

PARTE 2:

Contributi

Innovazione e cluster tecnologici

di Donato Iacobucci

Vorrei innanzitutto ringraziare il Comune di Jesi e l'Assessore Daniele Olivi per questo invito; spero di interpretare bene il compito che mi è stato affidato. La mia attività di ricerca riguarda l'economia industriale e dell'impresa ed in questo ambito mi occupo di temi relativi all'innovazione, in particolare nei contesti di piccola e media impresa. Da alcuni anni, inoltre, sono responsabile del progetto ILO (Industrial Liason Offidce) dell'Università Politecnica delle Marche; si tratta di un progetto che tende a sviluppare iniziative volte a favorire il collegamento tra l'università ed il sistema produttivo; in questo ambito ho potuto verificare le problematiche che si pongono nelle relazioni tra l'attività di ricerca e l'attività innovativa delle imprese.

Mi propongo di sviluppare alcune riflessioni su queste temi; riflessioni che ho pensato di organizzare in tre parti:

- i) alcuni elementi di contesto generale;
- ii) le problematiche all'interno della nostra regione;
- iii) le opportunità per Jesi.

Nella terza parte mi limito a dare qualche suggerimento, tenuto conto che non ho una conoscenza approfondita della città e delle sue opportunità; probabilmente le persone sedute a questo tavolo potranno raccogliere e sviluppare questi spunti meglio di me.

L'iniziativa di questa riflessione sull'innovazione e sull'economia della conoscenza è quanto mai opportuna. Credo siamo tutti convinti della rilevanza di questi temi, diventati oggetto di dibattito anche a livello di mass media; anche per questa ragione non mi soffermerò più di tanto sugli aspetti generali. La mia impressione è che in questa regione, al di là dei dibattiti, non sia ancora maturata la piena consapevolezza dell'importanza, direi anche dell'urgenza, di questi temi con riferimento alle prospettive del sistema economico regionale; trovo, quindi, particolarmente interessante un'iniziativa che non vuole solo contribuire al dibattito ma intende individuare iniziative concrete.

Il termine innovazione come sapete, è al cuore di quella che chiamiamo l'economia della conoscenza. Gli studiosi concordano sul fatto che quando si parla di innovazione, soprattutto in un ambito di sviluppo territoriale, bisogna avere un approccio sistemico, che coinvolga i diversi soggetti presenti sul territorio. Non si può parlare di innovazione riferendosi solo a quella che si svolge dentro le imprese; le istituzioni pubbliche ed i soggetti privati debbono muovere con una logica coordinata. Solo in questo modo è possibile impostare azioni efficaci sul territorio.

La nostra regione vanta una storia di grande successo nell'ultimo mezzo secolo per la capacità di produrre beni manufatti; siamo una delle regioni col più alto tasso di occupazione manifatturiera in Italia

e in Europa; abbiamo un sistema industriale flessibile e dinamico. Ciò premesso, punto l'attenzione su un dato. La prossima settimana sarà presentata la Classifica delle principali imprese marchigiane (iniziativa svolta in collaborazione fra la Fondazione Aristide Merloni e l'Università Politecnica delle Marche); uno degli elementi che è emerso dalle ultime edizioni della Classifica, peraltro congruente con i dati di contabilità regionale, è che da qualche anno la performance di crescita del sistema industriale regionale si è allineata a quella media nazionale. Per decenni le Marche hanno mantenuto una capacità di crescita superiore alla media nazionale; negli ultimi anni il 'passo' è lo stesso e sappiamo che la performance di crescita a livello nazionale non è particolarmente brillante. Quali sono le spiegazioni di questo rallentamento e, quindi, i fattori di debolezza del sistema regionale?

In gran parte sono indicati anche nel vostro Piano strategico; quindi li conoscete bene e posso evitare di discuterli nel dettaglio. Mi preme sottolineare un punto che è essenziale in questa discussione: la prevalenza nella nostra regione dei settori 'tradizionali' e delle piccole imprese fa sì che ci sia poco collegamento fra le attività produttive e la ricerca. È particolarmente adatto per la regione Marche l'appellativo che è stato utilizzato per il sistema industriale italiano come sistema ad "innovazione senza ricerca". Con ciò non si vuole mettere in discussione il fatto che le imprese e sviluppino innovazione; anzi ne fanno in misura considerevole. Si vuole sottolineare il fatto che l'attività innovativa si basa essenzialmente sulla capacità delle singole imprese di migliorare continuamente prodotti e processi esistenti con una modalità che viene definita di *learning by doing*, cioè tutta interna ai processi aziendali o al più attraverso una proficua interazione con clienti e fornitori. Finora questa modalità di innovazione si è rivelata molto efficace per le nostre imprese. Quello che manca al sistema Italia nel suo complesso, ed alla Regione Marche in particolare, è il collegamento sistematico fra le istituzioni nelle quali si genera nuova conoscenza, cioè i centri di ricerca e le università in particolare, ed il sistema delle imprese. Da qui l'etichetta di 'innovazione senza ricerca'. Ritengo che la sfida fondamentale per il sistema economico regionale sia quella di modificare questo modello. Vi illustro pochissimi dati a questo riguardo. Se prendiamo uno qualunque degli indicatori dell'attività formale di ricerca e sviluppo - che siano indicatori di input, cioè di cosa entra nel processo (quanto si spende, quante persone sono occupate, ecc.) o che siano indicatori di output (innovazioni, brevetti, ecc.) - si scopre un dato che tutti voi probabilmente già conoscete: l'Italia ha una posizione molto distante rispetto ai principali paesi europei. Molto lontana dall'obiettivo fissato dall'Unione Europea nella strategia di Lisbona di portare la spesa in ricerca e sviluppo al 3% del PIL. Quando è stato fissato questo obiettivo l'Italia aveva un valore di poco superiore all'1%, e negli ultimi anni la tendenza è stata alla ulteriore riduzione piuttosto che all'aumento. Siamo, quindi, da questo punto di vista in una situazione veramente drammatica come media italiana. Le Marche sono in una posizione ancora più arretrata rispetto alla media nazionale. Vi commento due indicatori fra i tanti. Il primo è la capacità di partecipazione ai programmi di sostegno all'innovazione e alla ricerca dell'Unione Europea (programmi quadro). Si tratta, quindi, della capacità di attirare fondi di ricerca; è però anche un indicatore della capacità di sinergia tra mondo produttivo e mondo della ricerca dal momento che i progetti europei prevedono tipicamente una partnership fra centri di ricerca e imprese. Le Marche sono nettamente svantaggiate nella capacità di accesso ai fondi europei sia rispetto alla media italiana sia nei confronti di altre regioni con le quali siamo soliti confrontarci (Emilia Romagna, Toscana, Veneto). Anche le indagini ISTAT sulla spesa in ri-

cerca e sviluppo da parte di imprese e istituzioni pubbliche nella regione segnalano valori decisamente inferiori alla media italiana.

C'è da dire, a questo riguardo, che il collegamento fra spesa in ricerca e sviluppo e innovazione non è automatico: come ho già ribadito, si può fare innovazione anche senza investire in ricerca e sviluppo. È però sempre più vero che nel nuovo contesto competitivo il legame fra la produzione di nuova conoscenza – cioè la ricerca – e la capacità di trasformare i risultati della ricerca in prodotti o servizi sta diventando un elemento fondamentale per mantenere competitività sui mercati mondiali. Non basta più l'innovazione fatta dentro l'impresa.

I dati dell'indagine ISTAT sulla ricerca e sviluppo ci dicono che il basso valore di ricerca e sviluppo sul PIL nella nostra regione, non è dovuto alla componente pubblica (cioè le università) perché in questa siamo sostanzialmente allineati alla media nazionale; il gap maggiore della regione è nella spesa in ricerca e sviluppo fatta dalle imprese. Questo dato si spiega con il fatto che la nostra regione ha un sistema produttivo composto prevalentemente di piccole imprese operanti in settori tradizionali; settori nei quali non si fa ricerca o la si fa in modo molto limitato. Ribadisco ancora una volta che ciò non significa affermare che le imprese non fanno innovazione, ma che l'innovazione non nasce come risultato di un investimento sistematico in attività di ricerca.

Se questo è il contesto, la mia opinione è che alla lunga la sottovalutazione di questo problema porterà ad un progressivo indebolimento della capacità competitiva del sistema industriale regionale. Su questa affermazione voglio subito chiarire, ad evitare fraintendimenti, che non sono tra quelli che crede all'idea che si debba abbandonare il manifatturiero per passare ai servizi. Abbiamo un forte sistema manifatturiero e dobbiamo mantenerlo; non credo vi sia per la regione Marche un'alternativa di economia dei servizi senza una forte base manifatturiera. È certamente razionale favorire lo sviluppo di servizi avanzati ma la domanda di questi servizi non può che provenire da un forte *core* manifatturiero. Il problema non è l'alternativa fra servizi e manifatturiero ma sulla tipologia delle produzioni manifatturiere. Esiste un problema di composizione settoriale ed esiste la necessità di fare interagire meglio il sistema produttivo esistente con il sistema della ricerca.

Il ritardo su questi due fronti sta creando problemi anche per la capacità di trattenere sul nostro territorio persone di elevata qualificazione. Lancio su questo aspetto un grido di allarme. Stiamo correndo il rischio che i nostri migliori laureati, i nostri migliori talenti, vadano a cercare opportunità di occupazione fuori dalla regione. È un fenomeno che va assolutamente contrastato. Il sistema manifatturiero regionale continua ad assorbire lavoro a bassa o media qualificazione mentre rischia di offrire minori opportunità a persone altamente qualificate. Cito questo aspetto per ricordare che l'urgenza di ragionare su questi temi deriva non solo dall'accresciuta pressione competitiva che arriva dai paesi emergenti, ma emerge anche dai cambiamenti interni alla nostra regione: abbiamo (per fortuna) giovani sempre più qualificati, con livelli di istruzione sempre più elevati; è importante che essi trovino possibilità di occupazione nella nostra regione.

Quali sono le opportunità per un cambiamento di rotta?

Parlo prima delle opportunità generali e poi di quelle specifiche, per come le vedo io, della città di Jesi.

Ci sono due opportunità rilevanti.

La prima la offre la tecnologia. La voglio enfatizzare poiché abbiamo più volte parlato della rilevanza dei settori tradizionali nella regione. Continuiamo ad usare queste distinzioni fra settori tradizionali, settori a bassa tecnologia, a media tecnologia, ecc. queste classificazioni sono rilevanti

in generale, poiché è vero che il tessile, l'abbigliamento, il calzaturiero hanno dei modelli di innovazione simili per l'intero settore. La novità degli ultimi decenni è che alcune traiettorie tecnologiche (prima fra tutte l'ICT, ma anche la tecnologia dei materiali) mostrano una notevole trasversalità nel loro impatto; interessano cioè più settori, quando non l'economia nel suo complesso. Anche nel dibattito scientifico è emersa la consapevolezza che vi possono essere imprese ad 'alta' tecnologia anche nei settori tradizionali; tutto dipende dalla capacità che le imprese hanno di assorbire e di utilizzare queste nuove traiettorie tecnologiche. Questa è un'opportunità, nel senso che non dobbiamo necessariamente pensare ad una drastica riconfigurazione della specializzazione industriale della regione, obiettivo impossibile in tempi brevi, ma possiamo pensare ad una più efficace riqualificazione dei settori attualmente presenti. In questo ambito è fondamentale l'opportunità di un più stretto collegamento con le infrastrutture di ricerca presenti nella regione. Vi mostravo prima che nelle Marche la spesa pubblica in ricerca e sviluppo è rilevante; questo dipende anche dal fatto che sono presenti quattro atenei; c'è una presenza importante di strutture di ricerca pubbliche. Rimane il problema che fra questi centri di ricerca e le attività produttive il legame è ancora troppo debole (almeno sul fronte della ricerca).

Cosa fare a questo riguardo? Gli strumenti e le iniziative non mancano. Come accennavo all'inizio dell'intervento, negli ultimi anni le università hanno preso maggiormente coscienza del loro ruolo nei confronti del sistema territoriale e si stanno sempre più 'attrezzando' per cercare di svolgere un ruolo attivo ed efficace verso il sistema produttivo.

Uno degli strumenti che viene più di frequente indicato a questo riguardo è quello dei parchi o poli tecnologici. Utilizzo il termine cluster tecnologico che abbraccia diverse tipologie. Con il termine cluster tecnologico ci si riferisce ad un insieme di capacità di ricerca e di capacità produttive che si localizzano in una specifica area territoriale, e che operano in ambiti tecnologici sufficientemente omogenei. In un cluster tecnologico dovrebbero svilupparsi sinergie interessanti fra chi fa ricerca e chi fa impresa, all'interno di un ambito territoriale sufficientemente limitato per consentire economie di agglomerazione, cioè quelle economie legate alla vicinanza spaziale degli operatori economici (alla base anche dei distretti industriali tradizionali).

Ci sono una serie di condizioni per poter sviluppare dei cluster tecnologici. Intanto ci devono essere i centri di ricerca, possibilmente all'interno o nelle immediate vicinanze delle zone di insediamento delle imprese. Spesso nelle politiche di promozione dei parchi scientifici e tecnologici si confonde la politica di riequilibrio territoriale, che orienta la localizzazione del parco in un'area svantaggiata e lontana dai centri di ricerca, con la politica di sostegno all'innovazione e alla ricerca; il rischio è quello di non ottenere nessuno dei due risultati. Quanto devono essere vicini centri di ricerca e imprese è tema di dibattito; in ogni caso la vicinanza spaziale è rilevante; le distanze per lo sviluppo di economie di agglomerazione sono molto limitate, decisamente inferiori alla scala regionale e forse anche provinciale. I parchi tecnologici di successo in Europa e nel mondo dimostrano che la contiguità spaziale fra centri di ricerca e imprese è un fattore di grande rilevanza; si esce dall'università, dal centro di ricerca e si entra nel parco tecnologico.

Un elemento di rilievo nella prospettiva di 'ispessire' i rapporti fra ricerca e innovazione e della creazione di cluster tecnologici è costituito dalla disponibilità di fattore imprenditoriale. Sappiamo che le Marche sono una regione in cui vi è una grande vivacità imprenditoriale. Qui, però, c'è bisogno di un'imprenditorialità diversa; quella che si sviluppa direttamente dai centri di ricerca, con livelli di formazione e qualificazione professio-





Una città si sviluppa su assi viari e aree edificabili che nel tempo trasformano radicalmente l'immagine della città stessa come testimoniano le immagini.

Oggi la scommessa si gioca però in più su di un sistema che vuole evidenziarsi per il risparmio energetico, il miglioramento delle prestazioni degli insediamenti residenziali e industriali, nonché del patrimonio edilizio.

nale elevati. Questo passaggio non è affatto scontato perché l'iscrizione all'università, almeno nei decenni passati, era associata all'idea di una carriera nella Pubblica Amministrazione o nelle professioni, ecc., non si andava all'università per intraprendere una carriera imprenditoriale. È un salto culturale importante. Per fortuna abbiamo sempre più esempi di persone che arrivano ai massimi livelli della formazione e della qualificazione e che decidono di intraprendere un'attività imprenditoriale. Non è però solo una questione di formazione e qualificazione professionale: c'è da cambiare l'intero modello imprenditoriale. Nei settori ad alta tecnologia bisogna modificare il modo stesso di fare impresa.

Il modello imprenditoriale che conosciamo, che è stato vincente per le Marche, cioè l'impresa familiare, l'imprenditore che fa un passo alla volta, si auto-finanzia, ecc., è un modello che in questi settori non funziona. Nei settori ad alta tecnologia le opportunità che si aprono hanno una durata temporale limitata; c'è bisogno di imprese che siano capaci di cogliere queste opportunità sviluppandosi molto rapidamente. Per questo è necessario raccogliere capitale dall'esterno, in particolare capitale di rischio, sacrificando il controllo alle potenzialità di sviluppo dell'impresa. Questo comporta un rapporto completamente nuovo (per il nostro contesto) fra l'imprenditore e l'impresa. Si tratta di un salto culturale notevole, che riguarda non solo le Marche ma l'Italia in generale.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione ai fini della promozione di cluster tecnologici è la qualità dell'ambiente urbano ed extraurbano nei quali essi sono inseriti. L'elemento principale che definisce un'impresa ad alta tecnologia è la qualità del capitale umano impiegato, cioè la qualificazione delle persone occupate nell'impresa. Più l'impresa è ad alta tecnologia più occupa persone con livelli di scolarizzazione elevati, le quali per rimanere nel territorio chiedono anche condizioni ambientali di qualità. Quindi in queste aree c'è bisogno anche di un'attenzione particolare alla qualità del territorio; in termini di servizi urbani e di rispetto dell'ambiente naturale.

Arrivo rapidamente alle considerazioni che potrebbero riguardare la città di Jesi.

Jesi sembra avere delle buone opportunità per ognuna delle condizioni sopra sinteticamente richiamate. La posizione baricentrica rispetto alle principali università presenti nella regione, in particolare la vicinanza all'Università Politecnica delle Marche. Se prendiamo a riferimento Camerino e l'università Politecnica delle Marche vi sono oltre mille ricercatori che si occupano di ambiti di ricerca che hanno a che fare con la tecnologia; alle persone vanno poi aggiunte le infrastrutture di ricerca, in termini di laboratori, ecc.; ciò che si ottiene è un potenziale di ricerca notevole, scarsamente conosciuto dall'esterno, e che andrebbe sfruttato maggiormente dal territorio.

Riguardo alla nuova imprenditorialità va notato che dal 2000, grazie ad una legge nazionale si è sviluppato in Italia il fenomeno degli spin-off universitari, cioè iniziative imprenditoriali che nascono direttamente dai risultati della ricerca. Per queste iniziative l'università può autorizzare i propri docenti di ruolo, che altrimenti non potrebbero farlo, a svolgere un ruolo attivo nella gestione di queste imprese. La normativa ha proprio lo scopo di introdurre anche in Italia quello che in altri paesi è già abbastanza sviluppato; se c'è un risultato della ricerca che può avere un'immediata applicazione produttiva, e per il cui sfruttamento non vi sono altre alternative (come la cessione di un brevetto), i ricercatori che hanno contribuito allo sviluppo della nuova conoscenza possono avviare direttamente un'impresa con l'obiettivo di valorizzare sul mercato

i risultati della ricerca. A Jesi è localizzato il primo spin-off dell'Università Politecnica delle Marche (Nautes) che è a tutt'oggi anche quello di maggiore successo. Negli ultimi anni nella regione ne sono nati più di venti, gran parte dei quali nell'Università Politecnica delle Marche; siamo una delle regioni italiane che ha il maggior numero di spin-off attivi¹. Ora il problema è quello di passare dalla fase di incubazione, perché molte di queste imprese stanno ancora nei dipartimenti universitari, alla fase di sviluppo. A questo riguardo è stato appena emanato un bando della Regione Marche che ha proprio l'obiettivo di favorire lo sviluppo degli spin-off universitari della Regione. Si tratta di una grande opportunità, perché la sfida degli spin-off, in Italia e nelle Marche, è quella di dimostrare che almeno una parte di queste iniziative sono capaci di crescere in modo significativo al punto da avere un effettivo impatto sul territorio.

A questo riguardo metterei l'accento anche su un altro aspetto. Il sistema manifatturiero di questa regione si è espanso negli anni '60 - '70 proprio attraverso il fenomeno degli spin-off dalle imprese costituite: si trattava di ex dipendenti dell'impresa che si mettevano in proprio. C'è bisogno anche qui di un po' più di coraggio da parte degli imprenditori già affermati nell'alimentare e sostenere questo meccanismo dello spin-off, questa volta in modo consapevole, ed anche guardando alle iniziative di spin-off che provengono dal mondo accademico. Date le carenze del mercato del capitale di rischio in Italia penso che questo possa risultare un meccanismo importante per promuovere l'avvio e lo sviluppo degli spin-off.

Torno al tema delle aree di insediamento. A Jesi vi è la grande opportunità del progetto Zipa Verde: rispetto ad altre iniziative di cui si sente parlare a proposito di parchi e poli tecnologici nella regione, uno dei vantaggi di Zipa Verde è che al momento sembra essere una delle opportunità più concrete. Un elemento critico per le prospettive di Zipa Verde è quello dalla tipologia di infrastrutturazione dell'area, se vuole diventare attrattore di imprese ad alta tecnologia. Queste imprese hanno bisogno di fare soprattutto investimenti nei fattori immateriali (ricerca sviluppo, risorse umane, ecc.) per cui fanno fatica ad investire capitali in edifici. Il problema, quindi, è di avere non solo l'area, ma di offrire alle imprese spazi già predisposti che forniscono opportunità immediate di insediamento. È necessaria la sinergia con altri investitori disponibili a fare operazioni immobiliari. Ovviamente all'interno dell'area occorre anche sviluppare servizi adeguati. C'è una proposta, ad esempio, di localizzazione nelle Marche di uno sportello INPAT; si tratta di un'iniziativa a livello nazionale di promozione e sostegno alla nuova imprenditorialità. Su questo progetto ci potrebbe essere anche la disponibilità dell'Università Camerino. Sarebbe senz'altro un'opportunità interessante quella di concentrare su Zipa Verde questo tipo di iniziative.

Infine vi è l'importante tema della finanza. Per fare le imprese, in particolare ad alta tecnologia, occorrono capitali, in particolare capitale di rischio. Questo è un punto dolente non solo della regione Marche ma dell'Italia in generale. Purtroppo a livello locale possiamo fare poco, nel senso che è un problema di contesto nazionale. Quello che si può fare in ambito regionale è una migliore sinergia col sistema bancario; la Banca Popolare di Ancona è attiva su questo fronte con delle specifiche linee di finanziamento.

Occorre che nei diversi ambiti fin qui menzionati emerga una strategia che solo il decisore pubblico può dichiarare ed implementare e che, se credibile, può orientare le decisioni di investimento dei privati. Come ho notato all'inizio dell'intervento la capacità di fare sistema fra istituzioni

1. Vedi: Iacobucci D., Iacopini A., Orsini S. - L'imprenditorialità che nasce dalla ricerca. Gli spin-off accademici in Italia e nelle Marche - Ancona, 2008

pubbliche e private è, in questo ambito, essenziale. Per questa ragione rinnovo il plauso al Comune di Jesi per l'organizzazione di questi momenti di dibattito fra istituzioni e operatori privati al fine di individuare e condividere gli indirizzi strategici di sviluppo del territorio.

Non sottovaluto la capacità innovativa delle imprese che operano nei settori tradizionali. Nel mio intervento ho però concentrato l'attenzione su un altro genere di considerazioni. Guardando alle prospettive che ci si aprono nei prossimi decenni, ritengo che il collegamento fra ricerca e attività produttiva diventerà sempre più importante. Non che vengano meno di colpo gli elementi che hanno fin qui sostenuto il sistema industriale regionale ("natura non facit saltus"). È evidente, però, che nell'economia della conoscenza si va sempre più accorciando la distanza tra la ricerca di nuova conoscenza e la sua applicazione produttiva. Ci sono interi settori di attività che vivono dell'immediata applicazione di ciò che è scoperto dalla ricerca scientifica (si pensi alle biotecnologie). Questo è il paradigma di riferimento che sta dietro a queste mie riflessioni; alle conseguenze di questo paradigma di ragionamento si può dare più o meno rilevanza; lo si può anche ribaltare completamente. Vi sono studiosi rispettabilissimi i quali sostengono che la strategia migliore per il sistema industriale italiano è quello di rimanere attestato sui settori tradizionali; i settori legati alla moda, alla casa, alla meccanica, sono quelli dove esprimiamo meglio le nostre capacità poiché sono il risultato della sedimentazione storica e culturale. Secondo questa linea di pensiero il tentativo di portarsi sui settori ad alta tecnologia (abbandonando i tradizionali) ci porterebbe al fallimento su entrambi i fronti.

Ho provato a fare un ragionamento diverso. Partendo comunque dalla considerazione che quello che ha funzionato finora probabilmente continuerà in buona misura a funzionare anche nel prossimo futuro; non credo dobbiamo temere catastrofi nell'immediato. Poniamoci però anche in una prospettiva di più lungo periodo e chiediamoci se questa 'rivoluzione' dell'economia della conoscenza non sia destinata ad avere un impatto significativo anche sul sistema industriale della nostra regione. E se così è agiamo tutti di conseguenza.

Infine due osservazioni sull'università e sulla necessità di selezionare le iniziative.

Sull'università non intendo fare il difensore d'ufficio. L'università italiana ha una quantità di difetti, che sono forse anche maggiori di quelli che si vedono dall'esterno. Quando si afferma che l'università non risponde nei tempi adatti al mercato e all'impresa si dice una cosa in parte vera, perché anche l'università, come tutta la Pubblica Amministrazione italiana, soffre in non poche farraginosità procedurali. Detto questo, bisogna però stare anche attenti a non snaturare il ruolo dell'università. L'università è l'istituzione preposta a fare ricerca (oltre che formazione); essenzialmente ricerca di base e ricerca applicata. I docenti e i ricercatori universitari sono valutati sulla base delle pubblicazioni scientifiche, possibilmente internazionali. Pubblicare su riviste scientifiche di livello internazionale significa stare alla frontiera della conoscenza nel settore in cui si svolge la propria attività di ricerca. Stare alla frontiera della conoscenza in un settore scientifico significa investire anni ed anni di lavoro. Con ciò voglio dire che bisogna stare un attenti quando si rimpro-

vera all'università l'incapacità di rispondere, in modo efficace e rapido, alle richieste che provengono dalle imprese. Molta della domanda che proviene ai nostri dipartimenti universitari da parte delle imprese è una domanda che andrebbe piuttosto indirizzata a società di consulenza, perché non vi è reale contenuto di ricerca: si tratta solo di applicare al caso specifico conoscenze già note (oltre che farlo nei tempi rapidi che sono necessari all'impresa per stare sul mercato). L'università non è in grado di rispondere a questo tipo di domanda non solo per farraginosità burocratica, ma perché snaturerebbe il suo compito ed impoverirebbe la sua capacità di svolgere attività di ricerca. Affinché il rapporto fra università e impresa sia proficuo per entrambi occorre che si tratti di un rapporto sistematico, duraturo, nel quale ognuna delle parti conosca e rispetti le esigenze e gli obiettivi dell'altra.

Questo aspetto ci porterebbe anche a ragionare sulla necessità di sviluppare nella regione attività di terziario avanzato che potrebbero costituire un utile anello di congiunzione fra le imprese e i centri di ricerca.

Raccolgo, volentieri l'osservazione a proposito del soggetto che può fare selezione delle iniziative in cantiere. Questo è un punto nodale. Le Marche sono una regione di circa un milione e mezzo di abitanti; per quanto disponga di un tessuto produttivo importante e diversificato è una realtà economica relativamente piccola (se la guardiamo in un contesto globalizzato). La domanda che dovremmo porci è la seguente: quanti ambiti di tecnologia possiamo pensare di gestire nella nostra regione, posto che l'obiettivo deve essere quello di stare alla frontiera della conoscenza in tali ambiti? Il tema che poneva Marco Gialletti è, da questo punto di vista, fondamentale; perché il rischio è che nel tentativo, comprensibilissimo, di non lasciare mai fuori nessuno quando si attuano politiche di incentivazione o di sviluppo alla fine si finisce con il dare una briciola a tutti e non si fa massa critica su nulla.

Questo è un problema di grande rilevanza nella prospettiva dei cluster tecnologici di cui abbiamo parlato. Sono diversi anni che se ne discute in varie sedi nella regione. Abbiamo un'idea di quali siano gli ambiti tecnologici che possono essere di interesse per il nostro sistema manifatturiero? Oppure, rovesciando la questione, conosciamo le eccellenze scientifiche e tecnologiche presenti nelle nostre università e che hanno maggiore probabilità di trovare collegamenti con le imprese del territorio? In questo momento non credo si sia in grado di rispondere in modo documentato e questo non favorisce la possibilità di delineare delle strategie di sviluppo sulle quali orientare in modo sinergico le risorse pubbliche e private.

Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni





Jesi e la Vallesina negli anni futuri scommetteranno sull'innovazione continua del proprio sistema economico integrando le diverse risorse e patrimoni di cui gode: la tradizione manifatturiera, l'enogastronomia, la produzione e l'offerta culturale, l'agricoltura, il paesaggio agrario e l'ambiente.

Innovazione e territorio

di Gioacchino Garofoli

Sono emigrato dalle Marche seguendo Bernardo Secchi, uno studioso che conoscete perché ha progettato il piano urbanistico di Jesi negli anni '80. Come si sa, le storie personali sono strane, come un fiume carsico che riporta qui persone che hanno avuto, anche se in modo indiretto dei collegamenti con Jesi. Sono uno degli ultimi emigrati dalle Marche. Ero andato nella grande regione industrializzata e sviluppata, la Lombardia, ma ogni volta che tornavo nelle Marche vedevo che qua lo sviluppo industriale procedeva molto più velocemente. Affronterò il tema "Innovazione e territorio", parzialmente già affrontato da Donato Iacobucci in un precedente incontro. Credo che sia importante offrire una riflessione metodologica per comprendere meglio come si possa favorire l'introduzione dell'innovazione su questo territorio.

1. Lo sviluppo economico territoriale

Negli ultimi anni ho molto lavorato sui rapporti tra impresa e territorio per cercare di definire che cosa sia uno "sviluppo economico territoriale" e se un'area geografica si possa riconoscere in un modello organizzativo particolare che fa perno su risorse specifiche locali.

Innanzitutto mostrerò le condizioni necessarie per uno sviluppo economico con una forte base territoriale, che sia fortemente radicato e che presenti una elevata specificità a livello locale.

Tab. 1 - Caratteri dello sviluppo economico territoriale

1. Agglomerazione di imprese
2. Produzione di risorse specifiche
3. Economie esterne
4. Meccanismo di relazioni sistemiche
5. Vantaggi competitivi del territorio
6. Capacità di attivare progetti e strategie collettive

Ho indicato nella tabella sei caratteri fondamentali. Innanzitutto, la premessa ovvia di uno sviluppo economico territoriale, è l'esistenza di una *agglomerazione di imprese*, la presenza cioè di un numero consistente di imprese su un territorio relativamente ristretto e che mostrano col-

legamenti e relazioni di scambio, determinando un tessuto di imprese con elevati rapporti di interdipendenza produttiva.

Il secondo fattore che caratterizza lo sviluppo territoriale è la produzione di *risorse specifiche*, risorse cioè che non possono essere trasferite in altre aree e che garantiscono quindi una posizione di “rendita” specifica del territorio, una caratteristica che differenzia quel territorio rispetto ad altri.

Produzione di *economie esterne* che consente che le imprese localizzate in quel territorio abbiano accesso a conoscenze e competenze che determinano vantaggi competitivi. Le imprese locali, in tal caso, riescono ad essere competitive sul mercato anche in presenza di costi apparentemente più alti di alcune risorse standard. In altri termini, le imprese possono pagare salari più alti rispetto ad altre aree geografiche; la presenza di economie esterne le avvantaggia e possono così compensare questi maggiori costi per essere competitive sul mercato internazionale. Le economie esterne del territorio rappresentano beni pubblici, specie conoscenze e competenze diffuse nel territorio cui le imprese hanno libero accesso e che, in gran parte, sono state prodotte dalla storia più o meno lunga del sistema economico locale.

Nello sviluppo economico territoriale è presente una logica di *sistema*, un meccanismo di relazioni sistemiche, un sistema di interdipendenze produttive che caratterizza la struttura economica e sociale, con alcune condizioni favorevoli: un mercato del lavoro coerente, la formazione di competenze professionali coerenti tra domanda delle imprese e l'offerta esistente, l'esistenza di saperi e competenze complementari che consentono di risolvere i problemi delle imprese.

Si può quindi dire che ci sono *vantaggi competitivi* del territorio rispetto ad altre aree, spesso vantaggi dinamici perché c'è un processo continuo, cumulativo di produzione di conoscenze e di competenze che sposta verso l'alto la sua capacità di competizione e lo rende quindi meno orientato ad una competizione sui costi.

In genere la capacità di produzione di queste risorse è talmente forte da consentire anche la produzione di capacità organizzative, di capacità progettuale, di *strategie collettive*, di introduzione di progetti collettivi e vere e proprie azioni collettive attivate da vari soggetti (gruppi di imprese, consorzi di imprese, ...); in altri termini, si genera una interazione fra imprese ed altre organizzazioni (pubbliche, private e miste pubblico-private). L'associazionismo, ad esempio, può fare da filtro rispetto ai problemi tipici che derivano dalla tensione tra il modo di ragionare e di operare dell'impresa e l'esistenza di interessi generali della collettività, operando una sorta di mediazione tra gli interessi dell'impresa (ad esempio, la sua capacità di far profitto) e gli interessi della collettività o degli *stakeholders* del territorio.

Non sempre lo sviluppo economico è territoriale, spesso l'area geografica è semplicemente una sorta di grande contenitore che accoglie alcune imprese che non creano sistema e si localizzano per cogliere alcuni vantaggi statici, spesso bassi costi di insediamento e bassi salari.

In molti paesi in via di industrializzazione, per esempio nei paesi asiatici (specie in Cina ed in India) e in tutte le aree che stanno esportando verso i mercati occidentali si stanno formando e sviluppando rilevanti aree industriali basate su agglomerazioni di imprese, e su sistemi produttivi locali. Ciò mi sembra importante anche per valutare con realismo ciò che è avvenuto nel nostro paese in aree a prevalente presenza di piccola e media impresa e le prospettive future.

Più avanti proporrò una definizione dei principali sistemi produttivi locali. Ora proverò a specificare meglio il concetto di sviluppo economico ter-

ritoriale. Tre sono le condizioni fondamentali per realizzare uno sviluppo economico territoriale, come riportato nella Tabella 2.

Tab. 2 Le condizioni territoriali dello sviluppo economico

Esistenza di “risorse specifiche” che non si possono trasferire ad altre aree
Esistenza di una “logica di sistema”
Esistenza di capacità di progetto (e, pertanto, capacità di risposta alle sfide esterne)

La prima condizione di uno sviluppo economico territoriale è l'esistenza di *risorse specifiche* (competenze, conoscenze, capacità imprenditoriali, ...) che non si possono trasferire ad altre aree e che, quindi, distinguono quel territorio rispetto ad altre aree geografiche. La seconda condizione è la presenza di una *logica di sistema*. Infine c'è una *capacità di progetto* del sistema economico, intesa come capacità di risposta alle sfide esterne: il territorio riesce ad individuare la posizione relativa rispetto al mercato nazionale e internazionale, capisce quali sono le sfide che provengono dall'esterno e trova reazioni capaci, adatte, coerenti, rispetto al suo posizionamento.

2. Il sistema produttivo locale

Quanto sin qui detto mi consente di definire cosa sia un *sistema produttivo locale*. I distretti industriali che sono stati molto studiati in Italia dalla fine degli anni '70 - inizio anni '80, sono da questo punto di vista uno dei casi specifici di ciò che possiamo chiamare, in termini più generali, un “sistema produttivo locale”. Questa riflessione sulla tipologia produttiva è interessante anche perché credo che Jesi non sia propriamente un distretto industriale, né certamente è un polo tecnologico, però credo che Jesi sia sicuramente un sistema produttivo locale.

Tab. 3 Sistema produttivo locale: i caratteri fondamentali

Integrazione produttiva
Presenza di economie esterne
Esistenza di risorse specifiche (“specific assets”)
Esistenza di conoscenze tacite
Introduzione di forme di regolazione sociale (cfr. azioni collettive)

In un sistema produttivo locale c'è *integrazione produttiva*. C'è un meccanismo di interdipendenze produttive tra le imprese per cui le imprese non sono isolate, non sono delle monadi. C'è piuttosto un sistema di relazioni fra le imprese per cui l'accumulazione di conoscenza della singola impresa riesce a trasmettersi anche all'esterno. Ciò è basato su un semplice (e, vedremo, ovvio) meccanismo di cooperazione: l'informazione si diffonde volontariamente ai partner dell'impresa, sia ai fornitori che ad imprese clienti. Questo è un carattere distintivo molto

rilevante, che spesso si accoppia con un meccanismo di competizione che può determinare un interessante bilanciamento tra competizione e cooperazione che ha raggiunto la sua massima espressione nel modello del distretto industriale.

In un sistema produttivo locale ci sono poi le *economie esterne* che ho definito precedentemente. Ci sono, inoltre, risorse specifiche, assets specifici del territorio, e ci sono *conoscenze tacite*.

Le risorse specifiche sono basate su conoscenze tacite, su conoscenze quindi che non sono universali, né codificate, che non possono essere individuate e copiate da altri operatori esterni perché sono legate strettamente alle relazioni fra le imprese, fra gli individui che lavorano, quindi sono legate alle relazioni sociali tra le imprese di questo sistema.

Ci sono, infine, forme di *regolazione sociale* specifiche, fino a casi di vero e proprio *welfare* locale che danno luogo a risposte collettive a problemi del sistema locale, sotto forma di azioni collettive. Azioni collettive che possono essere introdotte anche esclusivamente da attori privati, ma comunque collettive, in quanto avviate da consorzi o condotte attraverso l'intervento di associazioni di imprese.

In un sistema produttivo locale il territorio, quindi, gioca un ruolo attivo e in tutti questi casi facciamo fatica a separare la dimensione economica da quella territoriale e da quella sociale. Un sistema produttivo locale intreccia in una stretta interdipendenza queste tre dimensioni: economia, società e territorio procedono in un qualche modo di pari passo, non possono essere disgiunte. È ovvio che in una situazione del genere l'economista puro e il territorialista puro si sentano un po' in difficoltà perché si trovano a dover lavorare con categorie analitiche che non controllano pienamente.

3. Tipologie di sistemi produttivi locali

Dopo aver parlato in termini astratti per definire il concetto di "sistema produttivo locale" posso ora provare ad articolare in alcune tipologie questo sistema così da rendere forse più chiaro il ragionamento.

Tab. 4 Tipologia di sistemi produttivi locali

Distretto industriale
Cluster di PMI
Polo tecnologico
Sistema turistico integrato
Distretto agro-industriale

La prima tipologia di sistema produttivo locale è quella del *distretto industriale*. Senza la letteratura, senza le ricerche sui distretti industriali, non avremmo mai definito questo concetto più ampio di sistema produttivo locale.

Il distretto industriale si può confrontare almeno con altre due tipologie (le prime tre della tabella sono quelle più importanti dal punto di vista metodologico). I *cluster di piccola e media imprese* sono agglomerazioni di imprese in cui spesso è presente una minore divisione del lavoro, una minore cooperazione. Ci sono dei cluster di imprese, ad esempio in

India, in cui lavorano anche 200.000 o 300.000 addetti industriali, con migliaia e migliaia di imprese, localizzati in città anche non grandissime. Come si può capire siamo di fronte ad agglomerazioni di imprese particolarmente impressionanti in termini numerici e tuttavia si tratta di sistemi produttivi spesso poco conosciuti, specie sino a qualche anno fa, anche a livello internazionale. Una terza tipologia è quella del *polo tecnologico* sul quale tornerò più avanti con maggiore dettaglio, perché il polo tecnologico è il punto di riferimento, come modello organizzativo, ogni qualvolta si ragiona sui rapporti tra innovazione e territorio.

È ovvio che il rapporto tra innovazione e territorio è un punto cruciale per tutti i sistemi produttivi locali perché, come espresso nella parte introduttiva, la logica evolutiva dei sistemi produttivi locali rappresenta un processo di continuo cambiamento e trasformazione, in direzione di una strategia sempre più orientata alla qualità e all'innovazione e non basata su una competitività di costo e in particolare su bassi costi del lavoro.

Per completezza e per pensare a fenomeni che sono più facilmente rintracciabili anche non lontano da Jesi, vanno ricordate anche altre due tipologie di sistema produttivo locale. Sicuramente nella zona che va da Jesi a Fabriano si riscontrano alcuni *distretti agro-industriali* (nell'area dei castelli di Jesi, nell'area viti-vinicola si può riscontrare un caso di distretto agro-industriale). Ci sono infine dei *sistemi turistici integrati*, sistemi che sono basati su uno stretto rapporto tra settori differenti, in cui non sono attivi soltanto gli operatori turistici, ma si assiste ad una integrazione di settori produttivi diversi che comprende l'agricoltura, la trasformazione dei prodotti agricoli da parte dell'industria alimentare, alcuni settori manifatturieri, a partire dall'artigianato ed arrivando ad altri settori. È sufficiente pensare al funzionamento dell'area di Rimini come sistema turistico e confrontare Rimini con la Costa Smeralda. Rimini è un sistema turistico integrato, a differenza della Costa Smeralda. La Costa Smeralda è costituita da un insieme di operatori turistici e di operatori immobiliari che però sono prevalentemente legati a rapporti di interscambio con l'esterno. La gran parte degli input produttivi utilizzati dal settore alberghiero dell'area della Costa Smeralda è legata a produzioni che vengono effettuate altrove, non c'è il grado di integrazione produttiva che si può riscontrare a Rimini. È sufficiente pensare alla composizione settoriale della produzione di Rimini, che va dall'agro-alimentare al mobilio, alla tecnologia del mobilio, all'industria delle costruzioni, all'industria del tempo libero; ciò dà luogo ad una serie di settori che sono connessi, intrecciati con l'attività di servizio degli operatori del settore turistico. Un sistema turistico non è definito soltanto - se è un sistema produttivo locale - dagli operatori e dagli addetti del settore ricettivo (settore alberghiero e settore della ristorazione).

4. Innovazione e territorio

Affronterò ora il rapporto tra innovazione e territorio. Focalizzare il rapporto tra innovazione e territorio vuol dire riflettere sulla difficile interazione tra mondo della ricerca e mondo della produzione. Già 30-40 anni fa si diceva che i due grandi problemi del nostro paese erano i rapporti scuola/lavoro ed i rapporti ricerca/industria. In alcuni casi anziché fare passi in avanti abbiamo fatto passi all'indietro, sicuramente per quanto riguarda i rapporti scuola/lavoro, perché dieci - quindici anni fa le imprese innovative vivevano in un ambiente che sapeva fare *governance* del mercato del lavoro. Oggi anche le imprese innovative fanno fatica a

fare reclutamento di figure professionali, non soltanto per livelli particolarmente elevati ma anche per figure medio/alte. Il sistema locale non consente più la mediazione tra domanda ed offerta di lavoro, non invia segnali coerenti al mondo della formazione perché si possano organizzare dei meccanismi, delle filiere formative di responsabile integrazione tra mondo della formazione e mondo della scuola. Se è difficile gestire il rapporto scuola - lavoro, si può capire come sia difficile e complicato affrontare il rapporto tra mondo della produzione e mondo della ricerca. Sono talmente convinto della centralità di questo rapporto da impegnarmi più volte in situazioni concrete interagendo con gli operatori locali. Questi argomenti richiedono un approccio della ricerca che individui le ricadute dei risultati dell'analisi sulle azioni di chi poi deve organizzare politiche e strategie di sviluppo. L'interazione tra studiosi ed operatori è dunque molto importante e deve essere favorito dagli attori locali per dar luogo a progetti di ricerca - azione. Soltanto una piccola minoranza di economisti si comporta in questa maniera, perché normalmente gli economisti mostrano un atteggiamento di distacco nei confronti del mondo reale. L'economista legge, scrive, fa girare numeri anziché discutere con gli operatori che prendono decisioni, anziché aiutare gli operatori che prendono le decisioni per orientarli verso scelte corrette e coerenti.

Sono necessarie due condizioni fondamentali perché queste interazioni si attivino. Ci deve essere, innanzitutto, una *massa critica di domanda potenziale* di ricerca e ci deve essere una *massa critica di offerta potenziale*, perché se non c'è questa massa critica l'interazione non funziona, diventa molto costosa. Non solo ci deve essere una massa critica di domanda - quindi vuol dire un buon numero di imprese che hanno bisogno di innovazione, che riflettono, che pensano, si impegnano a trovare le competenze tecnologiche e scientifiche per dare risposte ai propri problemi ed alle proprie idee strategiche - ma dall'altro occorre anche che ci sia un'offerta di centri di ricerca responsabili ed orientati alla cooperazione, che hanno la volontà di cooperare con il mondo della produzione.

Non basta avere un'università per dire che ci sarà interazione. È sufficiente pensare al rapporto tra i distretti industriali in Italia e la proliferazione delle sedi universitarie. Nonostante la moltiplicazione delle sedi universitarie e il decentramento territoriale dei corsi di laurea, c'è stata una scarsa attivazione di attività didattiche coerenti alla domanda di nuovi profili professionali che emergevano dal territorio e quindi le nuove strutture universitarie sono state incapaci di interagire col territorio, di anticipare i suoi bisogni formativi, di attivare un fertile meccanismo di interazione. La seconda condizione necessaria è la presenza di *mediatori culturali* o strutture di interfaccia capaci di superare la difficoltà di far interagire un imprenditore con un ricercatore. Vi potrei raccontare aneddoti molto divertenti sulle difficoltà di questi rapporti, preferisco utilizzare una "buona pratica" che è raro riscontrare e che ha prodotto risultati positivi. Un imprenditore molto innovativo, che nei primi anni '80 era presidente di una piccola associazione nazionale di categoria di produttori di macchinari, è venuto per almeno dieci sabati mattina consecutivi a discutere con me, all'università, per giungere alla costruzione di un "linguaggio comune" che ci consentisse di intenderci e di lavorare assieme. Se all'interno dell'università non ci sono figure professionali che conoscono il mondo delle imprese, che sanno discutere ed interloquire col mondo delle imprese, diventa difficile che ci sia una mediazione culturale e una adeguata interazione. Analogamente avviene se nel mondo delle imprese non c'è chi conosce il mondo della ricerca. Per le imprese strutturate, che hanno manager e dirigenti con esperienza universitaria, che hanno





Guardare una città dall'alto è un po' come spiare i suoi cittadini di nascosto.

Un volo che ti mostra tetti, strade, industrie, vita vissuta. E ti immagini, senza vederle, ma sai che ci sono, esperienze, antichi saperi artigiani, moderne industrie e pensi come sarà questa città nel futuro ed ai progetti di domani.

avuto relazioni con la ricerca universitaria, è più facile avere rapporti col mondo della ricerca; al contrario, questo rapporto è tanto più difficile quanto meno sono presenti figure professionali di elevato livello all'interno delle imprese e ciò è più probabile in aree a prevalente presenza di piccole e medie imprese. Nel primo gruppo di imprese ci sono dei mediatori culturali, c'è la possibilità di interagire con il mondo esterno. Un'altra osservazione sembra necessaria: negli ultimi dieci/quindici anni nel nostro paese abbiamo disinvestito nelle relazioni tra diverse organizzazioni ed istituzioni; c'è stata una crescente auto-referenzialità, spesso con atteggiamenti di arroganza da parte di alcune organizzazioni che credono di essere più forti e indispensabili rispetto alle altre. Se non c'è la disponibilità all'ascolto e la volontà di apprendere dall'altro, difficilmente si ha interazione e si ha innovazione. Allora ecco come di fronte a questo problema siano necessari un linguaggio comune e il superamento di atteggiamenti idiosincratici, di opposizione. Se vogliamo lavorare per l'innovazione, dobbiamo apprendere dal diverso, integrando saperi e competenze complementari. Questo è un punto fondamentale per consentire l'introduzione dell'innovazione.

Vorrei ora affrontare una semplice questione metodologica e definitoria, evidenziando la differenza tra polo tecnologico e parco tecnologico, perché c'è spesso il rischio di fare confusione tra questi due termini. Il parco tecnologico è uno strumento, spesso è poco più di un'area attrezzata specializzata. A Grenoble c'è un parco tecnologico, un'area industriale attrezzata (denominata Zirst), localizzata nei pressi del campus universitario e che è stata fondata oltre 30 anni fa. Una commissione, composta da imprenditori e da ricercatori, ha selezionato le candidature delle imprese interessate alla prossimità (territoriale e culturale) con il mondo della ricerca, consentendo la localizzazione nell'ambito di questa area attrezzata soltanto alle imprese ritenute particolarmente orientate all'innovazione. Il parco tecnologico è dunque uno strumento, mentre il polo tecnologico rappresenta un particolare modello di sviluppo. Il polo tecnologico è un modello di sviluppo come lo è il distretto industriale. Il polo tecnologico presenta una composizione di attori e meccanismi di funzionamento molto diversi rispetto ad un distretto industriale. Parlare di poli tecnologici va molto di moda ma esistono solo meno di dieci poli tecnologici veri e propri al mondo e non ce n'è neanche uno in Italia. Costituire un polo tecnologico è un'operazione molto complicata; la stessa Milano, con tutti i potenziali che ci sono in quell'area, non rappresenta un polo tecnologico e neppure Torino, nonostante le numerose iniziative introdotte nell'ultimo decennio per costruire una politica a sostegno dell'innovazione. Vi farò alcuni esempi con riferimento a Grenoble: la "grande Grenoble" vale un decimo della "grande Milano" in termini di popolazione ma se ragioniamo in termini di polo tecnologico vedremo numeri (di docenti e ricercatori stranieri, di studenti stranieri, ...) dieci volte superiori ai numeri mobilitabili su Milano.

Il polo tecnologico può essere, dunque, un punto di riferimento, una sorta di ideal-tipo. Abbiamo, come abbiamo visto, diverse tipologie di modelli di sviluppo: il polo tecnologico, il distretto industriale, il cluster. L'importanza dei modelli è quella di consentire di avere punti di riferimento per affrontare in un modo modesto ma efficace dal punto di vista delle decisioni da assumere per le strategie di sviluppo a livello territoriale. Consente ad un'area che vuole interrogarsi sulle proprie prospettive di sviluppo di comprendere come si colloca e si posiziona in un contesto nazionale e internazionale, tenendo quindi conto sia dei modelli teorici di trasformazione che dei casi concreti.

Per questi motivi, è utile osservare la storia e l'evoluzione di alcuni poli

tecnologici, di alcuni distretti industriali, di alcuni cluster con le loro differenziazioni, perché non c'è una via unica o un modello unico e neppure tutti i distretti industriali si muovono o si devono muovere alla stessa maniera. C'è quindi una grande apertura di opportunità di trasformazione: il sentiero di sviluppo non è predeterminato. Nell'analisi di queste relazioni e di questi cambiamenti, va tuttavia eliminato il rischio di confusione metodologica.

Una tipologia è importante soprattutto per la guida all'azione; nonostante gli obiettivi relativamente modesti dal punto di vista teorico-analitico, diviene cogente e molto rilevante dal punto di vista operativo perché consente sia di raggiungere una adeguata consapevolezza da parte degli attori locali, sul tipo di sistema in cui stanno operando sia per capire se l'area in cui lavorano si comporta come un vero sistema produttivo.

In un polo tecnologico c'è un "set" molto complesso di attori pubblici e privati che congiuntamente operano per introdurre innovazione e fare sviluppo tecnologico. Un polo tecnologico è una complessa macchina al lavoro per creare innovazione (cfr. Tab. 4). I poli tecnologici rappresentano territori dell'accumulazione di conoscenze tecnico-scientifiche e delle condizioni pre-competitive dell'innovazione; in un polo tecnologico si investe per produrre beni pubblici e per favorire l'accesso a questi beni pubblici da parte delle imprese, in modo che ci sia pari opportunità e non concorrenza sleale tra le imprese. Il polo tecnologico, in sintesi, è un grande laboratorio territoriale di ricerca e sviluppo in cui ci operano grandi imprese, laboratori privati di ricerca, istituzioni pubbliche di ricerca, lo Stato (sia lo Stato centrale che lo Stato locale), e in questo laboratorio territoriale c'è necessità di coordinamento.

Tab. 5 - Poli tecnologici: le variabili chiave

Gli ATTORI

Le COMPETENZE

Le RELAZIONI tra ATTORI

I Meccanismi di FUNZIONAMENTO

La MASSA CRITICA degli investimenti

Il COORDINAMENTO

Dunque le variabili chiave per ragionare sul polo tecnologico sono gli attori, le competenze in gioco, i tipi di relazioni tra gli attori, i meccanismi di funzionamento che si attivano, un rilevante ammontare di investimenti e la necessità di coordinamento.

Il distretto industriale è un sistema spontaneo, in cui l'intervento pubblico deve essere particolarmente leggero: è necessario stare "dietro le quinte", lavorare con estrema leggerezza perché il distretto è un modello molto delicato e quindi non ci deve essere oppressione da parte dell'intervento pubblico. Nel polo tecnologico il ragionamento è quasi rovesciato perché il polo tecnologico rappresenta un modello scientemente voluto, è un disegno pianificato, programmato da diversi attori e soprattutto con un ruolo rilevante degli attori pubblici.

Tra gli *attori* ci sono le imprese orientate all'innovazione. Sono necessari Università ed istituti di ricerca che siano interessati al trasferimento di conoscenza, al trasferimento tecnologico ed alla creazione di spin off tecnologici. Sembra semplice, ma del resto le risorse che servono e i

processi da avviare non sono mai molto complicati (anche se ciò non vuol dire che sia facile mobilitarle e avviarli).

A Grenoble, Louis Néel, fisico nucleare che ha ottenuto il premio Nobel per la fisica, si preoccupava che i suoi allievi potessero non soltanto lavorare all'interno dell'Università, ma anche che i risultati della ricerca potessero avere effetti anche sul mondo della produzione. Così ha creato il primo *spin-off* all'interno del proprio dipartimento, della propria scuola ed ha utilizzato parte dei fondi di ricerca per avviare la prima impresa che è stata avviata dai propri allievi. I fondi di ricerca, nonostante siano pochi e in diminuzione, possono servire anche per avviare lo spin-off tecnologico. La responsabilità sociale dell'Università rende necessario svolgere un ruolo di mobilitazione di saperi e competenze per rafforzare il territorio, l'Università deve arricchire le competenze della società e dell'economia locale. In un polo tecnologico laboratori di ricerca privati, istituzioni formative orientate ai fabbisogni delle imprese lavorano "a stretto contatto di gomito"; c'è un gioco di relazioni e di scambi che nasce da un rapporto di fiducia reciproca; c'è infine lo Stato centrale e c'è uno Stato locale che rafforzano l'attrattività del territorio e che possono consentire di avviare strategie di sviluppo coerenti e capaci di raggiungere una adeguata massa critica delle relazioni tra ricerca e industria.

Le *competenze* in un polo tecnologico non sono soltanto tecnologiche e scientifiche ma devono essere anche manageriali, devono esserci capacità imprenditoriali diffuse perché altrimenti non si generano nuove imprese. In un polo tecnologico devono nascere molte imprese innovative e le imprese che nascono sono imprese piccole, quindi numerose nuove imprese che nascono dall'interazione tra ricerca e industria. Prendiamo l'esempio di Cambridge. Cambridge era una città che fino a venti - trent'anni fa era la città della scienza, dello scienziato rinchiuso nella "torre d'avorio", di numerosi premi Nobel con attorno un territorio quasi agricolo: non c'erano imprese, non c'era attività innovativa. Da venti anni circa Cambridge si è trasformata in un territorio dell'innovazione e dell'interazione tra l'impresa e la ricerca.

In un polo tecnologico servono competenze tecnologiche, scientifiche, imprenditoriali, una sensibilità al cambiamento, un'apertura all'esterno e soprattutto competenze relazionali e quelle che si definiscono competenze di sistema. Se guardiamo nel nostro paese il cervello dei "centri di ricerca" è sempre a Roma, non è nei luoghi dove ci sono i saperi. In Francia il centro di ricerca nazionale per l'energia nucleare e per l'energia alternativa è a Grenoble, non è a Parigi. Grenoble è una piccola città, vi sono 300 mila abitanti; raggiunge circa 600 mila abitanti con l'intera agglomerazione urbana. Però Grenoble è interessante perché ha una lunga storia, una storia esemplare, che nasce alla fine dell'800 - inizio del '900, di interazione tra ricerca ed industria. In quella città c'è stata la presenza di imprenditori che hanno capito la rilevanza dell'Università, che hanno supportato la nascita e la crescita dell'università, finanziando anche le ricerche dell'università e, allo stesso tempo, c'è stata la presenza di universitari che hanno capito le esigenze del sistema produttivo. Questo tipo di relazioni tra sistema produttivo e università è avvenuto sin dall'origine e, in particolare, negli ultimi 30 - 40 anni. Ci sono molte strutture di interfaccia e non c'è centro di ricerca a Grenoble che non abbia al proprio interno figure professionali che sappiano interloquire e discutere con il mondo delle imprese; non c'è impresa medio-grande che non abbia all'interno qualcuno capace di discutere con il mondo della ricerca. C'è ridondanza, quindi, di queste *risorse di sistema*. Ci sono molti centri ricerca internazionali, ci sono importanti centri di ricerca nazionali, ci sono 90 laboratori universitari;

c'è la presenza, quindi, di un numero rilevante di autonome strutture di ricerca. C'è inoltre una ricerca privata molto diversificata, con la presenza di 6.500 ricercatori nelle imprese. Questo vuol dire che ci sono 6.500 soggetti che hanno la capacità di discutere con gli studiosi della ricerca pubblica e dell'università, quindi si raggiunge una elevata *massa critica* di saperi e di competenze scientifiche e tecnologiche ed una capacità di discussione e di interazione, capacità anche di relazioni amichevoli, informali, disponibilità a scambiarsi delle informazioni di interesse reciproco. Ci sono, ovviamente, anche alcune grandi imprese, anche imprese multinazionali che partecipano al gioco interattivo. Ci sono 5.000 ricercatori nell'università; il 42% degli studenti lavorano nell'area scientifica "dura", quindi una massa rilevante di potenziale capitale umano da inserire nei processi di creazione dell'innovazione. Ci sono 3.500 dottorandi, ci sono 9.000 studenti stranieri: gli studenti stranieri sono tra il 20 ed il 25% degli studenti di Grenoble; a Milano si fa fatica ad arrivare all'1,5%. Il numero degli studenti stranieri ed il numero dei ricercatori internazionali che lavorano nei centri internazionali di Grenoble, attraggono molti ricercatori dall'estero, molto di più di quanto non facciano altre città; quindi Grenoble è particolarmente attrattiva nei riguardi di *talenti* che rappresentano una risorsa fondamentale per la costruzione del futuro.

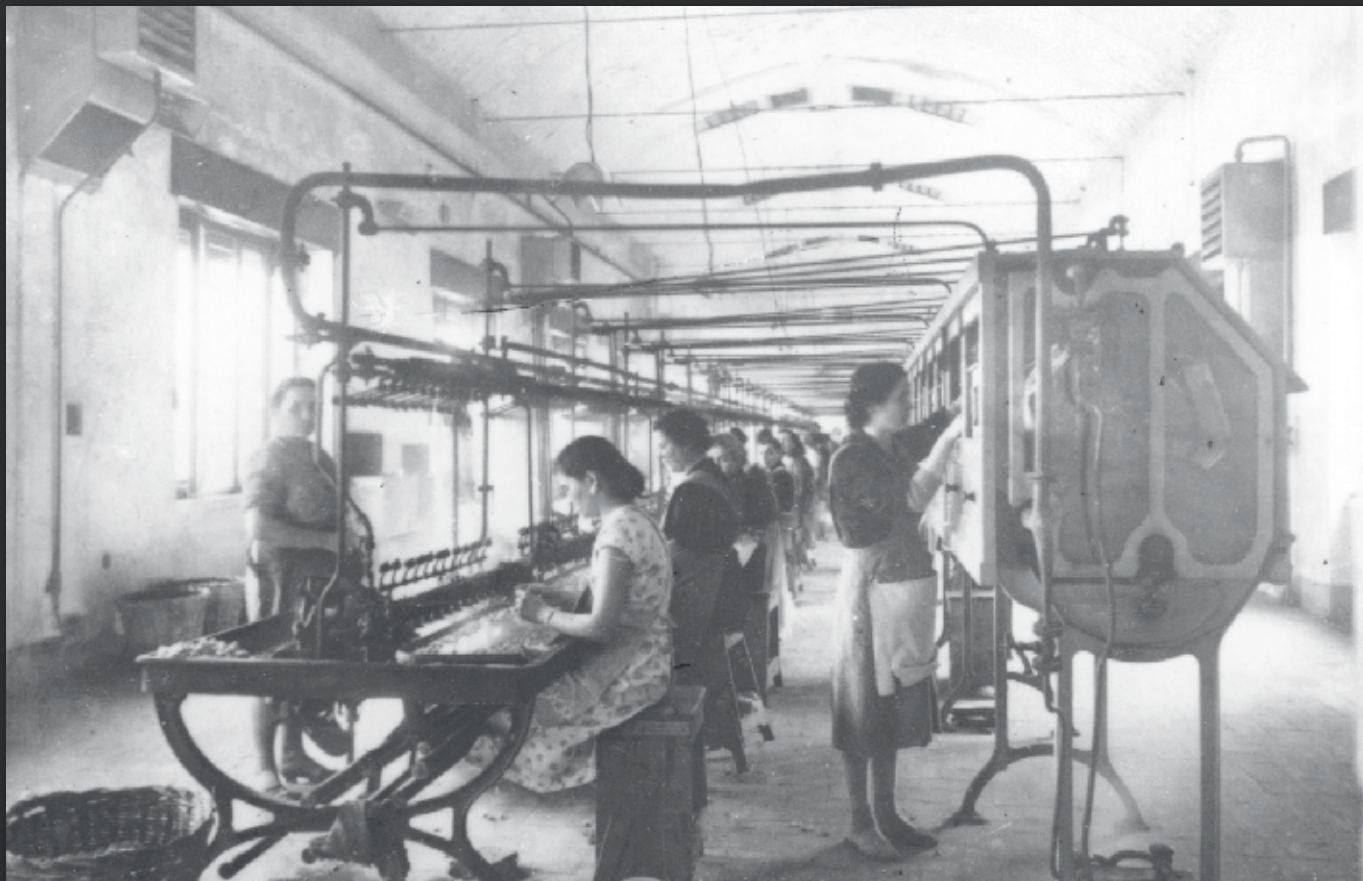
Il secondo caso che vorrei presentare è quello di Hsinchu a Taiwan. Lo illustro perché è poco conosciuto nonostante il rilevante successo. Hsinchu, a 70-80 chilometri da Taipei, nasce come parco scientifico-tecnologico nel dicembre del 1980, ma in realtà ci vogliono circa dieci anni perché cominci a diventare effettivamente funzionante. Nei primi anni '90 funziona pienamente come parco tecnologico-scientifico e comincia a diventare un polo tecnologico. C'erano già allora almeno cento imprese localizzate nel parco tecnologico con circa 20.000 addetti.

A Hsinchu c'è la sede centrale dell'ITRI (Industry Technology Research Institute); ci sono due Università, tre laboratori nazionali, tre Centri di ricerca specializzati; ci sono cinquanta incubatori di imprese; ci sono oltre quattrocento imprese hi-tech e oltre 115 mila addetti nelle imprese high-tech. Se osserviamo le qualifiche professionali dei lavoratori di Hsinchu (tra i dipendenti delle imprese, non tra quelli dei centri di ricerca) vediamo che il 20% ha il master o il Ph.D, il 45% ha almeno la laurea, il 75% ha almeno un'esperienza di formazione post secondaria. Se consideriamo anche tutti quelli che hanno il diploma di scuola secondaria si raggiunge il 93% dei lavoratori.

Lo Stato, ovviamente, ha investito notevolmente. Ha investito 1.700 milioni di dollari; quindi massa critica anche di spesa mentre in Italia si vogliono fare centri d'eccellenza con "due lire" e tagliando le risorse per la ricerca e l'Università. Hsinchu, che è praticamente sconosciuto ai *policy makers*, è notevolmente cresciuto in dieci - quindici anni, e rappresenta uno dei pochi poli tecnologici effettivamente funzionanti al mondo. L'insegnamento che proviene anche da questo caso è che lo Stato deve investire molto, ma deve anche consentire che si innescino relazioni intelligenti; costituire un polo tecnologico, del resto, è un processo complicato.

5. Gli insegnamenti per una politica di sviluppo orientata all'innovazione

Proviamo ora ad avvicinarci a casi meno complicati, con volumi di spesa meno rilevanti e con una struttura economica più vicina ai casi che ci





Vecchie foto di vecchie industrie, eppure lo sviluppo passa sicuramente anche attraverso la capacità innovativa delle imprese che operano nei settori tradizionali.

Le prospettive economiche dei prossimi decenni inducono ad intensificare il collegamento fra ricerca e attività produttiva.

Nell'economia della conoscenza si va sempre più accorciando la distanza tra la ricerca di nuova conoscenza e la sua applicazione produttiva. Lo sviluppo sostenibile passa anche di qui.

interessano (più vicina, ad esempio alla struttura e ai problemi dei distretti industriali). In Francia vi sono aree come St-Étienne che si stanno progressivamente trasformando da una struttura di tradizionale distretto industriale a qualcosa che assomiglia ad un distretto tecnologico, ad un sistema innovativo locale, in cui l'interazione tra imprese e centri di ricerca diventa particolarmente importante.

Il punto di partenza di una strategia pubblica di accompagnamento al processo di trasformazione del sistema produttivo è la questione dell'individuazione dei fabbisogni delle imprese, non solo di quelli espliciti ma soprattutto di quelli impliciti. Vanno possibilmente esplicitati i fabbisogni impliciti perché questo vuol dire fare *"upgrading"* delle imprese e del sistema produttivo, consentire che l'impresa introduca continuamente iniziative più avanzate, diventi sempre più "intelligente", faccia produzioni meno copiabili, introduca innovazione e prodotti di qualità, meno suscettibili ad una competizione sui costi di produzione. Le imprese, in altri termini, devono diventare sempre più capaci di entrare in mercati più ricchi in cui gli elementi di successo sono la qualità e l'innovazione. Ci deve essere mobilitazione di competenze per la soluzioni di fabbisogni potenziali; deve organizzarsi una macchina che lavora per rispondere ai fabbisogni delle imprese. Ma analogamente si può pensare alle opportunità (di innovazione e di mercato) che nascono dalla capacità di risolvere problemi dei cittadini; basti pensare a quanto si potrebbe fare sui temi della salute e della qualità della vita.

L'esperienza di St-Étienne è centrata sul problema della salute a partire da un distretto tessile che è diventato successivamente tessile-medica, tessile-sanitario, e che sempre più ha spostato l'attenzione ai fabbisogni ed all'innovazione attraverso l'interazione tra imprese orientate all'innovazione e che producono per il settore sanitario, e medici ed operatori sanitari che riescono ad individuare i problemi e che riflettono sulle possibili soluzioni, offrendo idee da trasformare in prototipi da parte delle imprese. Per questo motivo vengono organizzati sistematici incontri tra professionisti con competenze complementari, facendo incontrare persone con conoscenze e obiettivi diversi ma che possono essere incredibilmente utili gli uni agli altri. Normalmente i medici non parlano con gli imprenditori per discutere dei problemi della sanità e di nuovi possibili accorgimenti tecnologici per affrontare i disagi dei malati. Una politica di sostegno di innovazione, una strategia o una pianificazione strategica per un territorio che voglia essere votato all'innovazione deve giocare sull'accumulazione di competenze, sull'introduzione di nuove competenze e sulle *capabilities* di questo territorio. Devono cioè essere incentivate le relazioni tra gli attori, quindi con il mondo della ricerca; va agevolato e va incentivato, in generale, il meccanismo relazionale.

Le relazioni tra il mondo della ricerca ed il mondo delle imprese è molto costoso in termini di tempo, non è soltanto un problema di finanziamento; è necessario utilizzare il tempo dell'imprenditore oltre che il tempo del ricercatore; questi processi costano: costano tempo, costano per avviare relazioni, per costruire fiducia tra gli operatori; ma senza questa interazione non si introduce innovazione, non si organizza un sistema innovativo locale.

Bisogna produrre continuamente nuove economie esterne; bisogna costruire nuove economie esterne per i sistemi produttivi locali. Si può immaginare una traiettoria che valorizzi saperi tradizionali, competenze professionali diffuse che vanno però integrate con nuove competenze. Non bisogna disperdere i saperi accumulati nel passato, dobbiamo piuttosto integrare ciò che sappiamo con nuove opportunità, con altri saperi che sono spesso esterni ed ecco perché i centri di ricerca diventano importanti. Un centro di ricerca e l'Università rappresentano,

infatti, una “finestra” sul mondo, consentono collegamenti internazionali, permettono alleanze con altri territori, consentono di organizzare *reti lunghe* che stabiliscono rapporti di cooperazione con altri territori che possono trasmettere la loro esperienza o possono trasferire le loro competenze.

Una strategia di accompagnamento di questo tipo è particolarmente importante e va integrata con azioni collettive, progetti comuni di ricerca applicata. Bisogna promuovere e finanziare la ricerca applicata in cui lavorano assieme organizzazioni differenti, imprese soprattutto e personale del mondo della ricerca. Ciò potrà permettere un *upgrading* dei sistemi produttivi locali con continuo innalzamento della qualità di questi sistemi per una competitività che sia basata effettivamente su conoscenza, qualità ed innovazione, permettendo di perseguire la cosiddetta “*via alta allo sviluppo*”, di uno sviluppo che è organizzato cioè su una competitività basata su qualità ed innovazione.

Cosa si deve fare? Può essere anche questo estremamente semplice. Dobbiamo provare a costruire la cultura dell’innovazione, costruire l’attenzione e la sensibilità all’innovazione e la cambiamento; occorre animare gli operatori e gli “*stakeholders*” del territorio e mobilitarli sulla costruzione dell’innovazione, rendendoli consapevoli che l’innovazione non è qualcosa di misterioso. Gli imprenditori sanno come emerge l’innovazione: nella storia delle imprese e dei cambiamenti organizzativi si riscontra che l’innovazione è conseguenza di un grande problema che l’impresa ha avuto; se l’impresa ha risolto quel problema ha fatto innovazione. È così anche in un sistema locale; la questione cruciale è individuare la modalità per innescare un progetto capace di mettere al lavoro competenze complementari per risolvere un problema comune; è questo processo che consente l’introduzione dell’innovazione e di permettere un salto di qualità del sistema produttivo locale. Non solo si risolve il problema delle imprese, ma si può vendere quella nuova competenza o dispositivo tecnico in altri mercati, si può spostare la frontiera tecnologica, cioè la frontiera delle conoscenze, e proiettarsi in avanti.

Questi cambiamenti sono stati spesso introdotti nei distretti industriali. Oggi i distretti italiani di punta esportano tecnologia. Negli anni ’50 e ’60 in Italia si importava tutta la tecnologia dall’esterno; oggi l’Italia è ancora importatrice per alcune tecnologie, ma per altre è una grande esportatrice, basti pensare alla meccanica strumentale. Oggi l’Italia, oltre all’industria del “bello ben fatto”, esporta prodotti della meccanica strumentale perché c’è ancora fortunatamente il “saper fare” e la possibilità di continua implementazione dei saperi.

Quindi cultura dell’innovazione, cultura della collaborazione; senza collaborazione e coordinamento non si ha innovazione, per lo meno non si ha innovazione di sistema. È cruciale stimolare la capacità di risolvere problemi. Quando più imprese mostrano di avere un problema simile diventa economicamente possibile risolverlo, si può mettere a lavoro delle competenze per risolvere quel problema perché si spalma il costo su più imprese e se c’è una struttura intermedia pubblica o privata, una parte dei costi può essere sopportata anche da questa struttura. Quindi è economicamente possibile e relativamente facile risolvere questo problema, coinvolgendo una rete di organizzazioni e di imprese e una comunità di tecnici e di *professional* dell’innovazione.

Spesso innovazione ed internazionalizzazione si muovono di pari passo; bisogna capire quali sono le opportunità, cosa “bolle in pentola” fuori da Jesi, ma anche fuori dall’Italia per dare nuove opportunità alle imprese e per individuare nuove potenziali opportunità per il futuro del territorio. Concludo con due notazioni finali. Innanzitutto, non ho mai usato il termine

“incentivazione”. Ciò che è importante incentivare è la moltiplicazione dei rapporti e delle interazioni tra mondi diversi (specie quelli della ricerca e della produzione). Il sostegno allo sviluppo non si organizza con incentivi alle imprese ma con la produzione di nuovi saperi e competenze (cioè nuove *economie esterne* per il territorio) e con la capacità di attrarre “talenti” dall'esterno.

C'è inoltre un problema culturale, di cultura dell'impresa innovativa. Una cultura d'impresa e dell'innovazione è necessaria non solo nel mondo delle imprese, ma anche nel mondo della ricerca, nella Pubblica Amministrazione, nelle strutture *no profit* ove sono necessari dei veri e propri “imprenditori”, cioè degli imprenditori sociali. Nei paesi civili le strutture *no profit* hanno imprenditori e manager che le gestiscono. Manager che servono anche nell'università dove c'è poca capacità imprenditoriale e organizzativa. Se si vuole operare a livello internazionale, anche l'Università deve avere professori e ricercatori che si muovano con una capacità imprenditoriale, di organizzare gruppi di ricerca, di avviare ricerche in collaborazione con centri di ricerca all'estero, di saper leggere i problemi del territorio e favorire il suo “*upgrading*”.





Jesi era stata definita nel diario di viaggio di Edrisi, un geografo arabo che vi era capitato nel lontano 1154: "città bella posta sopra il fiume". Il fiume era l'Esino che prima di gettarsi nell'Adriatico, percorre 80 km in una valle ricca di cultura, tradizioni, profumi e sapori. Ancora oggi il fiume lungo le sue sponde accoglie risorse naturalistiche e paesaggistiche di grande interesse e infrastrutture, che lo rendono ancora fulcro dell'attività economica e produttiva della zona.

Unicità dei luoghi come anima

di Renato Novelli

Cercherò di affrontare il tema partendo da una metodologia precisa e dal fatto che ho registrato una forte convergenza perlomeno di idee generali, sul fatto che il turismo tradizionale, cioè quello del relax, è da tempo superato.

Stili di vita e turismo

Per molti anni, per lo meno fino agli sessanta del secolo scorso, il turismo è stato un'industria del riposo e delle ferie. Anche se il fenomeno ha sempre avuto connotati culturali di antropologia e sociologia, il *trend* più rilevante era costituito dall'aumento quantitativo del numero dei turisti e dall'organizzazione della vendita di settore. Da qualche tempo non lo è più o non lo è solamente: è un'industria di consumo specifico, nella quale si confrontano degli stili di vita e dei progetti di vita. Da quando i consumi hanno visto progressivamente indebolirsi il carattere d'uso a favore del sistema simbolico che essi rappresentano (Frank, Douglas), gli acquisti si intrecciano con le abitudini e le relazioni sociali. Se è vero che anche la disuguaglianza dei redditi viene affiancata nelle società post – industriali da processi di differenziazione sociale dovuti a scelte di ambiti (un tempo si chiamarono *Lebens-Bereich* o ambiti di vita) (Offe) sociali di collocazione dei membri della società, un sistema di valori "laschi" o a banda larga presiede alle scelte di consumo. Il turismo come industria dei sogni (Leoni), è un consumo forte.

Ed è, peraltro, all'interno dei consumi quello che ha la maggiore carica simbolica, cioè la maggiore carica di percezione soggettiva. Mentre altri comparti industriali producono delle merci che hanno una qualche verifica oggettiva, ad esempio il mio orologio misura le ore e questo è un fatto oggettivo, anche se è uno *Swatch*, e dunque assolutamente disprezzabile da parte di alcuni consumatori ed apprezzabile da altri, resta il dato di fatto che misura le ore; nel turismo l'unico criterio che noi abbiamo per giudicare il successo di un'industria è la percezione positiva del cliente. Non esistono altri parametri. Questa percezione positiva peraltro è una percezione complessa da interpretare, perché non è una percezione singola, ma una percezione a più stadi. Infatti un conto è la soddisfazione del cliente mentre è in vacanza, un conto è la soddisfazione del cliente quando ricorda la vacanza, un conto è la soddisfazione del cliente quando riprogramma una vacanza. Sono tre momenti diversi. Sarà capitato a tutti voi di avere di alcune difficoltà durante i vostri viaggi. Se queste difficoltà sono inserite in un quadro positivo diventeranno un dolce ricordo. Se sono inserite in un quadro negativo diventeranno una dannazione per il posto dove siete stati.

Ora chi programma il turismo sa, che non può progettare ogni cosa in modo che tutto vada alla perfezione, che se c'è una *mission* chiara è quella di produrre delle condizioni quadro positive, rilassate, in modo che gli elementi di difficoltà possano essere superati nel momento della memoria. Il turismo industria delle emozioni è un fenomeno complesso, con aspettative alte, intense. Non a caso possiamo dire del rapporto turistico *host – guest*, quello che Marcel Mauss nel suo celebre saggio sul dono, dice del sistema di *potlach* delle isole del Pacifico: chi va in vacanza si aspetta di vivere un paesaggio in un sistema di reciprocità che gli permetta di avere un'esperienza forte di conoscenza.

Il paesaggio: nuove definizioni

Vorrei fare alcune riflessioni generali, per spiegare come oggi un paesaggio turistico sia formato da quattro elementi che portano il paesaggio stesso oltre la classificazione di genere. Spiaggia, collina, montagna, città d'arte, sono categorie in parte superate e solo in parte operative, perché al centro della vicenda turistica c'è l'esperienza che il turista ha del luogo. Questa esperienza è legata ad un paesaggio visibile che è quello che noi vediamo, ma è soprattutto legata ad un paesaggio invisibile, come ci ha insegnato il sociologo americano Rydzen, il quale sostiene che la percezione del luogo da parte dei turisti è data sì dal paesaggio materiale e dalla piacevolezza percepita, ma è data soprattutto dall'interpretazione che la popolazione locale, attraverso il proprio stile di vita, la propria cultura, la propria capacità di comunicare, dà di quel luogo, trasferendo al turista la cultura e lo stile di vita che emergono da quel determinato luogo. Questa riflessione ci pone davanti un elemento molto importante per il turismo: il superamento o l'obsolescenza di una dicotomia strutturale nel sistema dell'ospitalità: la storica dicotomia tra *host* e *guest* che ha accompagnato l'industria turistica fin dall'origine. La dicotomia consiste nel fatto che il turista viene percepito come uno estraneo ed è un consumatore che viene da fuori, mentre la comunità locale vive la schizofrenia indotta dalla presenza periodica di comportamenti diversi da quelli usuali. Quando io ero ragazzino, io sono di San Benedetto del Tronto, noi facevamo una cosa assolutamente e turisticamente criminale: eravamo organizzati in piccole bande per dare informazioni sbagliate ai turisti, per farli andare da un'altra parte, per far sì che perdessero la loro strada. Spero che i bambini oggi non facciano più azioni anti turisti, perché la dicotomia *host - guest* va superata con la costruzione sociale e culturale di un sistema di paesaggio moderno in cui il turista ed il cittadino devono avere le stesse sensazioni, dove il turista deve essere partecipe della cultura che esprime la popolazione locale ed essere percepito come membro della comunità, seppure pro - tempore. Pur sapendo che è provvisorio, che l'esperienza finirà, deve essere assolutamente parte di quel paesaggio, deve capire il senso del luogo. Ora il senso del luogo è alla fine l'identità dei luoghi e l'identità del luogo è una cosa nobile. Se mi permettete di dire in maniera radicale cosa sia mai l'identità di un luogo, dirò che la proposta turistica deve farci dimenticare di essere tutti figli di Isaac Newton, delle grandi leggi della scienza classificatoria. Secondo questa lettura scientifica, noi vediamo l'acqua come un elemento formato secondo leggi naturali e professiamo una fede per la quale, tutte le sorgenti sono sorgenti ed i torrenti sono torrenti in base a classificazione. Nel turismo dobbiamo tornare ad una cultura in cui la sorgente ha una ninfa, una specificità, non perché sia la più bella

Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni





Immagini di una Jesi che, a ben vedere, sembrerebbe poco cambiata, almeno nelle sue fortificazioni. La foto delle lavandare racconta di un'acqua del Canale Pallavicino ormai ingoiata dal terreno per far posto alle case; sono apparsi cartelli ad uso delle macchine sapientemente celate dal fotografo e turisti, ma la cinta muraria è ancora lì, intatta. E chiede turismo, chiede di essere vista.

del mondo e dia l'acqua più buona del mondo, ma perché quell'acqua vive solo lì, e noi dobbiamo rintracciare le caratteristiche per cui quella sorgente è unica, proponendola come esperienza singolare e irripetibile. Non è importante che sia la migliore, come diciamo spesso noi italiani abituati a pensare che abitiamo nel posto più bello del mondo, ma che si colgano gli elementi di unicità e specificità. Non è importante che il salame di Fabriano sia il più buono d'Italia, l'importante è che spieghiamo perché è di Fabriano e non di altri luoghi. Non è importante che il Verdicchio sia il vino bianco più buono di Europa, l'importante è che il Verdicchio esprima la storia di chi l'ha inventato, la storia di chi lo produce, la storia e la geografia dei vigneti. Un'esperienza che noi proponiamo, che si può avere solo qui, solo in quel certo posto, non in un altro posto. Detto ciò, torniamo con i piedi sulla terra del turismo. Il turismo è un prodotto e deve avere un prodotto.

L'identità dei luoghi, il prodotto turistico, il brand

L'identità, così come io l'ho descritta, deve diventare un prodotto turistico. Io ricordo sempre un esperto serio come Josep Ejarque, che dice nel bel mezzo di convegni "c'è gente che dice noi abbiamo questo, noi avremo quello, ma il prodotto qual'è? Voi cosa proponete al turista come sistema complessivo? Se non c'è il progetto tutto diventa evanescente e sfuggente rispetto all'esperienza del turista". Quindi noi dobbiamo capire che il turismo si fonda sull'identità dell'utente, che questa identità è anche un "volgare" prodotto commerciale ed essendo un volgare prodotto commerciale, nel turismo delle emozioni, deve essere qualcosa di più di una proposta specifica. Esso è la qualità terminale dell'organizzazione del territorio. Noi dobbiamo fare turismo della qualità globale di tutto il territorio. Il turismo è uno sbocco naturale di questa qualità dove tutto funziona in maniera assolutamente coordinata. Si attenua la distinzione tra front region, vocazione di area e la back region, carattere secondario dell'area. È tutto il territorio con le sue caratteristiche ad essere il target dei turisti.

Può darsi che qualcuno veda questo discorso su territorio e qualità globale come un incipit di un "discourse" teorico sul paesaggio. Mi piacerebbe, ma non è così. Il turismo è un'industria non un "discourse" culturale. Senza un sistema di servizi efficienti non c'è turismo. Vorrei farvi un esempio molto semplice. Nel 2006 io ho fatto una ricerca sui concerti di musica cosiddetta di nicchia in alcune aree europee. I concerti di nicchia radunavano una media oscillante tra i 2.000 e i 5.000 spettatori. Ci sono state cinque località nell'estate del 2006 in cui 5 concerti di musica di nicchia hanno avuto tra le 20.000 e le 30.000 persone. Questi cinque concerti erano tutti a dieci minuti, venti minuti da un aeroporto con voli low cost. Falconara non è funzionale ad una prospettiva di questo genere, perché è pensato più come aeroporto di partenza che di arrivo. I servizi, la viabilità, la facilità di accesso, la facilità di informazioni sono elementi fondamentali. Direi ancora di più che i servizi devono essere costruiti attorno al tipo di turismo e di turisti che vogliamo.

Se noi prendiamo un'area qualsiasi, chiunque dirà che deve avere un brand. Tutti vogliono un brand. Io non mi occupo di marketing e quindi del brand ho una visione molto poco marchettizzata e, al contrario, molto operativa. Un brand deve essere di facile comunicazione, individuare un soggetto, un'area in maniera chiara, forte e significativa. Vi faccio un esempio storico che non riguarda il luogo ma riguarda le nazioni. La

decadenza del sistema turistico italiano, è un caso esemplare: passa, dagli anni settanta in poi, dal primo al quinto posto del mercato turistico mondiale, per numero di turisti; arriva al 35° posto al mondo come competitività del sistema alberghiero e nel segmento balneare viene superato dalla Grecia. Riceve 41 milioni di turisti l'anno, 32 milioni dei quali sono passati per Venezia, cioè è un sistema Venezia-dipendente come un tossicodipendente dipende dalla sostanza che assume. Senza Venezia non siamo nessuno. Quando il brand Italia inizia la sua caduta libera? Quando nel bel mezzo di una precisa guerra commerciale, non abbiamo capito, quello che altri paesi, come la Francia e la Spagna, avevano capito: si doveva puntare tutto su un brand preciso di paese, per affrontare la internazionalizzazione dei mercati turistici mondiali. La Francia si è venduta come patria dello stile del vivere. All'interno di quello stile ci sono i Castelli della Loira, Parigi, la Camargue, Saint Tropez. Ma tutto è Francia come etichetta unitaria, forte, un paese con uno stile di vita, dove tutto è elegante, dove è tutto è glamour. La Spagna, ha messo nel suo marchio, il sole, rubando alla povera Albania il primato di essere, com'è, il paese che ha più ore di sole in un anno in Europa. La Spagna si è appropriata di questo record perché all'Albania si può fare tutto. In verità la Sicilia è la regione più solatia, ma, visto che le statistiche si fanno per nazioni, la Pianura Padana trascina giù l'isola del sole. Il primo segreto del successo di Francia e Spagna sta nella semplicità e facile comprensione del messaggio. Prima si va in Francia, prima si va in Spagna, poi si va in un luogo. I tecnici del nostro turismo non capirono questo. Non abbiamo costruito un brand nazionale in quella fase, anzi abbiamo frazionato la gestione del sistema e dell'organizzazione turistica, portando le competenze a livello regionale. Il risultato è che ogni Regione ha le rappresentanze in tutto il mondo. Fino al ridicolo. Mi pare che la Regione Lazio abbia un ufficio a Shangai per la promozione del turismo. Quindi ad un certo punto abbiamo perduto la guerra del grande turismo, delle grandi cifre, senza costruire un sistema competitivo in altri settori. Non abbiamo prodotto né una chiara immagine unitaria, né sistemi locali efficienti. Questo vale anche per i luoghi. Se Jesi vuole affrontare il turismo, bisogna che abbia un brand, cioè bisogna avere un contenitore chiaro, facilmente comunicabile, ma forte e strutturato. Non chiacchiere, non un'immagine, che non basta. Ci vogliono delle norme, delle garanzie all'interno delle quali uno costruisce un sistema di turismo. Cioè bisogna badare ai contenuti. Il brand che è indispensabile per una zona turistica è un processo in cui io posso partire dicendo "io vi garantisco che tutti coloro che producono il miele in questa zona lavorano così, io vi garantisco che tutti coloro che hanno un albergo lo fanno così, io vi garantisco che tutti coloro che fanno ospitalità hanno stile familiare". Se posso aprire una parentesi, è importante per noi tornare a quello che è stato il pregio migliore del sistema turistico italiano fino agli anni '60. Il carattere distintivo del sistema turistico italiano, è sempre stata la polverizzazione degli alberghi, fin dall'inizio del 900. Gli alberghi erano più piccoli di quelli di altri paesi, con meno stanze ed erano piccole aziende. Però il sistema italiano era, allo stesso tempo, un sistema in cui il piccolo albergatore coniugava l'atmosfera familiare con un alto, o meglio altissimo livello di professionalità. Poi, negli anni Sessanta, c'è stato il boom. Gli imprenditori del settore turistico sono cambiati. Investivano nel turismo i muratori che avevano fatto i soldi, gli speculatori in cerca di facili entrate e pochi rischi. La professionalità si perse. Paradossalmente gli immigrati dall'interno verso la costa che con i loro risparmi investivano, divennero i nuovi imprenditori di alberghi piccoli e medi. Da qualche parte hanno acquisito professionalità come a Rimini. Da qualche altra parte meno. A Rimini il 60% dei profitti





Il fortino e la costa del Montirozzo: oggi le fronde degli alberi nascondono in parte la maestosità delle mura jesine. Salire quella strada, una volta polverosa, che porta al centro città ci permette di vedere la bellissima cinta delle mura che controllava il lato orientale della città; ancora oggi quel torroncino che si staglia nell'azzurro del cielo invita il turista ad alzare gli occhi.

vengono reinvestiti in turismo, a Pesaro (località di eccellenza nelle Marche), il 35%. Il recupero di professionalità, competenze e servizi articolati, sono fondamentali. Possiamo, ad esempio, pensare che un brand di un luogo, magari senza grandi attrazioni, sia fondato proprio sul recupero della familiarità sentimentale – professionalità specifica del sistema italiano tradizionale? Mi permetto una storia di sociologia narrativa. Nel 1926 Thomas Mann, (nel 1929 vinse il Nobel, dunque non era uno sconosciuto) fu cacciato dal grande Hotel Forte dei Marmi. Il fatto che Thomas Mann non si sia mai lamentato di questo è dovuto all'aver trovato una pensione vicina, dove un cameriere simpaticissimo giocava con i bambini, la padrona era una donna di grande stile e la pensione stessa era un esempio di eleganza sobria e confidenziale. Dunque, per riprendere il filo della storia, il sistema turistico italiano si permise il lusso di cacciare un premio Nobel dall'albergo più noto della Toscana balneare, perché una principessa romana era infastidita dal fatto che i figli si comportassero come dei bambini troppo liberi: correavano sulla spiaggia, nudi. Sto parlando di bambini tra i tre anni e i cinque anni. Il figlio di Mann raccontò di avere avuto la tosse convulsa e la principessa convinse altri ad allontanare tutta la famiglia. Mann volle una visita del medico dell'albergo, il quale scoprì in pochi minuti che la tosse convulsa risaliva a qualche anno addietro. Poi con eleganza se ne andò dall'Hotel elegante e si trasferì alla Pensione di cui ho parlato. La vicenda, con altri sviluppi, produsse un romanzo breve "Mario e il mago". Questa vicenda dice come la pensione italiana fosse allora un servizio di eccellenza. Si può fare un brand dal recupero di questa cultura. Un brand, che sia un sistema di garanzie precise, anche di trasparenza di prezzi e di inclusione dei turisti nella cittadinanza locale. Non è un marchio, questo voglio spiegare, non è un'etichetta, non è l'immagine all'offensiva aggressiva di una zona, è un sistema di garanzie, può essere un processo progressivo, perché il turismo richiede spesso, il marchio di ombrello che, comprendendo molti soggetti, presenta dei forti rischi. Lo sapete bene voi che siete produttori enogastronomici di grande fama e valore. Voi sapete che se uno dei vostri associati fa una cosa sbagliata, l'immagine negativa si rovescia su tutti. Il brand ombrello va usato con molta attenzione, con molta cura, non bisogna mai fare un passo più lungo di quanto non ci si possa permettere, essendo sempre sicuri di quello che si sta facendo.

La costa, l'interno e il turismo delle tre elle

Ora vorrei anche discutere delle caratteristiche di un turismo di accoglienza in cui un brand garantisce delle prestazioni in cui il turista viene inserito in un sistema come cittadino provvisorio e quindi non viene truffato, non si sente spaesato. Prendiamo il caso delle nostre spiagge. Noi abbiamo delle spiagge dignitose ma non superlative, Per di più, alle spalle dei lungomari eleganti e scintillanti, ci sono centri sovraffollati e indignitosi, risultato dello sviluppo urbanistico europeo, che Le Corbusier ha definito "un cataclisma a rallentatore". Pensiamo forse di intervenire nel risultato del cataclisma? No, cerchiamo di impedire ai turisti di andarci. Ho scoperto che chi dice che San Benedetto è un bel paese, è stato solo sul lungomare e non ha mai fatto nemmeno venti metri verso il ventre del paese. Lo stesso vale per Civitanova. Ma vale, in altri termini persino per Sharm El Sheik, dove a soli 40 metri dai resort, ci sono i beduini nomadi. Ma il mondo non va più così: un numero crescente di turisti vuole uscire dal lungomare, vuole vedere il territorio.

Due nodi vengono al pettine: da una parte un intervento nelle aree del cataclisma e dall'altra il rapporto del nostro turismo maturo con un turismo di nuova generazione nelle località dell'interno. Diventa primario affrontare il problema della riorganizzazione di queste due zone. Forse le brutture possono diventare luoghi di comunicazione, mentre borghi e città dell'interno, coniugare due turismi paralleli (chi va nei borghi, va di sfuggita in spiaggia), oppure due turismi integrati (spiaggia e interno sono coordinati da proposte, giri d'istruzione, eventi). Del rapporto costa interno si parla da molti anni, ma manca il prodotto turistico di cui ho parlato prima, la proposta, i servizi, il coordinamento. Il turismo del presente è un turismo fondamentalmente legato a tre Elle:

- *Landscape* ovvero il valore del paesaggio in generale. La qualità del territorio, i servizi, l'offerta di uno stile di vita diverso da quello urbano. Il paesaggio, vuol dire il piacere di fare le cose in libertà, senza costrizioni, con il senso di piacere che dà quello che è piacevole fare.

- *Learning*, ovvero processi di apprendimento attraverso il viaggio. Il turismo si fa per imparare, per conoscere, per qualificarsi rispetto agli amici, nella vita professionale, per il valore simbolico del turismo. Il turismo, come ho detto nella prima parte, è connesso con l'identità molto più di qualsiasi altro consumo. Quindi noi dobbiamo anche capire quali stili di vita noi vogliamo attirare, con quali stili di vita vogliamo lavorare.

- *Leisure o loisir*, ovvero seguire conoscenza ed esperienza come attività libera e di piacere.

Di tutto si può fare turismo. C'è un pacchetto di cui noi italiani ci siamo vergognati. Qualche anno fa, un'agenzia francese propose un pacchetto intitolato "Conoscere i luoghi della mafia". Si trattava di un pellegrinaggio in Sicilia, dalla piazza dove fu ucciso Della Chiesa, a Capaci a Corleone. Ebbe un grande successo, ma l'Italia diplomatica ne pretese il ritiro. Un piccolo esempio che ci mostra come il turismo si muova per suggestioni. Dunque dobbiamo produrre suggestioni. La Regione Sicilia ha speso delle cifre enormi investendo nel turismo, con aumenti giudicati positivi. È bastato che un signore di nome Camilleri scrivesse dei romanzi fortunati e che diventassero poi televisione, per portare il tasso di crescita del turismo in Sicilia a due cifre. I luoghi di Montalbano sono molto richiesti. Gubbio, grazie alla serie televisiva di Don Matteo è all'improvviso entrata tra le mete gettonate. Una tendenza della narrativa ha registrato la crescita di popolarità degli scrittori di luogo, che ambientano i propri romanzi sempre nella stessa località. Dovremmo capire che i Sistemi Turistici Locali se non gestiti localmente, ma localmente pensati e prodotti, hanno un alto potenziale.

Siamo lontani, per il momento, da una politica coordinata. Non abbiamo nemmeno dei criteri unitari per stabilire i confini e competenze delle guide turistiche. Nel Lazio le guide turistiche di Roma non possono fare le guide turistiche a Latina e viceversa. In altre Regioni, al contrario, la competenza è su base regionale e le guide possono lavorare in tutta la Regione. Una guida che sia particolarmente attenta all'arte rinascimentale, se è di Firenze non può fare la guida a Roma. In molti altri paesi le guide hanno un brevetto nazionale, ovviamente con delle specializzazioni specifiche e criteri verificabili. I sistemi turistici locali sono falliti come mostra lo studio dell'università di Trento, per cause riconoscibili:

- un'ingerenza politica troppo alta,
- una competitività rivolta all'interno e non all'esterno,
- una genericità di organizzazione ed un sistema troppo frazionato,
- non vi sono brand di riferimento chiari e dei contenitori, i sistemi turistici locali,
- un eccesso di esaltazione degli elementi di particolarismo,
- mancanza di preparazione e competenza dei coordinatori.

Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Fondo fotografico Luigi Schiavoni





La notte bianca,
la notte della cultura.

Da sempre gli
eventi, le feste
fanno uscire di
casa per vedere,
conoscere e farsi
vedere.

Come quelle
eleganti signore
con ombrellino
a spasso per la
piazza nel giorno
di festa.

È una parte della
dimensione slow
dell'economia di
Jesi: turismo, di-
vertimento, pro-
duzione e fruizio-
ne culturale.

Gli STL dovrebbero partire da una caratteristica forte del territorio, riuscire a coniugarla con un sistema di servizi e con un'offerta chiara. Un prodotto chiaro. Chiediamoci perché il rapporto costa-collina non ha mai funzionato. Da quanti anni voi sentite parlare della necessità di trasportare una parte del turismo della costa verso la collina? Poi questa cosa funziona molto poco. L'adagio più riduttivo è famoso: "quando piove a Senigallia, la gente viene a Jesi". È la stessa cosa che dicono a Macerata, è la stessa cosa che dicono ad Urbino, la stessa cosa che dicono ad Ascoli Piceno. Oggi, dopo anni di crescita separata, costa e collina hanno due sistemi di ospitalità completamente diversi, con gli imprenditori dell'interno molto più avanzati, attenti e capaci di quelli della costa, perché quelli della costa ragionano ancora con il sistema di sparare nel mucchio, con la propaganda generica. Mentre nel turismo bisogna avere in mente sempre un segmento preciso da intercettare, poi lavorare per far venire anche gli altri. Si deve costruire il turismo di una località su un segmento di partenza. Noi sappiamo che vogliamo attirare in una zona come Jesi chi, ad esempio, compra una seconda casa per amore della campagna italiana, chi cerca un'alternativa rispetto alla vita di città, chi vuole vivere in più luoghi, per sentirsi più realizzato. Se sappiamo questo, sappiamo che il turista che viene dieci giorni di estate, lo intercetteremo dopo che avremo un'immagine costruita su quelli che, tecnicamente, si chiamano i neonomadi, cioè persone che vivono prevalentemente, per esempio a Londra ma hanno una casa nella campagna italiana, francese. Se abbiamo target di questo genere, dovremo modificare la spiaggia con una riqualificazione, trasformandola in una spiaggia meno fordista. Nella regione non c'è un hotel a cinque stelle, siamo una Regione che in 140 chilometri di costa non ha un centro di talassoterapia. Abbiamo un mare che non ha nessun altro pregio, non è trasparente, non è luminoso, ma sarebbe ideale per la talassoterapia perché è un mare molto salato. Avendo una spiaggia di questo genere, lungomari lunghi, perché non aver attenzione oltre che al cosiddetto turismo del benessere, anche al turismo della salute? Il turismo del benessere vuol dire rifarsi la faccia, fare la dieta, ma c'è anche un benessere più elementare, delle malattie più comuni in età anziana: il diabete ed i problemi cardiaci. Perché non fare dei programmi all'interno della vacanza, di terapia dolce, che ti aiuta a passare un periodo in cui star bene, vuol dire anche star meglio rispetto alle proprie malattie. Noi abbiamo i sistemi turistici locali falliti, il rapporto costa-collina fallito, il contenitore Italia fallito, il contenitore Adriatico non è sufficiente, quindi partiamo con un handicap. Questo vuol dire che bisogna rafforzare l'immagine locale, renderla fortemente comunicabile e renderla anche efficiente, andare direttamente a quello che è il turismo, cioè l'industria delle emozioni. Voglio farvi un esempio, non so se voi avete mai consultato il sistema nazionale francese on line. Il sistema francese funziona così, voi dite che cosa volete, spiaggia, bella campagna, mangiar bene dal 10 di agosto al 20, vi appare sullo schermo le possibilità che avete, con prezzi. Non ha importanza se è il Mar del Nord o il Mediterraneo, vi appaiono queste possibilità. All'interno di queste possibilità scegliete. Questo è un sistema elementare che parte dalle emozioni, dalla domanda e non dai luoghi. Si può non fare in tutto il paese, si può fare in una provincia, si può fare in una Regione.

Vorrei chiudere con alcuni suggerimenti pratici, in quest'area che io non conosco bene. Questa è un'area di eccellenza enogastronomica ed il turismo enogastronomico è il segmento di turismo in maggiore espansione negli ultimi anni. Il modello del turismo del cibo, è schiacciato dalla super corazzata Toscana, in termini di immagine. Ma stiamo attenti bene perché io credo che il sistema Toscana stia per entrare in una crisi di

autoreferenzialità. Il sistema, per essere più esatti, Francia – Toscana è un sistema fondato prevalentemente sul vino, imbottigliato di qualità con alla base recuperi culturali, professionali e agrari importanti ed insieme sulla riconquista, riscoperta di alcune ricette tradizionali fortemente codificate. Quello che noi rileviamo a livello di tendenza, invece, è una leggera usura di questo modello e l'affermazione di una domanda più articolata. Le figure che Paolini ha chiamato il gastronomo, e il food-trotter, che esplorano nuovi gusti o fanno riferimento a manifestazioni e ristoranti, rischiano di diventare come Don Chisciotte, cavalieri inesistenti di buone intenzioni. La figura in crescita, nell'enogastronomia, sembra essere quella del turista globale, che apre un ventaglio plurale di esperienze. Si parte per l'offerta complessiva di un territorio all'interno della quale, c'è il cibo. Questa tendenza apre uno spazio molto ampio per fare una proposta che non sia fondata solo su quei prodotti e quel filone della qualità e della tipicità molto nota. L'elemento centrale della nuova tendenza, è un turismo fondato sulla storia del prodotto. Chi ha inventato quel prodotto? Quale società ha inventato? Chi lo produce oggi? Con quale stile di vita produce quel prodotto? Cioè tutta una serie di elementi che non dicono se quel vino è più buono di un Barolo o di un Chianti, ma propone un'alternativa di relazione col prodotto. La logica delle classifiche e delle parade modello tre bicchieri, del Gambero Rosso e Slow Food, rischia di diventare obsoleto. Il declino è determinato dal fatto che non si pensa più al fatto dei tre bicchieri ma si pensa all'elemento sociale del prodotto, all'elemento di legame con il territorio. Quindi penso che bisognerebbe, nel settore enogastronomico, fare la corsa per essere i primi a praticare questa nuova identità, che sta crescendo, in varie zone, anche se per ora l'imitazione del prodotto, del modello franco-toscano è ancora molto forte. Quello che conta non è che il vino abbia tre bicchieri rispetto ad altri, ma di quale uva è fatto, qual è la storia di questa uva, qual è la forma di questa uva, che sapori ha, che relazioni ha, storicamente come veniva bevuto e come viene bevuto, è un vino di allegria, di compagnia, leggero, un vino invece di grande impegno, che va preso con un pasto importante fino alla meditazione senza cibo. Una serie di differenziazioni che siano più legate alla storia dell'identità del prodotto, dei produttori che non a dei canoni generali stabiliti. Finisco tornando al prodotto turistico. Noi possiamo organizzare un territorio con gli stakeholders, la cosa è importante, necessaria. Ad esempio gli albergatori marchigiani devono ancora capire che bisogna fare sistema all'interno e bisogna essere competitivi all'esterno, non farsi la guerra fra di loro, non fare la guerra, ampiamente perduta, con la Croazia, ma fare sistema casomai con la Croazia, per fare venire la gente in Adriatico, prendendo il turista su una base diversa.

Ma ciò detto una rete di stakeholders non è sufficiente.

Altro elemento da organizzare è il privato non turistico, perché si interseca con l'ospitalità in senso lato, il pubblico per le politiche che favoriscono l'iniziativa, il capitale sociale, perché non c'è nessun tipo di industria che non abbia la centralità del capitale sociale. Il frazionamento eccessivo è la malattia senile del turismo. Il coordinamento è la cura. Io penso che un sistema debba avere una capacità continua di innovazione, cioè di seguire il mercato, di creare dei cluster specifici e trasversali. I primi mettono in coerenza le unità di un settore, per esempio, cluster enogastronomici, architettonici, i secondi mettono in relazione i diversi settori.

Altro fattore chiave è lontano da noi. Il turismo deve essere una priorità nazionale. Purtroppo noi facciamo sempre affidamento sul grande patrimonio artistico italiano, come fosse una rendita.

La società locale nel suo complesso è altrettanto rilevante. In primo luogo



Una processione, un saggio ginnico, una rappresentazione in costume. Sono delle manifestazioni, delle rievocazioni a volte inserite in contesti culturali e turistici. Sì, anche turistici perché di tutto si può fare turismo se riesce a suggestionare. È questa una delle scommesse di questo Piano Strategico dello Sviluppo Sostenibile: creare una industria del turismo capace di generare emozioni.



nella sua dimensione storica. Interessa la cultura materiale, interessa la storia della comunità quindi il legame con la cultura locale che entra nel sistema turistico, deve essere molto significativo. Fatemi dire un'altra cosa, un buon turismo è quello che fa della cultura locale e del passato un elemento vivo ed operativo oggi, un cattivo turismo è quello che organizza le manifestazioni del tipo "torniamo a trebbiare" o le sagre, che sono tutte falsificazioni, mistificazioni di un passato immaginario della memoria. È molto meglio avere il passato, vivo come operatività nella vita quotidiana di prodotti legati al passato che organizzare la festa della trebbiatura in piazza. È meglio recuperare gli stornelli della trebbiatura che non fare i pranzi della trebbiatura pensati per lavoratori sovraffaticati e serviti a intellettuali o famiglie per i quali la fame e la stanchezza sono il prodotto di ricerche e di cure.

Fondamentalmente la riflessione che ho fatto è una riflessione in cui il legame primario del turismo risiede nella continuità col territorio locale. Noi dobbiamo inventare il territorio, riviverlo, ricostruirlo e dobbiamo anche avere una grande capacità che è quella di proporlo in maniera creativa e forte.

Chiudo veramente con ultima storia di sociologia narrativa. Ho incontrato il responsabile di Slow Food della Germania. Un giornalista che si era posto questa domanda: com'è possibile che nel momento in cui, per la prima volta nella storia della Germania la cucina italiana diventa la top delle cucine, cioè non è più rappresentata dalla pizzeria dove vanno i proletari, ma da ristoranti di alta qualità, e la parte benestante e colta della società tedesca considera una moda mangiare nei ristoranti italiani, l'Italia, come paese abbia perduto negli anni passati il 10% di turisti tedeschi all'anno? La ripresa del 2008, non modifica la tendenza generale. La sua risposta è semplice: la ristorazione di qualità a Berlino la si incontra in posti facili, l'informazione è sviluppata. La ristorazione italiana di qualità in Italia si occulta al turista straniero che difficilmente la trova. Posti un po' nascosti, senza un sistema di comunicazione molto efficiente. Non c'è una rete nazionale riconoscibile. Le guide, anche quelle molto precise di Slow Food sono incomprensibili ad uno straniero perché sono del tipo "in cucina c'è la signora Vittoria che fa ancora le pappardelle come faceva sua nonna". E giù la ricetta. Tutte cose che dette così ad uno straniero non hanno alcun senso. Anche lui ha una mamma che faceva delle cose come le faceva la nonna. Più importanti sono lo stile di vita, la qualità ed i prezzi.

Una precisazione sul concetto di brand

Vorrei infine chiarire alcuni aspetti, ad esempio sul problema del *brand*. Io sono per una regia unica e brand unici, però non sopravvalutiamo l'aspetto dell'immagine perché è la sostanza quella che conta, è la regia unica che crea poi un clima positivo per lo sviluppo turistico. Il brand è sicuramente fondamentale, ma deve corrispondere a dei contenuti. Ora, voi avete parlato di un brand generale ed unico che abbraccia una serie di attività diverse, allora abbandoniamo l'idea che il brand possa significare qualcosa di fortemente specifico su un settore. A livelli articolati ci sarà una specie di sotto brand tecnico, ma il brand deve avere degli elementi generali, questi devono essere chiari, distinti.

Sull'economia locale si pensi alla filiera corta. Lo stato americano che ha il maggiore consumo di biologico è la California. In California, negli ultimi tre anni, è accaduto un riposizionamento del biologico in favore di un passaggio dal biologico nazionale garantito verso la filiera corta

che magari dà meno garanzie, ma si svolge attraverso una rete che il consumatore controlla direttamente. Forse siamo di fronte ad una forma di autodifesa, perché il sistema alimentare mondiale è implosivo. Viviamo da uno scandalo all'altro, la salmonellosi in Inghilterra con le uova, la mucca pazza, il latte in Cina. Non trascuriamo il fatto che è importante la filiera corta e che il brand unificante può essere anche costituito da una serie di dichiarazioni etiche, anche un'etica del prezzo e della trasparenza. Nella zona di Jesi si potrebbe benissimo dire che da 2/3 euro la bottiglia a 30 euro si garantisce una qualità, anche se non è la stessa qualità. Un brand unico, può avere alcuni principi generali comprensivi di tutto e dall'altra parte articolarlo poi settore per settore, in modo che ci siano garanzie più articolate. Il turista, arriva a quel brand articolato solo quando è interessato a quel prodotto, ma sa che si muove in una cornice molto chiara, molto precisa.

Fondo fotografico Luigi Schiavoni



Foto: Ubaldo Ubaldi



Le fotografie di Schiavoni e Ubaldi

di Claudio Cardinali

Vita e costumi di Jesi attraverso l'occhio attento e curioso di un artigiano della prima metà del secolo scorso: Luigi Schiavoni. Le fotografie su lastra ci rimandano una Jesi precisa, diremmo pronta all'uso. Pronta come i suoi concittadini che, diligentemente, in diverse sue foto che pubblichiamo, si mettono in posa, immobili, per la lunga esposizione. Il colore irrompe invece nelle foto di un altro artigiano, altrettanto attento e curioso, questa volta dei giorni nostri, Ubaldo Ubaldi.

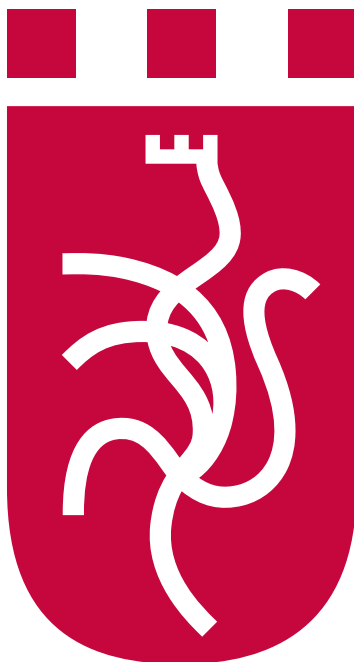
È sempre la stessa città, ma la frenesia degli abitanti si percepisce, sempre in movimento, incuranti dello scatto del fotografo. Come salta agli occhi ancora intatta la raffinata bellezza del centro storico di Jesi e dei suoi palazzi in attesa solo di essere visitati e ammirati.

Ed è per questo che il Piano Strategico dello Sviluppo Sostenibile tenta anche di tracciare gli scenari possibili del turismo futuro. E ci viene in aiuto il contributo del Prof. Novelli che ammonisce: "Di tutto si può fare turismo ma il turismo del presente è un turismo fundamentalmente legato a tre Elle:

- landscape, ovvero il valore del paesaggio in generale. La qualità del territorio, i servizi, l'offerta di uno stile di vita diverso da quello urbano. Il paesaggio, vuol dire il piacere di fare le cose in libertà, senza costrizioni, con il senso di piacere che dà quello che è piacevole fare;
- learning, ovvero processi di apprendimento attraverso il viaggio. Il turismo si fa per imparare, per conoscere, per qualificarsi rispetto agli amici, nella vita professionale, per il valore simbolico del turismo. Il turismo è connesso con l'identità molto più di qualsiasi altro consumo.
- leisure o loisir, ovvero seguire conoscenza ed esperienza come attività libera e di piacere."

Alla fine, tre elle per attrarre, tre elle per piacere. Jesi potrebbe averle tutte e tre e in più una quarta: la elle di Leone. Per trovare la forza di vincere la sfida.





5 linee di forza

La matita cercava sul foglio bianco energie sommerse...

Le linee fluivano intrecciate percorrendo itinerari importanti: costruivano forme, arginavano masse. L'obiettivo è raggiunto: linee forza, come un fiume insieme ai sinuosi affluenti. Si identifica il leone, reale simbolo di Jesi e dei suoi castelli. "Regalità" dell'ingegno. Virtuoso elemento portante della gente di questa terra.

Sculutore

Massimo Ippoliti

Tradurre in segno grafico, elemento iconico, un'opera d'arte, nasconde in sé molti rischi, primo fra tutti tradirne l'essenza. Siamo orgogliosi di essere riusciti a rispettare la realizzazione di Massimo Ippoliti, producendo quello che potrà divenire per Jesi il nucleo, segno distintivo, dei progetti del futuro.

Agenzia di Comunicazione

capolinea.it





Credits

Comune di Jesi
Coordinamento e promozione

Fabiano Belcecchi (Sindaco di Jesi)
Daniele Olivi (Assessore allo Sviluppo Sostenibile e ai Progetti Speciali)

Matilde Sargenti (Ufficio "Sviluppo Economico") Coordinamento amministrativo
Fulvia Ciattaglia (Ufficio "Progetti Speciali") Coordinamento con i Progetti Speciali
Letizia Leoni (Ufficio Progetti Speciali)
Andrea Crocioni (Dirigente Servizio Urbanistica e Ambiente)
Stefano Gennai (Direttore Generale)

IRS
Istituto per la ricerca sociale
Accompagnamento del processo
di pianificazione strategica e
redazione del documento di piano

Claudio Calvaresi
Elena Donaggio
Giovanni Ginocchini

Introduzione dei temi di
discussione alle riunioni del
Piano Strategico

Ugo Ascoli (Assessore Regione Marche, Università Politecnica delle Marche)
Matteo Bolocan (Politecnico Milano)
Giacchino Garofoli (Università degli studi dell'Insubria)
Gianni Giaccaglia (Assessore Regione Marche)
Donato Iacobucci (Università Politecnica delle Marche)
Renato Novelli (Università Politecnica delle Marche)
Mariangela Paradisi (Università Politecnica delle Marche)

Interventi esterni alle riunioni
del Piano Strategico

Gianluigi Mondaini (Università Politecnica delle Marche)
Workshop interuniversitario "Riqualificazione Viale della Vittoria"
Enzo Santurro (Retecamere)
Progetto Marketing urbano Strategie di promozione del centro storico
Fabrizio Costa (Regione Marche)
Piano delle Attività Produttive della Regione Marche