere i Sistemi Turistici Locali, privilegiando al contrario le logiche che presiedono alla formazione e allo sviluppo dei club di prodotto.

Sullo sfondo del mutevole contesto competitivo e delle peculiarità del sistema economico regionale, gli studi di caso suggeriscono come l'efficacia del ruolo affidato a Sardegna Promozione dipenda dalle reali capacità di condivisione e di legittimazione, in ultima analisi dal grado di coerenza delle decisioni che, a partire dalle indicazioni contenute nei documenti di programmazione, il rinnovato assetto strategico-organizzativo saprà conferire alle scelte tecnico-operative. In tale direzione, allo stato attuale la capacità di innovazione qualitativa del rinnovato assetto istituzionale risulta valutabile sotto molteplici dimensioni:

- dati i connotati di unitarietà assunti dall'azione programmatoria dell'Agenzia, la mancata esplicitazione di una pluralità di strumenti a supporto del Comitato tecnico (interfacce territoriali interne all'agenzia e tavoli tecnici) nasconde un potenziale fattore di minaccia in assenza di opportuni momenti di interlocuzione con le strutture intermedie. La condivisione degli aspetti tecnico-operativi che presiedono alla formazione del piano annuale delle attività rappresenterebbe l'occasione per la diffusione di una nuova forma di partecipazione alle scelte su obiettivi e strumenti operativi, formando la base di legittimazione del ruolo istituzionale affidato all'Agenzia;
- la scelta di articolare l'organismo in distinte direzioni di servizio settorialmente specializzate prefigura il rischio di un inadeguato grado di sistematicità ed ottimizzazione delle attività promozionali. Gli studi di caso sottolineano come la prospettiva di un'integrazione di prodotto a matrice regionale imponga la ricerca di una organizzazione fondata su processi e non su settori, in modo da favorire l'integrazione delle diverse iniziative settoriali e da elevare l'efficacia e la qualità della azione amministrativa;
- il richiamo all'azione sinergica con gli altri enti strumentali della Regione trova una diretta espressione nella recente istituzione

dell'Agenzia Governativa "Osservatorio Economico". La stessa natura e portata dei progetti attualmente in essere contribuiscono in maniera decisiva a prefigurare un'azione di supporto a Sardegna Promozione, finalizzata da un lato alla lettura critica delle caratteristiche strutturali e del contesto competitivo che contraddistinguono i settori produttivi rappresentati, dall'altro al monitoraggio dei potenziali mercati-obiettivo su cui orientare gli sforzi promozionali;

- L'istituzione di una struttura unitaria preposta alla promozione del territorio ben si adatta alla previsione da un lato di assecondare la tendenza manifestata da alcune realtà territoriali di organizzare forme coordinate di ospitalità anche attraverso la creazione di club di prodotto per la valorizzazione della vocazione turistica locale (Regione Autonoma della Sardegna, 2007c), dall'altro di sostenere il processo di diversificazione delle linee di prodotto offerte in ambito turistico attraverso una specializzazione per segmenti di domanda (Regione Autonoma della Sardegna, 2008a); in ultima istanza, di supportare un progressivo passaggio da un'ottica prevalentemente territoriale ad una logica di prodotto integrato. In tal senso, il riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali, pur riproponendo la dimensione spaziale dello sviluppo, può rappresentare il viatico per un progressivo processo di tematizzazione dell'offerta su scala regionale; ciò risulterà fattibile nella misura in cui l'organismo regionale saprà armonizzare ed orientare le esperienze locali di progressiva integrazione verticale ed intersettoriale dei fattori di attrattiva e dei servizi erogati verso "prodotti turistici tematici";
- in prospettiva, la rielaborazione dei processi di scelta indotti dalla diffusione delle tecnologie informatiche e dalla progressiva individualizzazione del consumo turistico potrebbero suggerire l'avvio di un processo di rivisitazione del ruolo affidato all'Agenzia. A tale proposito, il consolidamento dei fenomeni di contrazione della filiera attivati dagli operatori internazionali (in particolare, i vettori low cost) contribuirebbero a giustificare un ruolo proattivo da parte del soggetto pubblico nella fase finale del ciclo di vita del prodotto, attraverso la predisposizione di opportune piattaforme distributive finalizzate all'ottimizzazione delle ricadute economiche associate ai fattori endogeni dello sviluppo.

Bibliografia

- Aiello G., Donvito R. (2003), *The local government's role in the internationalization of italian small and medium enterprises*, Università di Firenze.
- Armondi S., Milanesi E., Pasqui G., Savoldi P. (a cura di) (2004), *Le Agenzie di sviluppo locale in una fase di transizione. Quadri di riferimento, proposte teoriche, questioni critiche*, FORMEZ.
- Barucci P., Becheri E. (a cura di) (2006), *L'industria Turistica nel Mezzogiorno*, Il Mulino.
- Bellini N. (2002), *L'internazionalizzazione di regioni ed enti locali: un tema in evoluzione*, in Ongaro E., Valotti G. (a cura di), "L'internazionalizzazione di regioni ed enti locali: contenuti, esperienze e prospettive", ETAS.
- Candela G. (1996), *Manuale di economia del turismo*, CLUEB.
- Candela G., Figini P. (2003), *Economia del turismo. Principi micro e macro economici*, McGraw-Hill.
- Cersosimo D. (a cura di), *Le agenzie locali di sviluppo. Modelli organizzativi, progetti, esperienze*, Collana Quaderni - FORMEZ, Donzelli.
- Ciabatti E. (2006), Intervento al Convegno "Internazionalizzazione della Toscana – Praticare Sistema", Firenze.
- Coletti R. (a cura di) (2006), *L'internazionalizzazione delle Regioni Italiane. Dinamiche territoriali e modalità di internazionalizzazione*, CeSPI.
- Deidda D., Verro A. (a cura di) (2005), *Sviluppo territoriale, agenzie e pubblica amministrazione. Interpretazioni e pratiche innovative*, Formez.
- De Magistris V. (a cura di) (2005), *Governance regionale e agenzie di sviluppo*, FORMEZ.
- Franch M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli.
- Garofoli G. (2002), *La governance dello sviluppo locale*, in Cersosimo D. (a cura di), "Le agenzie locali di sviluppo. Modelli organizzativi, progetti, esperienze", Collana Quaderni - FORMEZ, Donzelli.
- Grollo P. Fabiano Di Gregorio S. (2007), *La Promozione Turistica delle Regioni e Province Autonome*, in "Rapporto sul Turismo Italiano 2006/2007", Mercury.
- Istituto Nazionale di Statistica (2008), *Capacità e movimento degli esercizi ricettivi. Anno 2006*.
- Manca F., Renoldi S. (in fase di pubblicazione), *La bilancia commerciale regionale*, in Assessorato Regionale dell'Industria, Osservatorio Economico, Sardegna Ricerche, Ministero del Commercio Internazionale – Presidio Sardegna, "L'internazionalizzazione del sistema produttivo regionale".

Martini U. (2005), *Management dei Sistemi Territoriali. Gestione e Marketing delle Destinazioni Turistiche*, Giappichelli Editore.

Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di) (2000), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano.

Persico P., Amato D., Sechi G. (a cura di) (2005), *La nuova politica di prossimità dell'Unione Europea nell'area euro-mediterranea: il ruolo del sistema regionale. Riflessioni ed analisi organizzative*, CAIMED - FORMEZ.

Peruzzu L., Renoldi S. (2004), *Turismo e ICT*, in CRENoS, "Economia del Turismo in Sardegna", CUEC.

Petretto A. (a cura di) (2005), *Toscana 2020. Una regione verso il futuro*, Regione Toscana – IRPET.

Pulina M., Renoldi S. (2004), *La domanda turistica*, in CRENoS, "Economia del Turismo in Sardegna", CUEC.

Provincia Autonoma di Trento (1978), L.P. n. 36 del 4.9.1978, *Promozione della commercializzazione dei prodotti trentini*.

Provincia Autonoma di Trento (1986), L.P. n. 21 del 4.8.1986, *Nuova organizzazione della promozione turistica della provincia autonoma di Trento*.

Provincia Autonoma di Trento (2002a), L.P. n. 8 del 11.6.2002, *Disciplina della promozione turistica in Provincia di Trento*.

Provincia Autonoma di Trento (2002b), Deliberazione n. 2424 del 4.10.2002, *Progetto di marketing territoriale per il Trentino: adozione del marchio territoriale*.

Regione Autonoma della Sardegna (2005a), L.R. n. 7 del 21.4.2005, *Legge Finanziaria 2005*.

Regione Autonoma della Sardegna (2005b), Deliberazione n. 26/11 del 10.6.2005, *Linee guida per l'organizzazione delle attività delle Agenzie Regionali per l'attrazione di investimenti esterni e la promozione delle produzioni di eccellenza regionali*.

Regione Autonoma della Sardegna (2005c), Deliberazione n. 34/11 del 19.7.2005, *Direttive e linee guida per il riconoscimento dei sistemi turistici locali e il finanziamento dei programmi di attività*.

Regione Autonoma della Sardegna (2005d), Deliberazione n. 34/13 del 19.7.2005, *Approvazione del D.P.E.F. 2006/2008*.

Regione Autonoma della Sardegna (2006a), Deliberazione n. 15/16 del 13.4.2006, *Preso d'atto del Documento Strategico Regionale Preliminare*.

Regione Autonoma della Sardegna (2006b), L.R. n. 4 del 11.5.2006, *Diposizioni varie in materia di entrate, riqualificazione della spesa, politiche sociali e di sviluppo*.

Regione Autonoma della Sardegna (2007a), Deliberazione n. 19/1 del 9.5.2007, *Preso d'atto del Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile*.

Regione Autonoma della Sardegna (2007b), L.R. n. 2 del 29.5.2007, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2007)*.

Regione Autonoma della Sardegna (2007c), Deliberazione n. 28/16 del 26.7.2007, *Disegno di legge concernente "Riordino della disciplina delle attività ricettive"*.

Regione Autonoma della Sardegna (2007d), Deliberazione n. 30/27 del 2.8.2007, *Modifiche all'assetto organizzativo della Presidenza e della Direzione generale degli Affari Generali*.

Regione Autonoma della Sardegna (2008a), Deliberazione n. 3/8 del 16.1.2008, *"Piano di Marketing Turistico 2008-2009"*.

Regione Autonoma della Sardegna (2008b), Deliberazione n. 4/15 del 22.1.2008, *Agenzia governativa regionale di promozione economica "Sardegna Promozione" – Modifica Statuto. Approvazione definitiva*.

Regione Toscana (1997), L.R. n. 28 del 14.4.1997, *Disciplina delle attività di promozione economica delle risorse toscane e di supporto al processo di internazionalizzazione nei settori produttivi dell'agricoltura, dell'artigianato, della piccola e media impresa industriale e del turismo*.

Regione Toscana (2000), L.R. n. 6 del 28.1.2000, *Costituzione dell'Agenzia di Promozione Economica della Toscana (A.P.E.T.)*.

Regione Toscana (2003), Deliberazione n. 94 del 20.3.2003, *Legge regionale 23 marzo 2000, n. 42 (Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo), articolo 81. Costituzione dell'Osservatorio regionale del turismo*.

Regione Toscana (2004-2008), *Attività di promozione economica per le risorse dell'agricoltura, dell'artigianato, della PMI industriale e del turismo*.

Regione Toscana (2006), Deliberazione n. 759 del 23.10.2006, *Linee progettuali per la formulazione dell'offerta dei servizi di Toscana Promozione e definizione delle modalità di raccordo fra gli Enti regionali*.

Regione Toscana (2007), *Piano Regionale dello Sviluppo Economico (PRSE) 2007 – 2010*.

Renoldi S. (2005), *I Sistemi Turistici Locali: da una lettura sistemica agli strumenti di governance*, in "Atti del Convegno Environnement Identité Méditerranée – EIM 2004, University of Corsica", Università della Corsica.

Rhi-Sausi J. L., Stocchiero A., Coletti R. (a cura di) (2004), *L'internazionalizzazione delle Regioni Italiane. Le dinamiche istituzionali delle Regioni Campania, Lazio, Lombardia, Marche, Toscana, Veneto*, CeSPI.

Rossi A. (a cura di) (2003), *Internazionalizzazione dei sistemi locali di sviluppo. Dalle analisi alle politiche*, Ricerche FORMEZ.

Trentino S.p.A. (2006-2007), *Programma Operativo*.

ULTIMI Contributi di Ricerca CRENoS

I Paper sono disponibili in: <http://www.crenos.it>

- 07/02 *Antonio Sassu* “Assetti Proprietari Sviluppo Economico: il Caso del Banco di Sardegna”
- 07/01 *Matteo Bellinzas* “Previsioni demografiche dei comuni della Sardegna 2006-2016”
- 06/02 *Emanuele Cabras, Immacolata Lovicu, Alessandro Lutzù, Angela Pisano, Giovanni Sistu* “L’ecolabel europeo per i servizi di ricettività turistica in Sardegna. Indagine conoscitiva sul posizionamento delle strutture ricettive rispetto ai criteri dell’ecolabel”
- 06/01 *Rinaldo Brau, Davide Cao, Sandro Fabio Mingoia* “Sostenibilità e stagionalità nelle preferenze dei turisti in Sardegna: un’indagine empirica”
- 05/01 *Emanuele Cabras, Marco Caredda, Giovanni Sistu*, “La certificazione di qualità in Sardegna. Secondo rapporto”
- 04/04 *Monica Iorio*, “Musei, siti archeologici e turismo in Sardegna: alla ricerca di un’integrazione”
- 04/03 *Emanuele Cabras, Marco Caredda, Giovanni Sistu*, “L’innovazione organizzativa in Sardegna: la certificazione di qualità. Prima indagine conoscitiva”
- 04/02 *Giovanni Sistu*, “L’emergenza di comodo: politiche dell’acqua in Sardegna”
- 04/01 *Simone Atzeni, Barbara Dettori, Stefano Usai*, “L’econometria delle indagini territoriali. Appunti metodologici e un’applicazione alla Sardegna”

Finito di stampare nel mese di Febbraio 2008
Presso Editoria&Stampa
Zona Industriale Predda Niedda str. n. 10
07100 Sassari

www.crenos.it