



Università degli Studi di Padova

Master in Regolazione politica dello sviluppo locale

VERSO UN MARKETING DISTRETTUALE-TERRITORIALE

Le fondamenta del concetto di marketing territoriale
nell'esperienza del Distretto del coltello di Maniago

TESI DI MASTER

Relatore Prof. Roberto GRANDINETTI

Corsista dott. Eliano FREGONESE

Padova 19 dicembre 2007



**“È deplorabile vedere tutti gli uomini riflettere
soltanto intorno ai mezzi e mai ai fini.”
Pascal (Pensieri)**



INDICE

Indice	3
<i>Executive Summary</i>	4
Premessa	6
La metodologia seguita	8
1. Il Distretto industriale del coltello di Maniago.....	10
1.1 Il profilo economico e territoriale del distretto.....	10
1.1.1 L'ASDI del distretto industriale del coltello	17
1.2 Il percorso evolutivo del distretto.....	20
2. Il territorio come fattore di sviluppo.....	23
2.1 Il <i>marketing</i> come strumento per lo sviluppo strategico del territorio	24
2.2 Aspetti concettuali del <i>marketing</i> territoriale	24
2.3 Le funzioni generali e gli obiettivi specifici del <i>marketing</i> territoriale.....	25
2.4 Gli attori, l'oggetto e i contenuti operativi del <i>marketing</i> territoriale	27
2.5 Le fasi di una strategia di <i>marketing</i> territoriale	30
3. Le iniziative di <i>marketing</i> territoriale per lo sviluppo del distretto del coltello	35
3.1 Aspetti socio-culturali dei produttori maniaghesi.....	35
3.2 Gli anni 80	38
3.2.1 L'esperienza di Sistema Maniago	38
3.3 Gli anni 90	42
3.3.1 Il progetto Bucaneve	42
3.3.2 La valorizzazione del <i>made in Maniago</i>	45
3.3 Dal 2000 ai nostri giorni.....	48
3.3.1 Il primo Programma triennale di sviluppo 2001/2003	48
3.3.2 Il secondo Programma triennale di Sviluppo 2007/2009	56
4. Le prospettive future e alcune considerazioni finali.....	61
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	68



EXECUTIVE SUMMARY

Questo lavoro parte dalla considerazione che il processo di globalizzazione dell'economia, intesa come nuova forma assunta dal processo competitivo, rendendo sempre più ininfluenti le barriere geografiche offre ai contesti territoriali, come i Distretti industriali, la possibilità ancora di esercitare un'influenza positiva sul vantaggio competitivo delle imprese insediate.

Ma l'ambiente locale può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per le sue imprese solo se è in grado di competere come sistema con altri ambienti-sistemi locali sul piano dei servizi reali e finanziari alle imprese, delle infrastrutture fisiche e di comunicazione, delle istituzioni formative e culturali e, più in generale, delle politiche locali.

Per gestire strategicamente questi fattori da alcuni anni i *policy merker* fanno sempre più riferimento alle metodologie del *marketing* territoriale, applicando al "prodotto" territorio uno strumento tipico dell'impresa, nella convinzione della sua efficacia per l'analisi e la gestione di un'area geografica, per la sua integrazione, valorizzazione e promozione.

L'indagine condotta è stata pensata con lo scopo di ricostruire, seppure in modo esplorativo, il processo evolutivo che dagli anni 80 ad oggi ha subito concetto e le pratiche di *marketing* nel caso concreto dello sviluppo del distretto del coltello di Maniago.

Sulla base di questa finalità generale ci siamo posti l'obiettivo di valutare in che termini oggi si può parlare di un'applicazione strategica del *marketing* a favore delle capacità competitive del distretto, e di indicare alcuni dei fattori che ne ostacolano o ne favoriscono l'adozione.

Si è partiti dal tentativo condotto nel corso degli anni 80 con la nascita di "Sistema Maniago" di adottare un approccio più spinto al mercato, attraverso la realizzazione di azioni collettive di *marketing* dei prodotti distrettuali. Sebbene questa iniziativa sia stata segnata dall'insuccesso e abbia mostrato tutte le difficoltà a realizzare azioni cooperative su scala distrettuale tra i diversi produttori locali, ha contribuito a sedimentare la convinzione della necessità di proseguire nella valorizzazione di risorse non riconducibili unicamente all'esperienza della singola impresa, anche attraverso interventi di *marketing*.

È solo nel decennio seguente però che si assiste ad una serie di operazioni più o meno coordinate di applicazione di metodologie di *marketing* all'intero contesto produttivo distrettuale, peraltro fortemente localizzato nel territorio comunale di Maniago. Si deve soprattutto all'iniziativa pubblica (l'Amministrazione comunale di Maniago) la promozione di questi interventi che fanno apertamente leva su fattori quali il tessuto produttivo locale, il patrimonio culturale, lo spirito del luogo e che si rivolgono sia ai bisogni della domanda locale (imprese localizzate e cittadini residenti), ma in parte anche ad una potenziale domanda esterna (investitori, imprese, turisti).

Nel corso degli anni 2000 la struttura e la *governance* del distretto subiscono una più marcata trasformazione sulla spinta sia delle pressioni competitive provenienti dal mercato, sia delle novità normative a supporto dei sistemi produttivi locali di PMI emanate dalla Regione. Queste ultime



individuano un nuovo soggetto chiave (da prima il Comitato di distretto e in seguito l'Agenzia per lo Sviluppo dei Distretti Industriali - ASDI) a cui spetta la regia nella definizione e nella realizzazione delle politiche industriali per il distretto attraverso l'adozione di un Programma triennale di sviluppo.

I due accordi di Programma sin qui prodotti, il secondo è in fase di realizzazione, valorizzano in modo ancora più esplicito che nel passato le funzioni esercitate dal *marketing* applicato al territorio distrettuale, assegnandogli nel Programma 2007/2009 un'intera azione progettuale.

Ciononostante, il processo che conduce alla formazione di una strategia di *marketing* del territorio distrettuale non può dirsi completo. Esso è ancora primariamente inteso come un'attività promozionale e uno "*strumento necessario per raccordare offerta territoriale e domanda territoriale*", sebbene concepito in un quadro ampio di interventi di Politica economica in grado di coniugare promozione economica e sociale, qualità della vita e attrazione di investimenti e capitali.

Appare ancora insufficiente, o non è sufficientemente esplicitata, la definizione della missione generale per il distretto e, soprattutto, una visione condivisa dalla maggior parte degli *stakeholder* presenti sul territorio che indichi la traiettoria da seguire per una valida integrazione tra le priorità economiche, sociali, culturali e ambientali.

Alla base di questo, il problema che oggi sembra porsi per una efficace gestione strategica dell'area, a cui non è ancora stata trovata una soluzione condivisa, è dato dall'adozione di una forma adeguata di *governance*. Essa dovrebbe essere in grado facilitare il dialogo e lo scambio tra i diversi attori in gioco che si collocano a vario livello (locale, regionale, nazionale e sopranazionale) superando le logiche competitive campanilistiche, e talvolta conflittuali, ancora esistenti al fine di giungere ad accordi che consentano a ciascuno di partecipare in modo coordinato alla definizione e alla promozione dello sviluppo locale.



PREMESSA

Con il crescente peso assunto in questi anni dalle città e dai territori per lo sviluppo economico e sociale si è approfondita la discussione sugli strumenti e le tecniche in grado di renderli attrattivi e competitivi nel confronto internazionale. Tra questi strumenti spicca il *marketing* territoriale.

Frequentemente gli operatori pubblici e privati che hanno responsabilità di governo locale si richiamano a questa metodologia di gestione tipica dell'azienda e, non senza una qualche approssimazione sul suo significato, si dichiarano convinti della necessità di adottarla per predisporre la più idonea offerta urbana e territoriale da indirizzare agli utenti esistenti e potenziali.

La necessità di rendere massima la competitività di un'area geografica si evidenzia con forza da almeno un ventennio, in reazione, principalmente, alla crescente internazionalizzazione dell'organizzazione produttiva delle imprese e allo sviluppo dell'integrazione economica e politica tra gli stati nazionali che riduce la possibilità delle politiche statali di influenzare sostanzialmente le condizioni economiche delle singole aree regionali.

Parallelamente, i governi locali vedono aumentare il loro grado di responsabilità nello sviluppo del territorio, sia per il crescente decentramento del potere politico amministrativo che ha accresciuto gli spazi di gestione diretta del governo locale, sia per la necessità di adottare misure per affrontare problemi difficilmente risolvibili a un livello superiore (ad esempio, le misure di contrasto alla disoccupazione).

Si stanno così moltiplicando le forme di programmazione negoziata per la *governance* multilivello locale (MLG) (dai patti territoriali ai piani strategici, alle intese d'area, ecc.), i tavoli di confronto e i Modelli associativi che coinvolgono i molteplici attori in gioco (dalle Associazioni intercomunali alle Unioni tra comuni, dagli Ambiti per lo Sviluppo Territoriale "ASTER" alle Agenzie per lo sviluppo dei Distretti industriali "ASDI").

Anche grazie all'applicazione delle tecniche quali quelle offerte dal *marketing* territoriale, dunque, gli attori dello sviluppo locale stanno cercando di fronteggiare i crescenti pericoli di delocalizzazione delle imprese verso nuovi territori capaci di offrire maggiori vantaggi e di sviluppare il grado di attrattività della propria area geografica per gli utenti esterni. Tra i più frequenti interventi adottati ci sono le iniziative di comunicazione, di rafforzamento del patrimonio infrastrutturale e dell'offerta di servizi, di incentivazione e sostegno agli investimenti.

Con questo lavoro ci si prefigge di indagare l'evoluzione del concetto di *marketing* nel Distretto delle coltellerie di Maniago attraverso la disamina di alcune significative vicende che dagli anni 80 hanno ad oggi contrassegnato la sua storia recente.

Attraverso il racconto di alcuni testimoni significativi di questi fatti si cercherà di capire se, ed eventualmente in quali termini, è possibile parlare di una strategia di *marketing* territoriale per lo sviluppo del distretto, si tenterà, inoltre, di identificare quei fattori caratterizzanti il contesto locale che ne sono di ostacolo o viceversa la favoriscono.

Il lavoro si apre, dopo una breve descrizione sulla metodologia seguita per la realizzazione



dell'indagine, con la presentazione del distretto del coltello di Maniago di cui viene tracciato il profilo economico e territoriale generale e le principali tappe del suo recente percorso evolutivo.

Il secondo capitolo è principalmente dedicato al tema del *marketing* inteso quale strumento efficace per lo sviluppo strategico del territorio. Al fine di delineare un quadro generale dell'argomento senza eccedere in aspetti specifici che vanno oltre i compiti del presente lavoro, sono qui affrontati alcuni tra i principali aspetti dell'argomento: le fondamenta del concetto, le funzioni generali e gli obiettivi a cui risponde, gli attori e i suoi contenuti operativi, nonché le diverse fasi di una strategia di *marketing* territoriale.

Le esperienze di *marketing* nelle vicende evolutive del distretto del coltello sono l'oggetto del terzo capitolo. Dopo una trattazione degli aspetti socio-culturali che tradizionalmente caratterizzano la cultura dell'imprenditore e della gente di Maniago, vengono ricostruiti i principali avvenimenti che hanno segnato lo sviluppo del distretto dagli anni 80 ad oggi, evidenziando per ciascuno di essi la natura delle esperienze di *marketing* territoriale promosse o realizzate.

Il quarto capitolo esamina le prospettive future del distretto così come emergono dalle opinioni prevalenti dei testimoni qualificati intervistati e propone alcune riflessioni finali.



LA METODOLOGIA SEGUITA

L'indagine impostata è venuta articolandosi in 3 fasi:

a) L'individuazione dell'oggetto di analisi

Innanzitutto si è approfondito e definito il quadro degli indirizzi e degli obiettivi dell'indagine al fine di costituire la necessaria struttura concettuale per l'analisi e l'interpretazione delle informazioni. In questa fase, accanto ad una lettura della principale letteratura e documentazione sullo sviluppo del distretto delle coltellerie (analisi di *desk*), hanno avuto, come diremo in seguito, una significativa importanza la raccolta informale di opinioni e dati con alcuni testimoni locali;

b) La stesura della traccia dell'intervista e la loro realizzazione

Sulla base del lavoro preliminare appena descritto si è poi provveduto alla stesura di una traccia semi strutturata che rappresentasse al meglio gli obiettivi e gli interrogativi dell'indagine. Tale traccia è stata messa a punto ed affinata, nel linguaggio e nei contenuti, in corso d'opera durante le prime interviste ai testimoni privilegiati. Questi sono stati individuati tra i principali attori istituzionali, economici e sociali del territorio che hanno e stanno giocando un ruolo attivo nelle vicende evolutive del distretto. Quasi tutti i soggetti interpellati (15 su 18) hanno dato la propria disponibilità a concedere l'intervista. Queste sono state condotte tra il mese di ottobre e quello di dicembre del 2007 secondo il metodo dell'intervista qualitativa di profondità. Ciascuna intervista, durata tra i 50 e i 90 minuti, è stata registrata e poi trascritta sinteticamente. I contenuti sono poi stati segmentati e raccolti per temi omogenei.

Elenchiamo di seguito gli attori intervistati:

1. Angeli Armando (ex Presidente della Società Consortile Sistema Maniago e Consulente del NIP – Consorzio per il Nucleo di Industrializzazione della Provincia di Pordenone);
2. Anselmi Pier Romano (Presidente della Comunità Montana del Friuli Occidentale e Sindaco del Comune di Montereale Valcellina);
3. Bacchet Daniele (ex Tecnico di Montagna Leader);
4. Belgrado Antonio (Sindaco del Comune di Maniago);
5. Beltrame Antonio (ex imprenditore e già direttore di Montagna Leader);
6. Ciriani Alessandro (Vice Presidente ed Assessore alle Politiche del Lavoro, Programmazione Sociale s Sport della Provincia di Pordenone);
7. Cristofoli Giorgio (Tecnico del Consorzio Coltellinai di Maniago);
8. Damiani Giuseppe (Direttore di Montagna Leader);
9. Di Bernardo Emilio (ex Sindaco di Maniago e già Presidente del Comitato di Distretto del Coltello);
10. Pauletta Gianni (Presidente del Consorzio Coltellinai di Maniago e imprenditore);



11. Penna Luca (Direttore dell'Azienda Speciale ConCentro della CCIAA di Pordenone);
 12. Pittau Daniela (Responsabile Tecnico Amministrativo dell'Ambito Distrettuale 6.4 - Ente Gestore Comune di Maniago);
 13. Schiava Angelo (ex Operatore Sindacale CGIL di Maniago);
 14. Siega Angelo (ex Operatore Sindacale CISL di Maniago);
 15. Vallan Luigi (Tecnico di Agemont – Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna).
- c) L'analisi delle informazioni raccolte e la stesura del rapporto
- Le risposte fornite dai testimoni privilegiati sono state analizzate e contestualizzate in base alle informazioni raccolte nell'analisi di *desk* iniziale. Su questo materiale complessivo si fonda la nostra interpretazione del ruolo giocato dal *marketing* nello sviluppo del distretto maniaghese delle coltellerie



1. IL DISTRETTO INDUSTRIALE DEL COLTELLO DI MANIAGO

In questo capitolo presentiamo il distretto del coltello di Maniago attraverso la disamina di alcune sue caratteristiche distintive: il profilo economico e territoriale, attraverso l'evoluzione della normativa regionale di riferimento, i soggetti della regolazione del distretto e il suo percorso evolutivo recente.

1.1 Il profilo economico e territoriale del distretto

Situato nella zona settentrionale della provincia di Pordenone tra l'alta pianura e il territorio montano della Valcellina e della Valcosa si colloca il Distretto industriale di Maniago, una delle più importanti aree italiane legate alla produzione di lame e coltelli.

Con il varo della Legge Regionale n. 27 del 1999, legge *"Per lo sviluppo dei distretti industriali"* e la sua applicazione (nel luglio del 2000 D.G.R. 460/2000) da parte della Giunta regionale del Friuli Venezia Giulia viene definita la sua configurazione attuale che comprende 9 comuni della fascia pedemontana.¹ Oltre a Maniago che rappresenta il vero cuore produttivo del distretto, vi sono i comuni di Arba, Cavasso Nuovo, Fanna, Meduno, Montereale Valcellina, Sequals, Vajont e Vivaro.

Con questa scelta la Regione oltre a valorizzare l'antica tradizione delle attività legate alla coltelleria e utensileria storicamente localizzate nel territorio maniaghese, si è proposta di contribuire allo sviluppo delle imprese che esercitano direttamente attività nei seguenti 3 settori merceologici²:

- "fabbricazione di articoli di coltelleria, utensili e oggetti vari in metallo",
- "trattamento e rivestimento dei metalli",
- "fucinatura, imbutitura, stampaggio e profilatura dei metalli, di metallurgia delle polveri".

Il distretto del coltello si presenta con i connotati tipici del distretto industriale definito da Giacomo Becattini *"un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territorialmente circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali"*:

- forte compenetrazione nel distretto tra tessuto produttivo, comunità e istituzioni locali: che contribuisce a generare l'atmosfera industriale indicata da Alfred Marshall,
- esistenza di un soggetto imprenditoriale dai connotati socio-culturali ben definiti,
- vocazione artigianale e frammentazione del tessuto produttivo che è composto da circa 140 imprese di piccolissima, piccola e media dimensione (quasi il 65% rientra nella classe 1-5 addetti), che occupano oltre 1.500 lavoratori con un fatturato che supera i 150 miliardi delle vecchie lire,
- divisione verticale del lavoro e una certa specializzazione produttiva tra le imprese lungo le diverse

¹ In precedenza, secondo quanto stabilito dalla Regione FVG in ottemperanza della Legge Nazionale n. 317/1991 (D.G.R. 2179/1994, il territorio distrettuale aveva una dimensione spaziale più ampia estendendosi sui seguenti 15 comuni: Andreis, Arba, Barcis, Cavasso Nuovo, Cimolais, Claut, Fanna, Frisanco, Maniago, Medino, Montereale Valcellina, Tramonti di Sotto e di Sopra, Vajont e Vivaro.

² Classificazione Istat Ateco 2002, settore merceologico (DJ) 28.4, 28.5, 28.6.



- fasi della filiera: oltre la metà delle aziende realizza prevalentemente prodotti finiti (per il mercato o per altri produttori), quasi un terzo esegue lavorazioni per conto terzi e circa un sesto produce semilavorati e/o componenti,
- ampia variabilità produttiva nell'area di *business* che copre un vasto segmento di domanda prevalentemente nella fascia media e medio-alta della gamma.³ Le principali categorie e sottocategorie merceologiche del distretto sono:
 - o cucina (professionale, casa, posaterie);
 - o sport (scatto, hobby, multiuso, pesca, sub/diving, ghiaccio);
 - o lavoro (agricoltura, professionale, lame);
 - o spatole (agricoltura, artistico, alimentare);
 - o cavatappi (professionale, casa);
 - o forbici (professionale, casa, agricoltura, estetica);
 - o medicale (dentisti, bisturi, forbici).
 - forte propensione all'esportazione dei prodotti nei mercati esteri di paesi quali la Germania, la Francia, gli USA, l'Inghilterra, l'Olanda, la Spagna e la Grecia: più del 70% delle imprese che producono prodotti finiti realizza una quota del proprio fatturato fuori dal paese, mentre circa il 40% di esse esporta per un valore complessivo del proprio fatturato che varia tra il 10 e il 50%.

Maniago rappresenta il fulcro produttivo di tutto il distretto del coltello. Se si considera infatti la concentrazione spaziale delle sole imprese che partecipano in qualche forma alla filiera del coltello e dei prodotti affini abbiamo che la quasi totalità di esse (circa il 90%) hanno sede nel territorio comunale. Nel corso del suo processo evolutivo non vi è stato nessun sensibile fenomeno di diffusione delle imprese verso i territori limitrofi. Pertanto, risulta appropriato l'intercalare della gente che parla comunemente di distretto di Maniago per intendere quello delle coltellerie, viceversa l'identificazione con un confine amministrativo non accade quando ci si vuole riferire ad altri distretti produttivi della Regione come quello del mobile o della sedia.

La Regione FVG con la Legge Regionale 27/1999 (*"Per lo sviluppo dei Distretti industriali"*) definisce il distretto industriale *"quale ambito di sviluppo economico-istituzionale e quale sede di promozione e di coordinamento delle iniziative locali di politica industriale attraverso il confronto fra le parti istituzionali, economiche e sociali operanti nell'area, al fine di concorrere al rafforzamento della competitività del sistema produttivo, perseguire l'uso più efficace degli strumenti di politica industriale esistenti, ricercare ed attivare nuove linee di intervento, favorire l'attuazione di progetti transregionali"*, e individua, per la prima volta, degli obiettivi di politica industriale per queste aree. Essi sono:

³ Questa notevole diversificazione produttiva è funzionale all'andamento della domanda che strutturalmente si presenta al produttore come frazionata e diversificata, composta da quantitativi limitati di molti articoli diversi e con una composizione variabile nel tempo.



- l'innovazione a tutto campo e la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione,
- la cooperazione tra imprese nello sviluppo di progetti di interesse comune,
- la valorizzazione delle risorse umane,
- il miglioramento delle condizioni ambientali del distretto,
- l'internazionalizzazione delle imprese,
- la predisposizione di opere e di sistemi infrastrutturali e impiantistici,
- il riordino delle politiche territoriali,
- il miglioramento delle condizioni di sicurezza sul lavoro.

Si tratta di obiettivi che incidono direttamente o indirettamente sul vantaggio competitivo del distretto, facendo leva anche sulle cosiddette "economie esterne di agglomerazione"⁴: diffusione dei saperi, maggiore capacità di reazione delle imprese alla variabilità della domanda, maggiore capacità di cogliere gli stimoli all'innovazione, ecc.. In questo modo si tenta anche di ridurre quegli ostacoli che pongono un freno allo sviluppo dei distretti, come l'eccessiva concorrenza interna e l'individualismo tra le imprese che hanno storicamente impedito la definizione di una volontà collettiva.

Il soggetto regolatore di questa politica per i distretti viene individuato (art. 3 LR 27/1999) nel Comitato di distretto a cui è attribuito il compito di predisporre un "Programma di sviluppo" triennale e i relativi progetti d'intervento da presentare alla Regione per l'approvazione e il conseguente finanziamento (art.7).

Il Programma di sviluppo del Distretto infatti determina:

- le linee strategiche dell'operato del Distretto;
- le scelte prioritarie di investimento privato per il suo sviluppo;
- gli interventi prioritari infrastrutturali nel territorio di riferimento;
- la possibilità di accesso di specifici progetti ai finanziamenti previsti.

Nel Comitato sono rappresentati i Comuni territorialmente competenti, la Provincia e la Camera di Commercio di Pordenone, le Associazioni imprenditoriali e le Organizzazioni sindacali. Il Comune tra quelli appartenenti al Distretto con maggior numero di popolazione (Maniago) ospita la sede e segreteria del Comitato.

Si tratta di un punto di svolta rispetto il passato. Per la prima volta l'efficacia delle politiche industriali viene misurata sulla qualità dei contesti locali, intesi come sistemi integrati di imprese e istituzioni, sulla loro capacità di organizzarsi e di esprimere collettivamente progetti utili per lo sviluppo del territorio distrettuale.

Con questo importante sostegno normativo l'Amministrazione comunale di Maniago insieme agli altri comuni del distretto danno vita alla costituzione del Comitato di distretto che presenterà nell'aprile del 2001 il primo Programma triennale di sviluppo.

Questo indica 4 linee strategiche per lo sviluppo del Distretto e le scelte prioritarie di investimento

⁴ Si tratta di economie sui costi di produzione e di transazione derivanti dall'inserimento delle imprese in territori circoscritti dove forte è la loro interdipendenza.



privato e pubblico sui cui puntare:

1. sviluppo del marketing strategico e del *marketing* operativo:

si sottolinea che l'approccio al mercato è una delle principali sfide per lo sviluppo della capacità competitiva del Distretto. Ciò significa orientare le scelte degli imprenditori verso investimenti sul *marketing* operativo e sulla comunicazione; la specializzazione di gamme e linee di prodotto per le nicchie globali di mercato; lo sviluppo di un portafoglio-prodotti diversificato per mercati ad alta capacità di assorbimento; l'aggregazione di imprese e lo sviluppo di forme di cooperazione orizzontale in campo commerciale;

2. evoluzione dell'orientamento alla qualità:

al fine di fronteggiare le concorrenza dei paesi emergenti a più basso costo del lavoro e a crescenti livello di qualità si punta ad una evoluzione dell'orientamento alla qualità da parte delle imprese (prodotto, processo, aziendale, filiera, distretto); a rafforzare la funzione di progettazione e sviluppo di nuovi prodotti; a stringere il collegamento tra qualità di prodotto e di processo; a incentivare la certificazione aziendale; a migliorare la capacità di comunicare la propria qualità;

3. formazione delle risorse umane distrettuali:

si intende sviluppare nel Distretto competenze aggiuntive rispetto a quelle tradizionalmente presenti anche attraverso la creazione di nuove figure professionali e lo sviluppo di attività orientate a stimolare i fabbisogni formativi (latenti ed espliciti) degli imprenditori e dei lavoratori; supportare l'impresa nel passaggio generazionale e sostenerla nella creazione di nuova imprenditorialità e nella sperimentazione di formule imprenditoriali innovative (es. consulenza allo start up d'impresa);

4. diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione:

ciò significa in particolar modo diffondere presso le imprese la conoscenza dell'utilizzo e dei possibili vantaggi derivanti dall'adozione delle nuove tecnologie; l'assistenza alle imprese nello sviluppo del sistema informativo aziendale; la predisposizione di una adeguata infrastruttura telematica e lo sviluppo di software e di servizi di rete.

Nel terzo capitolo vedremo come queste linee strategiche contenute nel primo Programma di sviluppo del Distretto trovano concretezza nella presentazione di una serie di progetti di iniziativa pubblica e privata.

La seconda importante innovazione legislativa sui distretti industriali regionali si ha con l'approvazione della Legge Regionale n.4 del 2005 (*"Interventi per il sostegno e lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese del Friuli Venezia Giulia"*) che contiene anche la riforma delle precedente LR 27/1999.

Con tale norma che tiene conto dei processi evolutivi dei sistemi d'impresa si adotta una nuova definizione di Distretto e si individua nelle Agenzie per lo Sviluppo dei Distretti Industriali (ASDI) il



nuovo soggetto promotore dello sviluppo locale al posto del vecchio Comitato di distretto.⁵

Compito delle ASDI assieme alla Regione è di concorrere al rafforzamento della competitività dei distretti industriali attraverso di una serie di interventi tra cui:

- la promozione della cultura del distretto intesa come risorsa importante da preservare, come mezzo di educazione e formazione,
- la promozione dell'immagine del distretto intesa come risorsa fondamentale per rafforzare all'interno l'identità della comunità distrettuale ed all'esterno il confronto e lo scambio culturale, commerciale e produttivo,
- la creazione e lo sviluppo di strutture e risorse, come i centri di servizi alle imprese e i marchi collettivi di qualità, in grado di sostenere l'evoluzione competitiva delle imprese insediate nel distretto e di generare benefici collettivi,
- l'aggregazione di imprese finalizzata al rafforzamento competitivo e la cooperazione tra imprese in progetti che perseguano il medesimo obiettivo,
- il miglioramento della qualità della vita e delle condizioni ambientali nei contesti distrettuali,
- lo sviluppo e la valorizzazione del fattore imprenditoriale e delle altre risorse umane del distretto attraverso attività di istruzione e formazione mirata,
- l'internazionalizzazione delle imprese e la penetrazione in nuovi mercati, in particolare quando connessa con l'aumento della capacità di regia degli insediamenti nel distretto, ecc..

L'ASDI è una società consortile a capitale misto pubblico e privato. Possono partecipare ad essa le imprese che appartengono al settore produttivo di riferimento, Comuni, Province, Camere di Commercio, Consorzi, Enti per lo sviluppo industriale, Associazioni imprenditoriali, Organizzazioni sindacali, Associazioni, Società finanziarie, Enti e Consorzi di imprese che svolgono attività rilevanti a favore delle imprese insediate nel distretto industriale.

Similmente al Comitato di Distretto, l'ASDI può svolgere ogni attività e curare ogni progetto che rientra nelle finalità indicate dalla legge attraverso la predisposizione di un Programma di sviluppo triennale di cui cura la verifica e lo stato di attuazione. In particolare rientrano tra i suoi compiti:

- l'attività di animazione territoriale, sia ai fini della cooperazione tra soggetti istituzionali sia a supporto dei progetti imprenditoriali,
- la verifica della compatibilità con le finalità della legge e con le linee strategiche del Programma dei progetti di iniziativa pubblica e privata, al fine di ammetterli alle risorse regionali,
- lo svolgimento di attività di monitoraggio e di studio dei fenomeni rilevanti per il distretto ed in particolare di quelli che ne modificano la configurazione e le fonti del vantaggio competitivo,
- l'erogazione di servizi.

⁵ Con la nuova definizione di distretto industriale *“Il distretto industriale è un sistema locale formato da imprese variamente specializzate, sia manifatturiere che di servizi, sia artigiane che industriali o che comunque partecipano alla medesima filiera produttiva o a filiere collegate, nonché dagli attori istituzionali che svolgono un'attività rilevante all'interno del contesto locale”* si tiene conto sia della possibile diversificazione delle filiere produttive e dei prodotti finali, sia delle limitazioni imposte dalle categorie ISTAT che non permettono di tracciare con esattezza la filiera della specializzazione distrettuale, nonché dell'estensione interprovinciale o interregionale dei distretti.



Una terza e più recente novità legislativa si ha con la delibera della Giunta regionale n. 169 del 02 febbraio 2007 che allarga significativamente i confini delle attività settoriali del distretto includendo ulteriori sezioni del comparto metallurgico e meccanico rispetto alla precedente specializzazione, tanto che oggi è più corretto usare l'espressione di Distretto del coltello e del metallo.

Infatti, alla precedente classificazione ISTAT ATECO nella sottosezione DJ - Metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo 28.4, 28.5 e 28.6, si sono aggiunte le seguenti nuove aree di attività manifatturiere:

- Sottosezione DJ – metallurgia, fabbricazione di prodotti in metallo
 - o 27.4 Produzione di metalli di base non ferrosi, compresi i semilavorati,
 - o 27.5 Fonderie,
 - o 28.1 Fabbricazione di elementi da costruzione in metallo,
 - o 28.2 Fabbricazione, installazione e riparazione di cisterne, serbatoi e contenitori in metallo di capacità superiore a 300 litri; fabbricazione di radiatori e caldaie per il riscaldamento centrale,
 - o 28.7 Fabbricazione di altri prodotti metallici

- Sottosezione DK – fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di macchine ed apparecchi meccanici
 - o 29.1 Fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di macchine ed apparecchi per la produzione e l'utilizzazione dell'energia meccanica, esclusi i motori destinati ai mezzi di trasporto su strada e ad aeromobili,
 - o 29.2 Fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di altre macchine di impiego generale,
 - o 29.3 Fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di macchine per l'agricoltura e la silvicoltura,
 - o 29.4 Fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di macchine utensili ed accessori, escluse le parti intercambiabili,
 - o 29.5 Fabbricazione, installazione, riparazione e manutenzione di altre macchine per impieghi speciali, compresi parti e accessori.



La seguente tabella presenta i dati di Infocamere al 31/12/2006 che permettono di fotografare la recente dimensione produttiva del Distretto sia considerato nel suo nucleo di specializzazione originario (la produzione di coltelli e strumenti affini), sia nella sua versione allargata con l'inserimento delle nuove aree

Coltellerie		Altre imprese del metallo e della meccanica		Distretto	
u.l.	di cui artigiane	u.l.	di cui artigiane	u.l.	di cui artigiane
141	103	64	35	211	138

Vanno sottolineati infine alcuni aspetti di debolezza che contraddistinguono ancora oggi il distretto e che rappresentano delle minacce per il suo sviluppo futuro:

- assenza di grandi imprese *leader* del distretto e ridotta dimensione media delle aziende con limitate capacità di investimento e di produzione e con una bassa capitalizzazione: che espone maggiormente il distretto alla concorrenza internazionale,
- scarsa specializzazione produttiva (in media) da parte delle imprese: che impedisce di ottenere economie di scala significative,⁶
- scarsa capacità delle imprese a cooperare tra di loro e a fare sistema per fronteggiare il crescente aumento della competitività internazionale,
- ridotto senso di appartenenza al distretto e di identità collettiva dei produttori, soprattutto dei più piccoli,
- debole presidio dei canali distributivi, cultura e applicazione delle tecniche di marketing e delle strategie di mercato: l'abilità degli imprenditori locali sta più nel progettare e produrre beni piuttosto che nel saper cogliere i bisogni mutevoli delle mercato rapportandosi in modo più efficace con la clientela,
- scarsità di risorse umane specializzate: ancor oggi il processo di costruzione delle competenze è prevalentemente rappresentato dal *learning by doing*, mentre l'apprendimento esterno risulta più contenuto.

⁶ Si tratta di un fenomeno che va man mano riducendosi in ragione dell'inninterrotto processo di scrematura tra le imprese distrettuali



1.1.1 L'ASDI del distretto industriale del coltello

Sulla base della recente evoluzione normativa, nel corso del 2006 è stata costituita la società consortile ASDI "Agenzia per lo Sviluppo del Distretto Industriale del coltello" che ha sede presso gli uffici di Montagna Leader scarl a Maniago.

Le attività dell'ASDI sono quelle indicate nel precedente paragrafo, ma va rimarcato il suo compito statutario di animatore territoriale ai fini della cooperazione tra i diversi soggetti istituzionali e non istituzionali e a supporto dei progetti imprenditoriali.

Sono attualmente soci dell'ASDI i seguenti 19 soggetti:

- Provincia di Pordenone,
- Comune di Maniago,
- Comune di Arba,
- Comune di Cavasso Nuovo,
- Comune di Fanna,
- Comune di Meduno,
- Comune di Montereale Valcellina,
- Comune di Sequals,
- Comune di Vajont,
- Comune di Vivaro,
- CCIAA di Pordenone,
- Unione degli industriali della Provincia di Pordenone,
- Unione Artigiani della Provincia di Pordenone,
- Montagna Leader Scarl,
- Consorzio per il Nucleo di Industrializzazione della Provincia di Pordenone (NIP),
- Comunità Montana del Friuli Occidentale,
- Consorzio Coltellinai Maniago Srl,
- Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna (Agemont),
- ZML SpA.

Nel corso del 2007 l'ASDI ha presentato il Programma Triennale di sviluppo 2007/2009 che riprende le iniziative già avviate dal Comitato di Distretto con il primo programma triennale (in particolare l'attività del marchio di Qualità QManiago), allargando però tali attività alle imprese incluse nel distretto a seguito delle recenti novità legislative regionali.

Il programma è ampio e include 6 linee di azione per ognuna delle quali è prevista la realizzazione di più interventi. Di seguito li elenchiamo brevemente:

1. Sistema informativo distrettuale: per la conoscenza e il monitoraggio dell'andamento socioeconomico del distretto,
 - Realizzazione di un osservatorio permanente su temi socioeconomici rilevanti per il distretto,
 - Elaborazione di strategie necessarie per il superamento delle criticità e il miglioramento del



- posizionamento competitivo delle imprese del distretto,
 - Sviluppo della rete di partenariato,
 - Coordinamento e gestione del programma;
2. Innovazione qualitativa e tecnologica del distretto: anche fruttando al meglio le potenzialità date dal Laboratorio per le prove metallurgiche,
- Messa in rete del laboratorio di metallurgia e delle conoscenze a livello locale, transfrontaliero, europeo e cooperazione con parchi scientifici e tecnologici per lo sviluppo di progetti di ricerca,
 - Realizzazione delle condizioni necessarie per l'utilizzo del laboratorio di metallurgia come centro di controllo, ricerca e innovazione,
 - Sviluppo di iniziative di progettazione innovativa di prodotto o processo;
3. Attività di sviluppo competitivo interaziendale:
- Sostegno alla progettazione e sviluppo di aggregazioni/cooperazione di imprese e/o avvio di nuove imprese associate per lo sviluppo di tecnologie di produzione innovative/competitive e/o di approccio al mercato che necessitano di investimenti non assorbibili da singole imprese,
 - Progettazione di una rete di sviluppo delle filiere produttive insistenti nel distretto per favorire lo scambio localizzato attraverso la creazione di strumenti di gestione dei processi di subfornitura che minimizzano i costi;
4. Promozione e marketing territoriale:
- Promozione generale del distretto dei suoi prodotti e del suo contesto territoriale e storico,
 - Completamento dei progetti già avviati delle iniziative di comarketing del QManiago e sostegno a nuove iniziative,
 - Promozione del distretto a livello internazionale anche in mercati emergenti;
5. Interventi infrastrutturali di carattere ambientale, energetico e di comunicazione:
- Mappatura della situazione ambientale e del fabbisogno energetico del distretto e individuazione di progetti pilota da realizzare,
 - Interventi di struttura relativi al miglioramento delle vie di comunicazione del distretto;
6. Formazione:
- Percorsi di formazione e incontri tecnici con specialisti del settore per ogni area di intervento del presente piano,
 - Individuazione delle necessità formative delle aziende del distretto e delle offerte degli istituti scolastici,
 - Sviluppo di attività orientate a stimolare i fabbisogni formativi latenti e a soddisfare le



esigenze formative esplicite,

- Attività di sostegno alla creazione di nuova imprenditorialità,
- Seminari di informazione sulle opportunità derivanti dalla finanza agevolata.

Da segnalare in particolare che il Programma di Sviluppo dedica un'intera azione alla promozione e al marketing territoriale, segno del rilievo oggi assunto dalla promozione del territorio per lo sviluppo dell'economia locale, per lo meno nella percezione dei soggetti redattori il Programma stesso.

Ai fini della nostra trattazione è utile presentare un breve profilo di Montagna *Leader* per l'importante ruolo rivestito all'interno dell'ASDI e per la sua missione di animatore economico del territorio.

Montagna *Leader*

È il braccio operativo dell'ASDI. Nasce nel 1997 come società consortile a responsabilità limitata costituitasi nell'ambito del programma comunitario Leader II, con lo scopo di promuovere lo sviluppo integrato del territorio di riferimento. I soci sono pubblici e privati e coincidono in parte con i componenti attuali dell'ASDI. Si tratta di Associazioni di categoria, Enti locali, Associazioni e soggetti economici, tra questi l'Agemont (Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna), il Consorzio Coltellinai Maniago Srl, e i 26 Comuni che corrispondono al territorio della Comunità Montana del Friuli Occidentale. Tra le molteplici funzioni di Montagna Leader ricordiamo:

- Stimola e realizza nuove iniziative di sviluppo per l'attrazione di nuove imprese e per il consolidamento di quelle esistenti,
- Attiva e gestisce una rete di servizi territoriali a favore della popolazione residente e delle imprese, degli enti locali e dei turisti,
- Fornisce assistenza tecnica e consulenza organizzativa e gestionale a favore delle imprese insediate e a coloro che intendono localizzarsi sul territorio,
- Promuove l'immagine delle potenzialità economiche e culturali del territorio,
- Promuove e gestisce l'organizzazione e lo svolgimento di attività formative professionali, ecc.

Montagna Leader assume dunque il ruolo molto importante di animatore del territorio locale realizzando non solo ricerche e progetti a favore delle imprese, ma anche attività volte al consolidamento della cultura, alla valorizzazione dell'ambiente, alla promozione della cittadinanza attiva e allo sviluppo delle potenzialità turistiche del territorio.

Ricordiamo che nel 1998 Montagna Leader assieme ad altri attori locali (tra cui Agemont, Consorzio Coltellinai, Associazioni imprenditoriali) ha avviato una iniziativa denominata "*Progetto coltellerie*" con lo scopo di rilanciare il settore delle coltellerie e di identificare e valorizzare il prodotto "coltello di Maniago). Alcuni degli obiettivi specifici di questo progetto, tra cui la realizzazione del marchio collettivo di qualità QManiago, sono stati raggiunti negli anni successivi.



1.2 Il percorso evolutivo del distretto

Ripercorriamo in questo paragrafo brevemente la storia del distretto maniaghese delle coltellerie dando uno sguardo in particolare agli sviluppi degli ultimi decenni.

La produzione della lavorazione del ferro a Maniago nasce in epoca antica. La comparsa dei primi battiferri è documentata ai inizi del XVI secolo, mentre nel XVIII vi è già la formazione delle botteghe artigiane. Il coltello è però divenuto simbolo della produzione locale solo con l'insediamento nel territorio delle prime officine agli inizi del 900.

È in questo periodo che l'industriale tedesco di Solingen, Albert Marx, decide di costruire la prima vera fabbrica per la produzione in serie, denominata CO.RI.CA.MA. (Coltellerie Riunite Caslino Maniago) ma nota come lo "stabilimento". Questa azienda, che divenne un modello per tutte quelle che la seguirono era impegnata nella produzione di una grande varietà di coltelli oltre che di arnesi vari; per cui "coltellerie" e "coltellinai" sono stati assunti come denominazioni simboliche di tutto il lavoro degli artigiani maniaghesi.

Alla fine degli anni 20 del secolo scorso, erano presenti una cinquantina di piccoli laboratori artigiani, in cui si eseguivano manualmente molte o tutte le fasi produttive, e due soli stabilimenti con un'organizzazione più "scientifica" della produzione.

Nel secondo dopo guerra vi è una ripresa della produzione e una contemporanea trasformazione del comparto con l'introduzione di nuove macchine specializzate che innalzano la produttività media delle imprese. Si registra una qualche differenziazione del tessuto produttivo con lo sviluppo di alcune medie imprese industriali, una fascia maggiore di piccole imprese e una base ancora più consistente di piccole e piccolissime botteghe artigiane.

Durante gli anni 60 vi è un ulteriore sviluppo della produzione e dell'occupazione a beneficio delle medie imprese industriali e dei piccoli produttori artigiani. Nasce il Consorzio Coltellinai (1960), a cui aderiscono da subito una settantina di aziende artigiane, col fine di rafforzare il peso dei piccoli produttori sia nei confronti delle più grandi imprese locali sia degli acquirenti nel mercato di sbocco dei prodotti.

Nel decennio successivo, si intensifica il processo di diversificazione del sistema distrettuale e il processo di decentramento produttivo. Alla fine degli anni 70 il comparto registra la presenza di quattro principali imprese industriali (con una dimensione media di 150 addetti), una quindicina di piccole imprese (che occupano tra i 20 e i 50 addetti) e circa duecento aziende artigiane. L'occupazione complessiva nel distretto è di circa 1.800 addetti.

Cresce il numero delle piccole imprese che effettuano lavorazioni intermedie della filiera per conto delle aziende maggiori, oppure acquistano il prodotto semilavorato da queste e lo rivendono successivamente alle stesse come prodotto finito.

Nel corso dei primi anni 80 si assiste ad una significativa crisi del sistema delle coltellerie, con una perdita di competitività che porta alla chiusura delle imprese più deboli (in genere quelle artigiane di subfornitura) e ad un ridimensionamento del numero degli addetti.



Questa crisi contribuisce a mettere in luce i difetti congeniti del tessuto produttivo distrettuale, come: l'eccessiva frammentazione e diversificazione produttiva, la qualità mediamente scarsa dei prodotti, anche in ragione dell'utilizzo di impianti e attrezzature produttive obsoleti e la competizione eccessiva tra le aziende distrettuali che si dimostra oltremodo controproducente sul piano della vendita dei prodotti e della tenuta nei mercati più vantaggiosi.

In reazione a questa crisi nasce "Sistema Maniago" una società che raggruppa i maggiori produttori locali (in un secondo momento vi partecipa anche il Consorzio Coltellinai) con l'obiettivo di elevare il livello tecnologico delle imprese associate e di favorirne l'internazionalizzazione commerciale del distretto.

Questo tentativo (voluta dalle parti sociali e favorito dal concreto sostegno della Regione) di dare una forte spinta al cambiamento e allo sviluppo del sistema delle coltellerie fallisce però nell'arco di breve tempo tra i contrasti interni ai produttori. Nel 1987 la società viene sciolta quando il picco massimo della crisi è stato superato e sembra di poter ricominciare a produrre così come nel passato.

Negli anni 90 le imprese che operano nel settore di specializzazione originario del distretto (le coltellerie) registrano una ulteriore riduzione di numero e di occupati. I dati censuari 1991 e 2001 rivelano la presenza rispettivamente di 243 unità locali e 200 con una diminuzione di quasi il 18%. Ugualmente negativo si presenta anche il saldo occupazionale: gli addetti scendono da 1.632 a 1.560 (-4,4%). Cresce invece, seppure di poco, la dimensione occupazionale media delle imprese passando dal 6,7 addetti agli inizi degli anni 90 a 7,8 addetti dieci anni dopo.

In questo periodo vanno segnalate alcune iniziative di rilievo che hanno interessato le coltellerie.

L'avvio nel 1991 del Progetto Bucaneve che si pone alcuni importanti obiettivi di intervento, tra cui lo sviluppo della formazione e dell'informazione a favore degli imprenditori locali, la costituzione di un centro servizi per l'innovazione tecnologica e la realizzazione di un marchio collettivo di qualità. Sebbene Bucaneve non riesca a ottenere risultati apprezzabili su questi obiettivi originari (solo recentemente infatti alcuni di essi possono dirsi raggiunti) contribuisce a sedimentare nell'imprenditoria locale la consapevolezza della necessità operare in modo strategico sulle tematiche decisive per lo sviluppo del settore.

Su iniziativa del Comune di Maniago viene poi realizzato il 1° concorso locale e regionale per i giovani dal titolo "Maniago Città delle coltellerie". Finalizzato alla promozione di una conoscenza diffusa delle coltellerie il concorso prevede l'ideazione e la proposizione di nuovi prodotti da parte di giovani dilettanti. Nella seconda metà degli anni 90, tale iniziativa assume un carattere di maggior rilievo e diffusione diventando il 1° Concorso Internazionale di Design per coltelli e, con il coinvolgimento diretto di professionisti, contribuisce a diffondere l'immagine di qualità dei prodotti di Maniago a livello nazionale e internazionale.



Nel corso dei primi anni 2000 la dinamica delle imprese mostra un ulteriore ridimensionamento della popolazione complessiva delle coltellerie. I dati forniti da Infocamere mostrano che alla fine del 2006 sono presenti 141 imprese attive rispetto alle 182 della fine del 2000 con una diminuzione del 22,5%.⁷ Se invece si considera le altre imprese della meccanica che la recente normativa regionale ha nel frattempo incluso nei confini settoriali del distretto, abbiamo che in questo caso il numero assoluto delle unità locali è cresciuto di 10 unità passando da 54 a 64.

Parallelamente alla riduzione del numero delle imprese distrettuali, è proseguito in questo periodo il ricambio generazionale in diverse realtà produttive locali che ha portato alla guida dell'azienda i figli dell'imprenditore "storico". Questo fatto ha generalmente ridato spinta al miglioramento delle condizioni competitive di tali imprese sia sotto il profilo organizzativo che dell'innovazione tecnologica di processo e di prodotto e ha ampliato il sistema delle relazioni con i soggetti esterni promotori dello sviluppo locale.

Nel corso di questi anni ricordiamo anche le novità normative regionali che incidono fortemente sul sistema di regolazione del distretto. Viene da prima costituito il Comitato di Distretto del coltello (LR 27/1999) in seguito sostituito dall'Agenzia per lo Sviluppo dei Distretti Industriali (ASDI) (LR 4/2005) che si presenta giuridicamente come una società consortile con una struttura snella in grado di superare i limiti di operatività dei Comitati, privi di forma giuridica. Questi due organismi predispongono segnatamente il primo e il secondo Programma Triennale di Sviluppo del Distretto.

Tra le iniziative più importanti realizzate in questo periodo vanno segnalate quelle destinate a rafforzare la dotazione infrastrutturale, la promozione dei prodotti distrettuali e la valorizzazione della cultura e della tradizione locale (non solo produttiva). Tra queste, la nascita del marchio collettivo di Qualità QManiago, la realizzazione di alcune operazioni di co-marketing che ha legato il nuovo marchio ad altre realtà significative della produzione regionale, la realizzazione di un Laboratorio per le prove metallurgiche, la prosecuzione del Concorso Internazionale di *Design* per coltelli con le iniziative Maniago *Meeting*, la nascita di Homofaber Maniago un evento che ha favorito i contatti commerciali tra le imprese locali e gli utenti esteri, la creazione del museo dell'arte fabbrile e delle coltellerie e del Centro di ricerca e di documentazione sull'attività economica maniaghese.

⁷ Va notato come vi sia una differenza tra i valori censuari dell'ISTAT e quelli "amministrativi" di Infocamere che sono tradizionalmente più bassi.



2. IL TERRITORIO COME FATTORE DI SVILUPPO

È oramai diffuso il convincimento tra gli esperti delle diverse discipline interessate che il territorio rappresenta un fattore centrale nel processo di sviluppo economico attuale, nella misura in cui racchiude tutti quei fattori storici, culturali e sociali che stanno alla base dei diversi modelli esistenti di organizzazione della produzione. Ciò significa che i fattori critici dello sviluppo sono intesi come **storicamente radicati nella realtà sociale e produttiva locale** e per questo non facilmente trasferibili ad altri contesti.

Oggi le forme di confronto competitivo tra i territori stanno crescendo a motivo principalmente dell'internazionalizzazione dell'organizzazione produttiva delle imprese, dell'integrazione economica e politica degli stati nazionali e dei rapidi cambiamenti dell'innovazione tecnologica che modifica il peso del vantaggio competitivo comparato tra le regioni.

Così a fronte della domanda delle imprese che devono collocare i propri complessi produttivi è aumentata l'offerta per il loro insediamento dalle diverse aree geografiche.

Di conseguenza i territori sono chiamati ad agire in una prospettiva sempre più imprenditoriale nel tentativo di differenziarsi dalle aree concorrenti con le quali si trovano a dover interagire, migliorando le condizioni in grado di attrarre attività economiche produttrici di ricchezza e/o favorendo lo sviluppo di quelle esistenti.

I protagonisti principali di questi dinamismi sono gli **attori istituzionali locali** che hanno il compito di definire le scelte strategiche e le modalità operative per garantire quelle risorse (tangibili e intangibili) in grado di generare nel territorio competenze distintive per il suo sviluppo competitivo.

Tipicamente una strategia competitiva centrata su di un territorio o su un'area urbana cerca di accrescere i fattori riferibili alle seguenti tre dimensioni:

- **economica**: si punta a sviluppare, ad esempio, tutti quegli elementi che costituiscono la specializzazione produttiva dell'area (dalle risorse umane alle condizioni di mercato...),
- **socio-ambientale**: sono favoriti gli aspetti come la qualità della vita delle persone e la fruibilità dei luoghi,
- **appartenenza**: attraverso l'allargamento della partecipazione di un territorio ad un raggruppamento omogeneo più ampio e della sua percezione esterna, ad esempio intensificando le relazioni con altre realtà produttive che operano nello stesso settore.

Ma non è solo necessario perseguire contemporaneamente i suddetti obiettivi sociali, ambientali ed economici, occorre anche che il territorio sia in grado di generare al proprio interno una **visione o un pensiero strategico** (in genere attraverso la redazione formale di un Piano) che definisca obiettivi di sviluppo percepiti e condivisi da una pluralità di soggetti pubblici e privati.

Questo compito di gestire la *governance* locale spetta in particolare ai decisori politici che possono favorire le condizioni per un'ampia partecipazione degli attori locali, mentre agli operatori economici viene richiesta la capacità di interpretare la propria attività imprenditoriale non solo nella sua naturale individualità, ma anche come componente di un più ampio e articolato progetto di sviluppo territoriale,



come dimostra la crescente diffusione dei temi della qualità ambientale e della responsabilità sociale dell'impresa.

In questo contesto si inserisce anche il tema del *marketing* territoriale, poiché se è vero che la sua applicazione non costituisce l'insieme delle attività per la gestione dello sviluppo di un territorio, esso può certamente rappresentarne una parte significativa.

2.1 Il *marketing* come strumento per lo sviluppo strategico del territorio

Nei prossimi paragrafi si affronteranno alcuni aspetti, generalmente riconosciuti, del significato e delle funzioni del *marketing* territoriale, nonché dei contenuti del processo di formulazione di una concreta strategia di *marketing* senza però entrare nella disamina particolareggiata di questa metodologia che ci porterebbe al di là dagli obiettivi specifici che ci siamo ripromessi con questo lavoro.

Sono peraltro molteplici i quesiti che la prospettiva del *marketing* applicato al territorio ha ancora aperto alla discussione degli studiosi così come le ipotesi concettuali esistenti per giungere a una sua definizione unitaria: dal significato dell'orientamento al mercato nel caso del territorio, agli obiettivi dell'azione di *marketing*, dagli attori che ne sono coinvolti ai diversi livelli in cui si esplica la sua azione.

2.2 Aspetti concettuali del *marketing* territoriale

Il concetto di *marketing*⁸ territoriale ha origine nella **prospettiva relazionale** che si basa sulla creazione e consolidamento di un sistema di relazioni tra il soggetto che ha il compito di gestire l'offerta delle diverse componenti del territorio e i potenziali acquirenti rappresentati dagli investitori e dagli utenti attuali o potenziali.

Secondo questa prospettiva, le relazioni non si esauriscono nella transazione economica tra le parti, ma si estendono anche all'attività di progettazione dei contenuti dell'offerta e nella sua stessa realizzazione ed erogazione. Da ciò ne consegue che il rapporto tra colui che "offre il territorio" e colui che "acquista il territorio" deve essere improntato ad una visione di non breve termine (in quanto le relazioni tra le parti precedono e seguono la singola transazione economica) e per questa ragione tendenzialmente cooperativa.

Ma la relazione cooperativa tra acquirente e fornitore necessita di un sistema di valori comuni tra le parti (tra colui che offre e colui che investe sul territorio), che fa sì, ad esempio, che le imprese interessate ad investire in una determinata area comprendano e condividano il modello sociale e di

⁸ Il *marketing* come disciplina aziendale può essere definito come "la funzione d'impresa volta a individuare i bisogni e i desideri insoddisfatti, a definirne e valutarne l'ampiezza, a determinare quali mercati obiettivo è opportuno considerare e a determinare infine, i prodotti, i servizi e i programmi appropriati a servire i mercati stessi" Kotler 1986



crescita economica (qualora esista) che la permea.

Ugualmente, i promotori del territorio devono essere in grado di orientare la loro azione nella direzione che risponda veramente alle esigenze di sviluppo degli attori economici. In modo simile, vi dovrebbe essere un sufficiente grado di coerenza tra gli obiettivi dell'investitore dell'area e quello del soggetto promotore del suo sviluppo.

Possiamo ora sintetizzare alcuni elementi concettuali fondanti l'azione del **marketing territoriale quale strumento di una più ampia politica per lo sviluppo strategico di un'area**:

- è finalizzato al raggiungimento di obiettivi di interesse generale: sull'intero sistema economico, sociale e ambientale dell'area,
- il contesto geografico, nel senso sopra indicato, va inteso come un insieme eterogeneo di elementi tangibili e intangibili, di servizi e di relazioni tra un insieme complesso di attori ciascuno visto come soggetto attivo,
- è volto soprattutto a stabilire una relazione efficace e di mutuo vantaggio tra gli investitori e i portatori di interessi locali, detto in altra maniera, a sviluppare un sistema di relazioni efficaci tra il contesto geografico e le imprese,
- è orientato al medio e lungo termine,
- richiede un comportamento cooperativo tra gli attori che devono condividere valori e orientamenti comuni.

2.3 Le funzioni generali e gli obiettivi specifici del *marketing* territoriale

Sebbene non vi sia un'unica definizione di *marketing* territoriale in grado di cogliere in modo completo il suo significato e le implicazioni relativamente agli obiettivi, ai contenuti e le metodologie adottate, possiamo dire in generale che il suo fine ultimo è quello di **favorire lo sviluppo endogeno ed equilibrato di un'area geografica**.

Più precisamente, nell'ambito delle condizioni poste dagli scopi di coesione sociale e di sostenibilità ambientale, il *marketing* territoriale contribuisce a creare e sviluppare i requisiti che rendono un'area competitiva.

Questi assunti ci permettono di indicare due funzioni generali del *marketing* territoriale:

- il potenziamento delle condizioni che favoriscono la competitività delle imprese locali all'esterno e la crescita equilibrata della struttura produttiva esistente (funzione operativa),
- il consolidamento, lo sviluppo o la creazione ex-novo delle condizioni che rendono l'area sede competitiva per le scelte localizzative dei potenziali utenti esterni (funzione strategica).

Ciò significa pertanto che la finalità strategica del *marketing* territoriale è quella di selezionare e attrarre la domanda migliore per la dinamica evolutiva del territorio e, al tempo stesso, stimolare gli



interventi che consentono all'offerta territoriale di essere il più possibile coerente con le attese della domanda cui si rivolge esplicitamente.

Operativamente i passi da compiere per assolvere alle sopraindicate funzioni strategiche possono prevedere:

- l'analisi delle componenti della domanda e la scelta di quelle dove il territorio può esprimere al meglio il suo potenziale competitivo. Ciò implica conoscere in modo approfondito le esigenze e le aspettative della domanda, ad esempio, le difficoltà incontrate dalle imprese localizzate per definire le conseguenti azioni atte a rimuoverle (*segmentazione e posizionamento*);
- l'ideazione e la realizzazione dell'insieme delle condizioni che consentono al territorio di caratterizzarsi in maniera vincente rispetto alla domanda cui intende rivolgersi. Ciò significa collegare al meglio l'offerta territoriale alla domanda del territorio, per esempio, favorendo il rafforzamento e la diffusione del patrimonio di competenze insito nell'area e lo sviluppo di imprese innovative (*prodotto territorio*);
- la realizzazione di iniziative che favoriscano la percezione delle caratteristiche del territorio più adatte per la domanda che si intende attrarre sul territorio stesso (*comunicazione*).

Così il rafforzamento del tessuto economico esistente, si può concretizzare adottando iniziative volte a sviluppare l'immagine delle imprese locali e la loro capacità di penetrazione commerciale in altri mercati. Si tratta di aggiungere o sostituire alla funzione di *marketing* svolta dalla singola azienda, un'azione di *marketing* a favore del sistema locale delle imprese, ad esempio:

- organizzando attività di comunicazione in altre aree geografiche,
- gestendo in modo accentrato le relazioni con i distributori (o i fornitori),
- sviluppando un marchio collettivo,
- creando un controllo sulla qualità dei prodotti e la loro certificazione,
- attivando meccanismi di diffusione della conoscenza.

Possiamo allora riformulare quanto sopra detto affermando che il compito essenziale del *marketing* territoriale consiste nell'orientare l'offerta territoriale alle esigenze della domanda, in modo da attrarre e sostenere quelle tipologie di utenti la cui presenza nel territorio determina le migliori condizioni per lo sviluppo sostenibile del territorio stesso, in termini di coesione sociale, sostenibilità ambientale e, naturalmente, di competitività economica. Va tenuto però presente che è limitata la sua capacità di incidere sull'offerta e sulla domanda, che per questo sono da intendersi come sostanzialmente rigide e date.

Su di un piano strategico si dice che il *marketing* territoriale è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione in quanto costituisce un insieme di competenze che permettono il raggiungimento di tre



risultati:⁹

- comprendere le opportunità competitive di un territorio,
- ideare un orientamento strategico complessivo efficace rispetto a tali opportunità e agli interessi dei soggetti coinvolti,
- stimolare l'attuazione e, in certa misura, realizzare direttamente gli interventi operativi per l'implementazione dell'indirizzo strategico.

Ciò si raggiunge sul piano dell'integrazione, sviluppando una visione integrata da cui dipende il livello di attrattività complessiva dell'offerta territoriale, e della fertilizzazione fornendo gli strumenti operativi e di metodo attraverso i quali è possibile valorizzare nel modo migliore le misure prese nell'ambito di ciascuna o attività rilevante dell'offerta territoriale.

2.4 Gli attori, l'oggetto e i contenuti operativi del *marketing* territoriale

Le azioni di *marketing* territoriale prevedono tipicamente la partecipazione di un gruppo composto di attori privati, pubblici e misti pubblico-privati.

Se assumiamo il criterio che classifica i soggetti in funzione dell'ampiezza geografica della loro responsabilità abbiamo almeno i seguenti quattro livelli:

- comunale: con la creazione di un organismo all'interno del Comune per il coordinamento e la realizzazione delle varie iniziative che migliorano l'attrattività dell'area;
- metropolitano: costituito da una serie di centri medi e piccoli che fanno riferimento ad una città di dimensioni relativamente grandi;
- regionale: in questo caso il soggetto del *marketing* territoriale ha un maggior potere di pianificazione e di coinvolgimento di numerosi soggetti istituzionali che governano il territorio;
- nazionale: si identifica con lo Stato che può dotarsi di un organo di governo centrale.

I principali attori pubblici potenzialmente coinvolti nei quattro livelli citati nell'azione *marketing* territoriale sono: Sindaco, Direzione generale del comune, Assessorati allo sviluppo urbano, all'industria e al commercio, Aziende municipalizzate, Università, Presidenza della Regione, Conferenze dei servizi a livello regionale, Governo, Ministeri dell'industria, Ambiente, Trasporti e Aree urbane...

Tra gli attori privati citiamo: CCIAA e Aziende speciali, Unione industriali e Associazioni di categoria, Sindacati, Consorzi, Fondazioni bancarie, Grandi imprese e Fondi immobiliari...

Inoltre, accanto ai soggetti pubblici e privati stanno oggi assumendo un'importanza crescente per il governo del territorio gli attori misto pubblico-privati come le agenzie che coordinano gli strumenti di programmazione negoziata quali i Patti territoriali, i Patti d'Area, ecc..

Per la Regione Friuli Venezia Giulia e limitatamente allo sviluppo dei distretti industriali ricordiamo

⁹ Caroli M.G. (2003).



la recente nascita delle Agenzie per lo Sviluppo dei Distretti Industriali (ASDI) (LR 4/2005).

L'attività di questi soggetti, com'è intuibile, non è principalmente rappresentata dal *marketing* territoriale, ciononostante assumono un ruolo cruciale o perché fanno parte del prodotto territoriale dato che governano determinate sue componenti tangibili e intangibili in grado di influenzare la capacità di attrazione del luogo, oppure perché il raggiungimento dei propri obiettivi è influenzato in modo significativo dal successo dell'area nell'attrarre determinate categorie di utenti.

Va nuovamente sottolineata l'importanza che per la riuscita efficace di un programma di *marketing* territoriale vi sia un fattivo coordinamento e collaborazione tra tutti i suddetti attori.

In pratica, un siffatto programma sarà pensato e attuato con il coinvolgimento di soggetti diversi a seconda che il suo obiettivo sia quello di attrarre nuove imprese, o sostenere lo sviluppo delle aziende locali, o la valorizzazione di un'area industriale piuttosto che di una zona commerciale.

Questa semplice considerazione ci permette allora di identificare **l'oggetto del *marketing* territoriale** dall'integrazione tra le seguenti tre prospettive d'analisi:

- gli attori coinvolti nell'azione di *marketing*,
- le componenti del territorio (una zona turistica o commerciale),
- le tipologie della domanda (attrazione di nuovi turisti o valorizzazione delle aziende turistiche locali).

Ponendo in relazione questi tre fattori, da prima le componenti del territorio con le tipologie di utenti del territorio (turisti, cittadini, imprese localizzate,...) per la definizione del cosiddetto "**prodotto-mercato**" (P-M) e secondariamente questi con gli attori che possono assumere il compito di ideare e realizzare il programma (ad esempio, un consorzio industriale o l'Amministrazione comunale).

Così facendo è possibile verificare, per le diverse possibili configurazioni di fattori di un'azione di *marketing* territoriale, che vi sia un coordinamento tra l'azione dei diversi attori che operano su uno stesso segmento P-M, quello posto in essere da un unico attore su diversi segmenti P-M, o ancora, trasversalmente tra più attori che operano su diversi segmenti P-M.

È ben chiaro, allora, quanto sia importante la cooperazione e la collaborazione tra i diversi soggetti in gioco, ma può prefigurare anche l'affidamento ad un soggetto del potere di coordinamento e d'intervento adeguato su un intero programma unitario di *marketing* territoriale.

Operativamente il *marketing* territoriale svolge due principali attività:

- crea le condizioni migliori per la fruizione del territorio da parte dei suoi utenti, in due modi:
 - o ideando e attuando interventi sulle componenti tangibili e intangibili dell'area, al fine di realizzare un prodotto in grado di soddisfare nel modo migliore le aspettative della domanda,
 - o assistendo gli utenti del territorio durante e dopo la fase di "acquisto" del prodotto territorio.
- comunica a tali soggetti i fattori di attrattività dell'area:
 - o predisponendo un pacchetto di comunicazione finalizzato a far conoscere agli utenti del



- territorio le sue caratteristiche e i suoi punti di forza,
- o favorendo la scelta operativa da parte dell'utente (ad esempio, illustrando le convenienze di un determinato investimento nella componente che si intende promuovere).



2.5 Le fasi di una strategia di *marketing* territoriale

Si è detto in precedenza come un presupposto indispensabile per la realizzazione di un programma strategico di *marketing* territoriale sia che esso deve fare riferimento ad una visione complessiva ed equilibrata del territorio, ossia più ampia del successo economico, e il più possibile condivisa dai portatori di interesse locali.

Il processo concreto attraverso cui è possibile realizzare tale strategia è comunemente indicato in sei fasi:

- a) l'analisi delle categorie della domanda territoriale e delle offerte concorrenti,
- b) la traduzione degli obiettivi di sviluppo sostenibile in obiettivi di *marketing*,
- c) l'analisi delle componenti del territorio,
- d) la scelta dei segmenti di domanda e posizionamento,
- e) la definizione della strategia di *marketing* territoriale,
- f) la definizione delle politiche operative di *marketing* territoriale.

Illustreremo brevemente ciascuna di queste sei fasi, sottolineando quegli aspetti più utili per i nostri obiettivi.

Per ciò che riguarda il primo punto, sono diversi criteri utilizzati la segmentazione della domanda. C'è chi indica l'esistenza di almeno tre tipologie di soggetti:

- gli utilizzatori dei servizi o dei prodotti di un territorio;
- gli *stockholder* che vantano un diritto di proprietà su terreni, immobili, infrastrutture...;
- gli *stakeholder* ossia i portatori di interessi, coloro cioè che dallo sviluppo di un luogo traggono qualche tipo di beneficio per la realizzazione della propria attività produttiva.

Un altro possibile criterio suddivide il mercato in funzione della natura dell'utente (impresa o persona fisica) e dell'appartenenza o meno al territorio (domanda interna e domanda esterna): abbiamo così i cittadini o i turisti, le imprese del territorio e quelle esterne, ecc.

Da segnalare l'utilità di segmentare ulteriormente la categoria delle imprese interne ed esterne: il settore di appartenenza, la dimensione, il tipo di componenti territoriali più rilevanti per l'attività, il grado di esposizione alla competizione internazionale, il paese di origine, ecc.

Questo è particolarmente utile in quanto la domanda interna, costituita da soggetti economici e da persone, è generalmente non omogenea in quanto costituita da gruppi con esigenze diverse e talvolta in concorrenza non solo nell'utilizzazione dei servizi ma anche nella scelte di fondo dello sviluppo di un territorio. Il soddisfacimento di questa domanda, attraverso un sapiente gioco di equilibrio tra le diverse spinte, si rivela spesso cruciale per il rafforzamento del processo di sviluppo del territorio.

Una volta esaminata la domanda territoriale scomposta nelle sue diverse componenti si procede, per ciascuna di essa, all'analisi della concorrenza. Questo studio delle caratteristiche delle aree geografiche concorrenti ha rilievo per la definizione della strategia di *marketing* sia perché indica i vincoli e le opportunità che si presentano al territorio nella scelta del proprio posizionamento sul



mercato, sia perché offre un criterio di confronto (*benchmark* territoriale) per il miglioramento di determinate componenti della propria offerta territoriale, ad esempio perché permette di sapere quali sono i segmenti di mercato dove la propria offerta può avere maggiore efficacia.

I criteri che permettono la valutazione dell'offerta concorrente sono, ad esempio: il costo di utilizzazione del territorio e gli eventuali benefici monetari (costo immobili, incentivi fiscali,...), il grado di efficienza delle componenti dell'offerta territoriale, l'importanza delle "risorse" esterne che l'utente può acquisire al suo interno grazie al fatto di trovarsi nel territorio, il contesto ambientale e fisico, le condizioni di vita (sicurezza, offerte sociali e culturali), ecc..

Un'altra fase estremamente importante per la definizione di una corretta strategia di *marketing* è data dall'analisi delle componenti l'offerta del territorio. Questa si rende utile per individuare la **vocazione del territorio** e valutare i suoi elementi di forza e di debolezza in rapporto a quelli delle aree concorrenti per scegliere il proprio posizionamento. Le componenti di un territorio, come più volte è stato detto, sono gli elementi tangibili e intangibili che se da un lato favoriscono la valorizzazione dei primi, dall'altro lato rappresentano gli aspetti specifici di un'area e per questo più difficilmente imitabili o trasferibili.

Tra i primi ricordiamo: la posizione geografica, le infrastrutture pubbliche (aree industriali, vie di comunicazione e reti di telecomunicazione, ecc.), il sistema dei servizi pubblici, il tessuto produttivo locale, ecc.; tra le componenti intangibili: lo "spirito" del luogo rappresenta l'espressione della tradizione e della vocazione dell'area e caratterizza le singole componenti tangibili del territorio rafforzando il posizionamento competitivo percepito dagli utenti attuali e potenziali, il sistema dei valori civili e sociali, il livello di competenze del tessuto produttivo e sociale locale, l'intensità degli scambi culturali ed economici con l'esterno, il livello di benessere e la sua distribuzione.

Questi elementi intangibili possono costituire delle opportunità significative per gli utenti in termini di apprendimento e di innovazione e, se opportunamente connesse agli elementi fisici dell'area, possono concretizzarsi in produzione di conoscenza e nella diffusione della creatività. Ciò indica un aspetto importante, ossia che la natura del territorio (da cui deriva la sua vocazione e gli elementi di forza e di debolezza) è definita anche e soprattutto dai rapporti che si creano tra le componenti tangibili e quelle immateriali.

Sottolineiamo infine che i suddetti elementi, che si definiscono nello spazio orizzontale di un dato territorio, influiscono in vario modo a seconda del livello spaziale inteso in senso verticale che vogliamo considerare: quartiere, città, provincia, regione, ecc.. Questo aspetto assume valore nel momento in cui pensiamo all'attuazione di interventi che influiscano nella capacità di realizzare relazioni sinergiche dentro e, soprattutto, fuori il territorio di riferimento, ossia creando reti corte e reti lunghe.

Il passo successivo è dato dalla scelta parziale dei segmenti prioritari della domanda a cui indirizzare in maniera prioritaria l'offerta territoriale. Ciò implica che, sulla base della vocazione territoriale e delle concrete possibilità di intervento sulle sue componenti, si individuino le categorie di



soggetti/utenti ritenute più importanti per il rafforzamento dello sviluppo del territorio.

Pensando alle imprese potremmo dire che vanno privilegiate quelle maggiormente disponibili a creare valore per il territorio e a valorizzarne le sue componenti sviluppando un progressivo radicamento nell'area, ma tenendo in considerazione anche i possibili effetti che questa scelta potrebbe avere su altri segmenti collegati della domanda.

In questo modo il territorio definisce il proprio posizionamento, ovvero il *target* di mercato che considera rilevante per la propria strategia competitiva e il modo in cui la propria offerta, di elementi tangibili e intangibili, si presenta alla domanda attuale e potenziale.

La fase seguente è quella che definisce la strategia assunta dal *marketing* territoriale. Questa dovrebbe contribuire a rendere l'offerta territoriale (che deriva dalle politiche di sviluppo locale) il più competitiva possibile rispetto alle esigenze della domanda proveniente dalle imprese e dalle persone. Per fare questo fonda la propria offerta sulla vocazione specifica del contesto locale, ossia sull'insieme degli elementi che determinano l'identità fisica, sociale e culturale del luogo, la sua immagine percepita, il suo ruolo rispetto al territorio circostante.

Partendo dalla vocazione del territorio si possono definire almeno tre strategie di *marketing* territoriale:

- integrazione e fertilizzazione delle componenti attuali del territorio: mira a valorizzare gli elementi positivi della vocazione territoriale ad esempio attraverso la realizzazione di un grande progetto che integri le componenti significative del territorio locale nelle reti lunghe a livello internazionale,
- sviluppo di opportunità di cambiamento: in questo caso oltre alle caratteristiche attuali del territorio si cerca di attivare un processo evolutivo che modifichi alcuni aspetti della sua originaria vocazione,
- sviluppo di progetti innovatori: è la strategia che punta decisamente sul cambiamento della struttura del territorio così com'è.

L'ultima fase della attuazione di una strategia di *marketing* territoriale riguarda la sua concreta realizzazione operativa. Questa avviene sulla base delle indicazioni contenute nel Piano di *marketing* territoriale che in genere prevede un mix di interventi nelle seguenti aree:

- *sulle componenti tangibili e intangibili del territorio*: riguarda le azioni volte ad adeguare, modificare o innovare le condizioni dell'offerta territoriale (ad esempio, stabilendo le agevolazioni fiscali per gli insediamenti localizzativi),
- *sulla comunicazione*: consiste negli interventi volti a far conoscere al pubblico le opportunità offerte dal territorio e a sviluppare una data immagine (attraverso la pubblicità, la propaganda, le relazioni pubbliche come il *direct marketing*, la realizzazione di grandi eventi),
- *sull'organizzazione interna*: è costituita dalle attività volte a coordinare gli attori che controllano le diverse componenti dell'offerta territoriale, al fine di rendere concreta la funzione del *marketing* territoriale di integrazione e fertilizzazione delle diverse componenti,



- *sull'organizzazione esterna*: comprende le attività per costituire e far funzionare l'unità organizzativa cui viene affidato il compito di gestire le relazioni con il mercato e di implementare il piano di *marketing* territoriale,
- *sulla promozione*: considera sia le attività finalizzate a gestire la relazione con il potenziale utente/investitore prima, durante e dopo la transazione economica (organizzazione di incontro con potenziali clienti come fiere, seminari e missioni, comunicazione di informazioni al cliente sui termini dell'investimento, assistenza nelle fasi di avvio operativo dell'investimento, ecc.).

Rispetto l'intervento sulle componenti tangibili e intangibili di un territorio, questa attività rappresenta quella che nel *marketing* aziendale sarebbe la politica del prodotto. Essa quindi assume un ruolo centrale nell'attività di *marketing* anche perché ha un impatto strutturale nell'area e costituisce un punto di riferimento per altri interventi come la comunicazione e la promozione.

Se il prodotto territorio può essere inteso come **“un insieme di servizi e di elementi tangibili e intangibili collegati tra loro da opportune interdipendenze e caratterizzati dalle specificità del nucleo del territorio in cui tale insieme si manifesta”**, ne deriva che non esiste un solo prodotto territorio, ma in una data area vi è un insieme di tipologie di prodotti.

Vediamone alcuni tra i principali:

- le infrastrutture: che conferiscono al territorio una maggiore capacità di mantenere e sviluppare il proprio tessuto produttivo (viarie, immobiliari, ecc.),
- l'equilibrio sociale e la sicurezza: che incide pesantemente sull'attrattività di un'area geografica,
- i servizi pubblici e le strutture di formazione: i primi incidono sulla capacità delle imprese nel reagire alle sollecitazioni esterne del mercato (clienti, fornitori, ecc.), mentre il livello degli istituti scolastici e formativi costituisce un fattore importante per la competitività di un territorio non solo per le persone fisiche, ma anche per le imprese che devono decidere dove collocare i propri impianti produttivi,
- le attrazioni: derivano dalle condizioni paesaggistiche e naturali dell'area, dalla sua storia e tradizione culturale, dagli elementi urbanistici e architettonici, dalle strutture sportive e per il tempo libero,
- le sinergie territoriali: che attivate tra dall'integrazione reciproca delle componenti tangibili e intangibili del territorio contribuiscono in maniera determinante a creare il prodotto territorio (ad esempio, la presenza di meccanismi formali e informali di scambio dell'informazione e di circolazione della conoscenza come l'esistenza di condizioni di contatto tra le persone e le organizzazioni).

È utile sottolineare che il ruolo svolto dal *marketing* nella determinazione del prodotto territorio è tanto maggiore quanto le condizioni del territorio possono essere considerate come un dato vincolante. Oltre a valorizzare le componenti tangibili e intangibili coerentemente con le attese della



domanda, esso esercita ancora una decisione diretta:

- nel coordinamento e nell'integrazione delle risorse territoriali esistenti,
- nella progettazione di interventi innovativi sulle componenti attuali o potenziali dell'offerta territoriale (iniziative di notevoli dimensioni economiche e strutturali come la realizzazione di grandi eventi),
- nell'intervento sugli elementi del territorio da cui dipende maggiormente la percezione della domanda.

Un secondo livello individua quelle azioni in cui il *marketing* territoriale interviene insieme ad altri soggetti alla partecipazione delle decisioni relative ai fattori attuali e potenziali del territorio, come:

- nella definizione di interventi innovativi sulle infrastrutture esistenti e nella realizzazione di nuove,
- nello sviluppo e valorizzazione delle componenti intangibili del territorio,
- nell'organizzazione o riorganizzazione dei servizi pubblici...

Infine, il ruolo del *marketing* diventa consultivo o di supporto quando le decisioni hanno una portata più generale e concernono l'evoluzione sociale, economica e ambientale dell'area geografica, tutti aspetti riferibili alle scelte di politica dello sviluppo del territorio.



3. LE INIZIATIVE DI *MARKETING* TERRITORIALE PER LO SVILUPPO DEL DISTRETTO DEL COLTELLO

In questo capitolo diamo conto delle più significative iniziative di *marketing* collettivo e territoriale avviate dagli anni 80 ad oggi nel distretto del coltello. Ci focalizzeremo cioè su quelle esperienze di *marketing* che sganciandosi da una prospettiva centrata sulla singola azienda, hanno adottato un approccio più ampio estendendo le proprie iniziative all'intero sistema produttivo locale.

Come avremo modo di dire nel prosieguo dell'analisi, sebbene il *marketing* rappresenti un punto di storica debolezza del sistema produttivo locale, trovando ancora fragili riscontri anche nelle attività di alcune imprese industriali, questa tecnica nel corso del tempo ha conosciuto una indubbia evoluzione diventando oggi uno dei fattori sui quali l'ASDI punta per lo sviluppo del distretto.

Ciò è avvenuto attraverso un cammino faticoso segnato da fallimenti ed errori sia da parte del mondo delle imprese che da quello delle istituzioni, durante il quale, però, è via via cresciuta la sensibilità dei soggetti verso temi e strategie essenziali per la competitività del distretto.

3.1 Aspetti socio-culturali dei produttori maniaghesei

Prima di illustrare le vicende che hanno caratterizzato la storia recente delle coltellerie, proviamo a delineare alcuni elementi che, secondo le informazioni raccolte da precedenti ricerche e la testimonianza delle persone intervistate, caratterizzano lo spirito del luogo, ossia i tratti culturali della popolazione e la mentalità tipica della piccola e media imprenditoria locale.

Riteniamo, infatti, che da questi fattori che fanno da sfondo alle logiche d'azione individuali quali, l'atteggiamento dell'imprenditore verso il lavoro e l'impresa, l'apertura alla cooperazione e l'identificazione con il contesto locale, si possono trarre elementi utili per spiegare l'esito di alcune vicende che presenteremo, ma più di tutto ci permettono di identificare alcuni dei presupposti necessari per la realizzazione di efficaci azioni condivise di *marketing* territoriale.

Si è già detto che storicamente la struttura produttiva maniaghese è artigianale con una diffusa frammentazione produttiva tra le piccole "botteghe" a carattere familiare, spesso in accesa competizione tra di esse per garantirsi una sufficiente domanda. Ciò non ha indubbiamente costituito un elemento favorevole per una stabile collaborazione fra i diversi produttori. A ciò si aggiunga il fatto che in un passato più lontano, nei periodi in cui la domanda era scarsa, sussisteva l'impegno (o l'obbligo) di chi lavorava in un opificio a non far conoscere all'esterno i sistemi di lavorazione e le eventuali innovazioni adottate per migliorare i prodotti e per sveltire la produzione.

Anche a Maniago però, pur se non in grande misura, è possibile notare la presenza di quel mix di concorrenza e collaborazione che è tipica dello sviluppo dei distretti industriali italiani. La tendenza a cooperare delle imprese si manifesta, in genere, come reazione ai momenti di crisi e si focalizza su obiettivi ben circoscritti, ma una volta che questo presupposto viene meno, ad esempio perché la



congiuntura si fa nuovamente favorevole, la competizione riprende il sopravvento. Basti dire che l'unica vera struttura consortile dell'area è rappresentata dal Consorzio coltellinai che dal 1960 ad oggi, pur con vicende alterne, ha rappresentato l'unione delle piccole imprese artigiane locali.

Elenchiamo di seguito i principali elementi caratteristici del contesto socioeconomico e territoriale maniaghese che sono emersi nel corso dell'indagine.

- **Il contesto maniaghese:**

- o territorio periferico e lontano da un tessuto economico e culturale vivace: con difficoltà di comunicazione e di relazione dal punto di vista logistico e delle connessioni;
- o clima sociale da piccolo centro: con un controllo diffuso tra le persone, dove le gelosie e le invidie sono quotidiane, e dove raramente dal confronto scaturisce l'imitazione l'emulazione positiva;
- o mentalità "pedemontana": in cui ciascuno ritiene di essere depositario del giusto e dove chi la pensa in modo diverso viene additato come turbatore della tradizione e stigmatizzato;
- o luogo in cui l'attività produttiva ha garantito per decenni lavoro e un certo benessere, ma mai la ricchezza: gli imprenditori non si sono mai arricchiti;
- o centralità del lavoro nell'orizzonte di vita delle persone e l'immagine fortemente positiva da esso assunta: il lavoro come elemento cardine non solo in termini materiali ma anche di identificazione;
- o luogo dove persiste un forte spirito individualistico che fa trasparire una continuità tra la "cultura del lavoro" e il "lavoro in proprio";
- o senso affievolito di coscienza collettiva: con una ridotta motivazione alla crescita culturale e alla partecipazione sociale.

- **Gli imprenditori maniaghesi:**

- o spirito tradizionalistico, con un forte attaccamento al lavoro tradizionalmente concepito: che ha riflessi nella scarsa attitudine dell'imprenditore al cambiamento e nella lentezza ad accettare le idee innovative;
- o impresa vissuta soprattutto come luogo "familiare": che ha portato gli individui a lavorare tutti in famiglia, nello stesso modo tradizionale, sotto il controllo del capofamiglia, senza innescare sostanziali meccanismi innovativi di divisione orizzontale del lavoro, ecc.;
- o orizzonte imprenditoriale limitato (visione): dove si accentua il fare e il produrre ora più che del pensare e programmare il futuro;
- o scarsa propensione al rischio d'impresa e all'investimento soprattutto in fattori produttivi immateriali: gli imprenditori (i piccoli) quando hanno potuto hanno pensato più ad investire in beni durevoli e sicuri nell'impresa stessa (ad esempio, in appartamenti e case nelle vicine località di villeggiatura come Piancavallo, Lignano Sabbiadoro, Bilibione, ecc.);
- o incapacità di dotarsi di strutture commerciali: che presuppongono conoscenze, capitali,



- rapporti e investimenti di medio lungo periodo;
- o storico squilibrio tra chi produce e chi vende (commercianti e distributori) a svantaggio dei primi: che ha contribuito a spingere gli imprenditori, nei momenti difficili, ad un comportamento cannibalistico gli uni contro gli altri per ottenere la commessa, attraverso una competizione massimo al ribasso, ossia più sul prezzo che sulla qualità del prodotto;
 - o esasperata competizione tra i produttori locali frutto della precedente considerazione e di un malinteso concetto di concorrenza concepito soprattutto in chiave localistica: dove è meno peggio perdere la commessa dal concorrente forestiero che dal "rivale" della porta accanto.

Questi tratti socio-culturali e antropologici che hanno permeato, ma in parte caratterizzano ancora, le comunità pedemontane maniaghesi e la mentalità degli imprenditori locali sono stati, lo ripetiamo, ripetutamente tirati in ballo dagli intervistati per spiegare le ragioni del perché le imprese hanno compiuto scelte che, il più delle volte, hanno frenato lo sviluppo complessivo del distretto.

Questi elementi hanno accentuato i loro effetti negativi soprattutto negli ultimi decenni allorché il distretto ha manifestato segni strutturali e crescenti di sofferenza per una concorrenza internazionale sempre più agguerrita e per una più generale evoluzione dei fattori strategici il successo competitivo.

Ciò ha richiesto all'imprenditore un salto di qualità e il possesso di una cultura di impresa flessibile a pronta a confrontarsi con le sfide e le opportunità che il mercato globalizzato oggi pone. Egli è chiamato a non riprodurre passivamente modelli gestionali che in passato si sono mostrati vincenti, ma a sperimentare l'utilità di innovazioni sul versante organizzativo e nella direzione aziendale. Investendo molto di più nella conoscenza e nell'innovazione dei propri prodotti e processi produttivi, ricollocandosi entro relazioni più ampie e aperte con i sistemi globali del valore, alimentando nuovi rapporti cooperativi e collaborativi con le altre istituzioni territoriali per costruire un modello efficace di *governance* che sia in grado di realizzare politiche che valorizzino al meglio i luoghi e le loro specificità.

Come diremo anche in seguito, è soprattutto in quelle imprese in cui si è realizzato il passaggio generazionale che ritroviamo oggi nei giovani imprenditori trentenni la volontà e la capacità di adottare una strategia di più largo respiro capace di fronteggiare in modo nuovo le attuali sfide allo sviluppo dei sistemi produttivi locali.



3.2 Gli anni 80

3.2.1 L'esperienza di Sistema Maniago

Sistema Maniago rappresenta il più importante tentativo degli anni 80 (l'unico per molto tempo a seguire) di rilancio del distretto del coltello tramite la realizzazione di un piano strutturato di interventi concertato tra le imprese e le istituzioni locali.

La Società, viene costituita nel settembre del 1983 in reazione ad una importante crisi che dall'inizio del decennio stava duramente colpendo le coltellerie e che aveva già comportato un drastico ridimensionamento dei programmi produttivi, un calo dell'occupazione e anche la chiusura di alcune imprese artigiane più deboli.

Le cause individuate della crisi sono molteplici (tra cui una sottovalutazione iniziale della portata della crisi stessa da parte degli imprenditori) ma possiamo ricondurle alle seguenti due aree problematiche:

- L'organizzazione produttiva distrettuale e la stessa produzione:
 - o estrema frantumazione del tessuto produttivo locale in piccole e piccolissime aziende,
 - o eccessiva diversificazione produttiva (circa 1.800 articoli prodotti in 122 aziende),
 - o carenza di tecnologie moderne e idonee al contenimento dei costi,
 - o qualità generale dei prodotti in calo.

- La distribuzione, valorizzazione e commercializzazione del prodotto:
 - o Assenza di un'immagine riconoscibile del prodotto di Maniago nel mercato interno e soprattutto in quello estero,
 - o Reti di distribuzione inadeguate per seguire l'evolversi del mercato,
 - o Dipendenza commerciale e produttiva verso produttori e distributori italiani ed esteri (soprattutto i tedeschi di Solingen).

Per scongiurare la crisi e consolidare il sistema produttivo distrettuale nel novembre del 1982 viene stipulato un accordo provinciale tra tutte le Associazioni datoriali e sindacali preoccupate, ciascuna a proprio modo, per la difficile situazione produttiva e occupazionale in cui versa il distretto. Questo accordo contiene già una strategia che punta a risanare e a trasformare il distretto nella sua capacità produttiva e commerciale per rilanciarne la produzione sul mercato internazionale oltre che nazionale.

Ad alimentare le speranze in un cambiamento positivo per le coltellerie contribuisce il consistente impegno finanziario che la Regione Friuli Venezia Giulia, attraverso una sua controllata, mette a



disposizione: 6 miliardi di lire da investirsi in più anni per la realizzazione del "Progetto coltellerie", una cifra allora molto consistente ricavata dalla legge 30/84 sul dopo terremoto.

Nel consiglio di amministrazione di Sistema Maniago¹⁰ vi è sia la presenza pubblica che quella privata. Figurano infatti anche una decina di imprenditori in rappresentanza essenzialmente delle medie imprese industriali che "guidano" in quel periodo il distretto. Questo significa che per i numerosi piccoli produttori artigiani Sistema Maniago sin dalla nascita assume i connotati di un soggetto rappresentante gli interessi non generali ma particolari delle imprese maggiori. Si nutre da parte delle imprese artigiane il sospetto che questa iniziativa miri fundamentalmente a ridurre il proprio ruolo, lo spazio di iniziativa e di lavoro.

Questo sospetto nel corso del tempo si tramuta in un aperto dualismo tra le due strutture consortili ora esistenti nel distretto: il Consorzio Coltellinai e il Sistema Maniago appunto.

Gli obiettivi specifici individuati inizialmente dal gruppo societario di Sistema Maniago si articolano in due aree principali:

- favorire l'internazionalizzazione commerciale del distretto facendo un'attenta analisi del mercato e, soprattutto, creando l'immagine dei prodotti di Maniago,
- adeguare le tecnologie delle imprese su standard più elevati.

Operativamente questi obiettivi del "Piano di sviluppo" significano:

- l'adozione di un marchio collettivo che identifichi il prodotto di Maniago,
- la realizzazione di ricerche di mercato mirate e ricerche sulle tecnologie produttive,
- la promozione dei prodotti maniaghesi e dell'immagine di Maniago attraverso la presenza alle più importanti fiere nazionali e internazionali, in particolar modo la dove i coltellinai non si erano ancora spinti con forza, come oltre oceano negli Stati Uniti (come quella di Chicago),
- la realizzazione di significative iniziative pubblicitarie e promozionali utilizzando altri canali efficaci di comunicazione,
- la razionalizzazione nell'approvvigionamento di alcune materie prime e di semilavorati (acquisti in comune per le diverse imprese del distretto) al fine di contenere i costi unitari e sfruttare le economie di scala.

La società vive una vita molto breve e travagliata (solo quattro anni circa) e dei 6 miliardi di lire a cui può attingere riesce a spenderne poco più di due. I risultati da essa raggiunti sono scarsi e ben al di sotto delle attese, sebbene gli obiettivi del suo programma siano generalmente condivisi dagli attori in gioco (con l'eccezione di una parte degli imprenditori artigiani) e da alcuni ritenuti urgenti e imprescindibili al fine di evitare il declino delle coltellerie. La creazione di un marchio territoriale "Maniago", la partecipazione ad alcune fiere nazionali e internazionali, soprattutto negli Stati Uniti, sono, in definitiva, sono quelli più visibili.

¹⁰ Al momento della sua costituzione nel 1983 assunse la forma giuridica di una srl per poi trasformarsi nell'anno seguente in SpA; il suo capitale sociale aveva un forte presenza pubblica (49%) grazie all'intervento del Comune di Maniago, la CCIAA, l'ESA e Friulia la finanziaria della Regione.



Diverse le cause che provocano il fallimento dell'iniziativa "storica", ma in sintesi possono essere ricondotte ai continui contrasti interni al gruppo societario (in particolare alle imprese che hanno l'effettiva gestione della Società) e ai difficili rapporti con il Consorzio Coltellinai che, attraverso i propri rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione, riescono a bloccare certe decisioni preoccupati del fatto che possano ledere gli interessi dei piccoli produttori artigiani.

Bisogna considerare che alcuni obiettivi del programma di Sistema Maniago sono già perseguiti, seppure con minori risorse, dal Consorzio Coltellinai che continua a operare autonomamente nel distretto per le imprese artigiane associate. Anche per questa ragione viene prospettata la fusione tra le due realtà consortili in un'unica istituzione.

Ma questa unione non si realizza. Di conseguenza ognuno continua ad operare con una propria autonomia, creando sovrapposizioni e doppioni di iniziative fino al paradosso, come la presenza separata delle due Società a fiere in Italia e all'estero ognuna con i rispettivi marchi e i propri *stand*. Senza dilungarsi oltre sulle cause che provocano la chiusura di Sistema Maniago vale la pena di sottolineare l'opinione di alcuni intervistati secondo i quali gli imprenditori locali, in particolare i più piccoli, non sono mai stati convinti che fosse possibile offrire una risposta collettiva ai bisogni delle imprese. Ha perciò prevalso l'impostazione tradizionale incentrata sulla capacità della singola impresa di risolvere i propri problemi, magari approfittando degli ingenti finanziamenti pubblici a disposizione.

Cerchiamo ora di sottolineare gli elementi di interesse e di novità offerti dall'iniziativa di Sistema Maniago secondo la prospettiva di un *marketing* collettivo e territoriale così come espressa nel capitolo precedente.

Essa propone per la prima volta nella storia recente del distretto del coltello un insieme strutturato di interventi finalizzati allo sviluppo "complessivo" del sistema delle coltellerie, che costituisce la componente del territorio qui considerata.

Sistema Maniago risponde essenzialmente a una domanda interna. La sua funzione consiste nel potenziare le condizioni favorevoli per lo sviluppo della competitività delle imprese distrettuali e della capacità di penetrazione commerciale nel settore di riferimento, collegando al meglio la loro offerta alle richieste del mercato (*marketing* esterno al territorio).

La tipologia della domanda a cui il Consorzio cerca di rispondere è ampia e un po' ambigua. Infatti, se la valorizzazione delle imprese che operano direttamente o indirettamente nel settore del coltello rappresenta l'intera domanda alla quale esso si rivolge, di fatto il suo *imprinting* lo avvicina maggiormente agli interessi delle imprese industriali di maggiori dimensioni che producono il prodotto finito.

L'offerta prospettata, ma solo in piccola parte realizzata, è caratterizzata da fattori qualificanti che agiscono sulle risorse tangibili come le tecnologie produttive, ma soprattutto intangibili quale il miglioramento dell'immagine di Maniago e la qualità dei suoi prodotti.

Possiamo dunque dire che su di un piano strategico l'iniziativa di Sistema Maniago tenta, sia pure con molti limiti, di comprendere le opportunità competitive del distretto e di riconoscere le sue



debolezze, di ideare per questo una serie di misure efficaci per il suo sviluppo e di realizzare direttamente gli interventi.

Sono coinvolti in Sistema Maniago un gruppo composito di attori privati e pubblici la cui attività si dispiega soprattutto a livello locale. Tra i primi: un gruppo di imprese industriali locali, il Consorzio Coltellinai, le Associazioni di categoria degli imprenditori e dei lavoratori; tra i Secondi: la Regione FVG (attraverso la finanziaria Friulia), l'E.S.A. (Ente Sviluppo Artigianato FVG), la CCIAA e il Comune di Maniago.

Va nuovamente sottolineato il fatto che uno dei principali punti di debolezza di Sistema Maniago, che viceversa rappresenta una condizione imprescindibile per realizzazione azioni di *marketing* collettivo, sta nella sua incapacità di integrare tutti i soggetti coinvolti con lo scopo dell'iniziativa, realizzando un fattivo coordinamento e ottenendo la loro piena collaborazione.

Non si è forse tenuto in debito conto le diverse logiche d'azione che guidano le varie tipologie d'impresa (segmentazione della domanda), dalle medie imprese industriali alle piccole aziende artigiane, molte delle quali operano nello stesso segmento Prodotto-Mercato.

Anche da ciò scaturirebbe la debolezza di Sistema Maniago nel governo dell'iniziativa: nella sua incapacità di soddisfare le diverse domande e di contenere le spinte centrifughe, incapacità sottolineata più volte da accuse (vere o presunte che siano) di partigianeria e inefficienza.¹¹

Allo stesso modo c'è una sottovalutazione di quella serie di componenti intangibili, quali lo "spirito dell'imprenditore locale" e il livello generale delle competenze, che tendono a frenare l'innovazione e il cambiamento.

Con Sistema Maniago dunque si tenta un passo nuovo per lo sviluppo del sistema delle coltellerie. Si supera la vecchia logica degli interventi pubblici a pioggia, come accadeva in passato, legando gli investimenti ad un programma di progetti finalizzati allo sviluppo integrato del distretto sotto la regia di un soggetto collettivo espressione degli attori dello sviluppo locale in primis delle stesse imprese.

Ma la voglia o il bisogno di contemperare troppi interessi o interessi troppo diversi con soluzioni generali che non sempre tengono debitamente conto delle specificità delle diverse domande esistenti, ha probabilmente finito per cambiare nulla o troppo poco, perdendo così (come più di un intervistato ha detto) una "occasione storica".

¹¹ Si tratta in effetti di un rischio sempre presente nella prospettiva di un intervento di marketing collettivo, che esso finisca per coincidere con il marketing di un determinato gruppo di imprese che producono in quel determinato territorio.



3.3 Gli anni 90

3.3.1 Il progetto Bucaneve

Il progetto Bucaneve si colloca nel quadro di un programma europeo sui fenomeni legati alle "povertà" nelle aree marginali dell'Unione.

Viene promosso nel 1991 da 3 istituzioni regionali (Agemont - Agenzia per lo Sviluppo Economico della Montagna, l'Agenzia Regionale del Lavoro e il Centro di ricerca IRES FVG) e dotato di finanziamenti regionali ed europei da utilizzarsi nell'arco di 4 anni.

Il suo scopo è di creare un modello di intervento complessivo e integrato per lo sviluppo dell'area montana della Valcellina e pedemontana del maniaghese, considerando congiuntamente sia gli aspetti economici che quelli sociali. Si ritiene, infatti, che un'azione su uno solo di questi settori non porterebbe a risultati significativi e duraturi per la ripresa del territorio. Inoltre, i fondi di cui dispone non possono essere indirizzati al sostegno diretto dei beneficiari (gli attori del territorio come le imprese), ma a proporre delle linee di intervento (guida) per lo sviluppo, un modello appunto. Queste linee sarebbero state riprese in seguito da altri Enti o Agenzie che, con fondi adeguati, le avrebbero concretizzate portando a compimento i primi interventi.

Il *focus* principale di Bucaneve è, a ogni buon conto, sulle tematiche sociali e non su quelle economiche. Si propone infatti di incidere primariamente su problemi quali l'isolamento e la solitudine degli anziani e l'alcolismo che costituisce tradizionalmente un fenomeno diffuso nelle comunità della montagna. Pertanto il territorio maniaghese si inserisce un po' impropriamente in questo quadro generale di interventi trattandosi di una cittadina industrializzata e già sufficientemente dotata di servizi sociosanitari. Ciononostante viene incluso in quanto il suo principale settore di specializzazione produttiva, il sistema delle coltellerie, si trova da anni in sofferenza e sta conoscendo un progressivo declino.

Per identificare gli obiettivi e le proposte concrete di intervento sul tessuto produttivo locale viene realizzata un'indagine che coinvolge l'intera popolazione delle imprese, vengono avviate delle consulenze e coinvolti alcuni tra i principali attori locali, come il Consorzio Coltellinai, Agemont e la stessa Amministrazione comunale.

Il progetto di politica industriale che scaturisce da questo lavoro di ricognizione e di analisi si propone di intervenire attraverso le seguenti misure:

- monitoraggio continuo delle imprese distrettuali,
- attività di informazione e formazione per gli imprenditori su tematiche strategiche quali il marketing, la qualità e le tecnologie,
- costituzione di un Centro Servizi per l'innovazione tecnologica e la qualità,
- realizzazione di un sistema di certificazione di qualità integrato da un marchio di qualità "Maniago".



La convinzione di fondo (da parte del gruppo di tecnici ed esperti che operavano in Bucaneve) che sottostà a questi interventi è che si debba andare verso la concentrazione del sistema polverizzato delle imprese distrettuali, con la creazione di una impresa *leader* di grandi dimensioni in grado di trainare l'insieme delle piccole imprese artigiane e di fronteggiare la concorrenza delle grandi aziende tedesche, anche sul piano commerciale.

La realizzazione delle suddette iniziative incontra però sin dall'inizio una serie di ostacoli dovuti sia alla carenza di strumentazione e di risorse a disposizione di Bucaneve¹², sia al mancato supporto da parte degli attori economici e politici.¹³ Anche in questo caso, infatti, si riscontrano diffidenze da parte degli imprenditori, che se da un lato mostrano interesse e approvazione per il tipo di interventi di sistema proposti, dall'altro lato evidenziano un'incapacità nel fare "il primo passo" verso la creazione di un sistema in grado di realizzare concretamente queste iniziative.

Per tale ragione si procede, in un secondo tempo, ad una ridefinizione degli obiettivi iniziali e ad una riduzione degli interventi, ora concentrati su due soli progetti¹⁴ riguardanti la qualità del prodotto e il *marketing*. Questi possono essere così espressi:

- sviluppo delle politiche commerciali delle aziende operanti nel segmento del coltello sportivo,
- costituzione di un'azienda di trattamenti termici di qualità a servizio dei produttori di coltelli dell'area.

Osserviamo ora alcuni degli aspetti significativi rappresentati dal Progetto Bucaneve per la realizzazione di un'azione collettiva finalizzata allo sviluppo del distretto del Coltello, anche rapportandoli alla precedente esperienza di Sistema Maniago.

Va innanzitutto rilevato che esso adotta una strategia ampia e centrata su di un territorio vasto che supera i confini della zona produttiva di Maniago. Gli obiettivi fissati rispondono ad una domanda prettamente di sviluppo interno. Essi cercano di incidere sia sulla dimensione sociale, favorendo aspetti come la qualità della vita delle persone, sia economica puntando a sviluppare alcuni elementi strategici della specializzazione produttiva principale dell'area maniaghese. Concentriamoci su quest'ultimo aspetto.

La tipologia di domanda a cui si vuole inizialmente rispondere comprende l'intero sistema delle imprese distrettuali, mentre in un secondo momento, per le ragioni su esposte, si sceglie un segmento molto specifico.

L'offerta di interventi prospettata da Bucaneve, similmente al programma presentato da Sistema Maniago, si focalizza sullo sviluppo delle risorse tangibili, ma soprattutto intangibili del distretto.

¹² Si tratta di una cifra d'avvero residua, poco più di 100 milioni di lire all'anno per 4 anni.

¹³ Era il periodo di tangentopoli che creò una situazione di quasi paralisi amministrativa nel funzionamento del governo locale e regionale. Ciò "impedì" la presa di quelle decisioni che, in coerenza con le indicazioni di Bucaneve, avrebbero potuto incidere concretamente sullo sviluppo del tessuto produttivo locale.

¹⁴ Questi progetti nella fase esecutiva hanno poi subito ulteriori modifiche rispetto i propositi iniziali.



Notiamo però nelle proposte avanzate alcune novità significative:

- la realizzazione di un intervento formativo e informativo (consulenziale) rivolto direttamente agli imprenditori è centrato su alcune tematiche strategiche per lo sviluppo delle imprese del settore che rappresentano altrettanti punti di debolezza, come il *marketing*, la qualità dei prodotti e l'innovazione tecnologica. Si cerca in questo modo di accrescere il bagaglio di competenze (conoscenze codificate) e la sensibilità dei diretti artefici dello sviluppo locale;
- la costruzione di un sistema certificazione di qualità integrato da un marchio di qualità "Maniago". A differenza del marchio realizzato da Sistema Maniago che garantisce unicamente il territorio di origine del prodotto, questo nuovo marchio punta decisamente a definire uno standard e dei requisiti qualitativi per il prodotto *made* in Maniago. In questo modo il ragionamento viene rovesciato, non è più il territorio a garantire la qualità del prodotto, ma è la qualità del prodotto che garantisce la sua provenienza,
- la costruzione di un Centro Servizi per l'innovazione tecnologica e la qualità che, oltre a preludere ai moderni centri di ricerca e ai più recenti parchi scientifici, costituirebbe un possibile soggetto per l'animazione economica e lo sviluppo territoriale. Un soggetto di questo tipo può svolgere un importante richiamo non solo per il personale delle imprese locali interessate, ma anche un importante fattore di attrazione per le imprese esterne al distretto, dunque per l'intera offerta distrettuale-territoriale.

Tra gli attori coinvolti dal Progetto Bucaneve vi sono delle imprese che hanno dimostrato interesse per le iniziative promosse, Agemont che è stata tra i suoi iniziali promotori, il Consorzio Coltellinai ed alcuni professionisti consulenti ed esperti.

Come è stato detto la funzione principale di Bucaneve è quella di fornire un modello e un indirizzo per la realizzazione di un insieme strutturato di interventi per lo sviluppo distrettuale. La sua attività di animatore economico non gli ha permesso di raggiungere dei risultati particolarmente significativi dal lato pratico. Viceversa, gli va riconosciuto il merito di aver contribuito a sensibilizzare ulteriormente l'imprenditoria locale verso quelle tematiche come il *marketing*, la qualità del prodotto e l'innovazione tecnologica che si rivelano sempre più decisive per lo sviluppo della competitività aziendale e territoriale.¹⁵

¹⁵ Va detto che dalle competenze e dalle risorse umane che l'esperienza Bucaneve ha lasciato nascerà poi, sul programma Leader II e Leader +, l'attuale Montagna Leader



3.3.2 La valorizzazione del *made* in Maniago

Nel corso degli anni 90 in reazione allo stato di difficoltà in cui versa il sistema produttivo delle coltellerie prendono vita ad una serie di iniziative inedite che trovano la sua principale ragione d'essere nella scarsa visibilità che il distretto e i prodotti di Maniago hanno non solo nel contesto nazionale e internazionale ma anche in quello regionale e locale.

Vale la pena a questo proposito citare un passo del rapporto finale della ricerca "*Il coltello di qualità*" realizzata dal Progetto Bucaneve nel 1993, che fotografa l'immagine di Maniago presso i rivenditori di allora: "*Maniago ha un'immagine frammentata in quattro. O non esiste, o coincide con Alexander, o coincide con tutti i grossi produttori italiani, o è un paesino arretrato incapace di imporsi sul mercato. Per ragioni diverse, in nessun caso è una buona immagine*" (Progetto Bucaneve 1993).

Ciò è paradossale se si pensa che il distretto di Maniago per volumi produttivi copre oltre il 50% del mercato nazionale del settore.

Il promotore principale di queste iniziative promozionali è l'Amministrazione comunale di Maniago preoccupata per le inevitabili ricadute negative che la crisi delle coltellerie (sono circa 140 le aziende) avrebbe per la propria comunità.

Su proposta del Comune e in collaborazione con altri soggetti locali, come Agemont e il Consorzio Coltellinai, da vita ad un articolato programma di iniziative seguendo una strategia che punta da un lato a portare l'immagine di Maniago e la sua produzione fuori dai confini locali, dall'altro lato a richiamare nella cittadina gli utenti esterni, in particolare quelli esteri.

Per far questo si cerca in primo luogo rafforzare l'immagine di Maniago quale "*Città delle Coltellerie*" offrendo momenti di confronto e spazi di proposta non solo sul piano economico ma anche in quello turistico e culturale.

Il primo importante intervento viene avviato nel 1993 con la creazione del 1° concorso regionale dal titolo evocativo "*Maniago città delle coltellerie*". La proposta si rivolge sia a professionisti, ai quali viene chiesto di interpretare il tipico temperino maniaghese la *filliscjna*, ma soprattutto a giovani dilettanti che sono coinvolti nell'ideazione di nuovi prodotti.

A contorno del concorso, in questo stesso anno, vengono realizzati una serie di altri eventi tra cui, la prima Festa del coltello, un convegno dal titolo "*Il design in un distretto industriale: Maniago*" e viene presentato il catalogo illustrativo della mostra "*Maniago città delle coltellerie*".

Negli anni successivi vi è un ulteriore sviluppo del concorso che si amplia a un maggiore coinvolgimento di allievi di diverse scuole italiane, per poi originare nel 1998 il 1° "*Concorso Internazionale di design per coltelli*". Questa nuova iniziativa, a cui partecipa anche la Provincia di Pordenone e l'Associazione *Design* Italiani, abbandona il carattere "provinciale" delle precedenti edizioni per assumere una dimensione internazionale con un preciso riferimento ai professionisti del progetto industriale. Il tema a cui si punta è quello del *design* che ha una importanza strategica per qualificare, e quindi promuovere, il prodotto nell'attuale scenario competitivo mondiale.

Un'altra importante iniziativa avviata in questo periodo dall'Amministrazione maniaghese, su sollecitazione degli stessi soggetti economici interessati, è il progetto di ricerca finalizzato a fornire una



conoscenza tecnica approfondita del settore delle coltellerie, secondo il prototipo dell'“**Osservatorio economico**”. Il progetto prevede due macro azioni: una prima ricerca conoscitiva generale del sistema delle coltellerie¹⁶ e successive indagini periodiche per monitorare con regolarità e in modo più approfondito particolari aspetti o problematiche legate alla realtà in oggetto. I dati raccolti dovrebbero alimentare una banca dati utile a fornire alle imprese e a chi ne fosse interessato (anche grazie alla prevista costituzione di uno sportello unico) informazioni aggiornate sulla realtà economica del comparto.

Per la realizzazione di queste attività viene programmata la costituzione di un Comitato esecutivo composto dai soggetti *partner* del progetto (Consorzio Coltellinai, Montagna Leader, E.S.A. - Ente Sviluppo Artigianato FVG, l'Unione Artigiani e l'Associazione degli Industriali di Maniago), mentre per il coordinamento scientifico dell'iniziativa la scelta cade sul Prof. Roberto Grandinetti economista e docente presso l'Università di Udine.

Quanto sopra detto ci consente ora alcune riflessioni.

Questi progetti derivano dall'aggregazione di diverse componenti del territorio maniaghese e dal coinvolgimento di diversi attori.

Non ci si limita, infatti, solo a valorizzare l'offerta dell'area industriale (inteso come sistema delle coltellerie), ma si guarda anche ad aspetti sociali come i beni culturali e le risorse turistiche della città di Maniago. Pertanto aumentano anche le diverse componenti della domanda: ci si rivolge alle imprese localizzate nel distretto, ma anche ai cittadini residenti, agli operatori economici del settore e ai turisti.

L'offerta così espressa si colloca su più piani, da quello prettamente economico, a quello culturale e turistico.

Si risponde alla domanda delle imprese locali che hanno bisogno di migliorare la propria visibilità fuori dal distretto, ma anche alla domanda di cultura dei cittadini di Maniago. Ci si rivolge agli operatori del settore delle coltellerie ai quali si offre una nuova possibilità di confronto e dibattito su temi strategici come il *design*, ma anche ai potenziali turisti che possono trovare ulteriori motivi per visitare la città di Maniago.

Si realizza dunque sia un *marketing esterno al territorio*, cercando di portare l'offerta (economica, culturale e turistica) all'esterno dell'area di Maniago, sia un *marketing interno al territorio* rivolgendosi alle diverse componenti della domanda interna (imprese, cittadini, ecc.).

L'offerta dunque si amplia e si incentra particolarmente sullo sviluppo degli aspetti intangibili del territorio, più che su quelle tangibili, attraverso la creazione di eventi attrattivi e grandi eventi culturali e artistici, la realizzazione di sinergie tra attori locali e esterni, tra impresa e città, ma anche la creazione di servizi culturali.

Il soggetto principale che anima le iniziative di sviluppo territoriale è, come abbiamo detto, il

¹⁶ Il risultato dell'indagine trova concretezza nella pubblicazione del volume “Il Distretto Maniaghese delle Coltellerie – imprese, relazioni sistemiche e progetti di politica industriale” pubblicato nel giugno del 2000 dal Comune di Maniago.



Comune di Maniago. Ad esso, o per meglio dire al suo Sindaco di allora, va il merito di aver saputo integrare e coordinare un gruppo significativo ed eterogeneo attori locali su alcune iniziative concrete e di largo respiro per lo sviluppo dell'area. Egli è riuscito a fornire quelle garanzie di imparzialità¹⁷, ma anche una visione del distretto e della città che, probabilmente, era mancata sino ad allora, fornendo l'esempio del valore che un comportamento di *leadership* può avere in queste circostanze.

¹⁷ È interessante notare che l'allora Sindaco non è nativo di Maniago e non ha nessun legame diretto con le imprese del settore, di professione fa l'insegnante.



3.3 Dal 2000 ai nostri giorni

3.3.1 Il primo Programma triennale di sviluppo 2001/2003

Abbiamo già detto di come la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia con la Legge Regionale n. 27 del 1999 legghi per la prima volta l'efficacia delle Politiche Industriali a favore dei distretti industriali alla capacità degli stessi di organizzarsi e di esprimere un sistema coerente di iniziative attraverso la costituzione del Comitato di distretto e la presentazione di un Programma triennale di sviluppo.

Il Comitato di distretto di Maniago viene costituito nel 2000, i componenti che ne fanno parte oltre al Comune di Maniago, sono:

- i Comuni del Distretto;
- l'Associazione degli Industriali;
- l'Associazione degli Artigiani;
- la Provincia di Pordenone;
- la Camera di Commercio di Pordenone (CCIAA);
- le Organizzazioni sindacali dei lavoratori (attraverso un rappresentante unitario);
- il Nucleo per l'Industrializzazione della Provincia di Pordenone,

I principali compiti del Comitato previsti dalla legge sono di adottare il Programma di sviluppo del Distretto sorvegliandone lo stato di avanzamento e approvare i progetti predisposti dalle reti di enti e dai gruppi progettuali privati al fine di ammetterli all'accesso delle risorse pubbliche.

Viene dunque presentato nell'aprile del 2001 il primo "Programma di sviluppo del Distretto del Coltello" che contiene un primo gruppo di iniziative progettuali specifiche da realizzare, al quale se ne aggiungono delle altre in occasione degli aggiornamenti annuali del Programma. I primi progetti presentati sono di iniziativa pubblica, con la sola eccezione di quello del Consorzio Coltellinai, rientrando nell'ambito che la legge definisce di "infrastrutturazione" del territorio, che comprende il patrimonio di risorse materiali ed immateriali che offrono esternalità positive per le imprese locali. Alcuni di questi progetti riprendono obiettivi prospettati o iniziative avviate già nel corso degli anni 90 nel Distretto.

Li presentiamo soffermandoci un più diffusamente su quelli che riteniamo significativi per la nostra trattazione, senza tuttavia porci l'obiettivo di essere esaustivi:

- **Sviluppo Commerciale del Consorzio Coltellinai** (soggetto proponente il Consorzio Coltellinai):

il progetto rientra nelle linee d'azione sul Marketing strategico e operativo. Esso prevede da un lato la realizzazione di attività per la penetrazione commerciale delle imprese nel mercato nordamericano (partecipazione a manifestazioni fieristiche, missioni esplorative, studi per la realizzazione di forme di cooperazione commerciale e per lo sviluppo di prodotti mirati), dall'altro



lato lo sviluppo della rete commerciale al dettaglio (con l'apertura di 3 nuovi punti vendita in proprietà in Italia, con lo studio di fattibilità dello sviluppo della rete nella forma del franchising). Per quel che riguarda il primo punto, oltre alla partecipazione a fiere e missioni commerciali le attività hanno permesso la realizzazione di cataloghi, *folder* pubblicitari e *depliant*s. Queste iniziative hanno permesso al Consorzio Coltellinai di consolidare i rapporti con alcuni clienti "storici" e di gettare le basi per nuove collaborazioni commerciali raddoppiando il fatturato nello specifico del mercato americano.

Per il secondo punto ha riguardato il rafforzamento della presenza del Consorzio in due punti vendita a Maniago e a Trieste attraverso la progettazione e realizzazione di una serie di nuove vetrinette espositive da distribuire in comodato temporaneo gratuito a negozi, ristoranti, alberghi, ecc. del triveneto; non è invece stato realizzato il previsto studio di fattibilità di un possibile "Progetto *Franchising*" a causa di un andamento congiunturale del commercio al dettaglio particolarmente incerto.

- **Promozione del *design* nel Distretto del coltello** (soggetto proponente il Comune di Maniago)

Si è data continuità al Concorso Internazionale di *Design* per Coltelli "Maniago *Design*" avviato negli anni 90 e la cui ultima iniziativa è stata realizzata nel 2000, sperimentando nuove idee sul piano della promozione dell'immagine del Distretto e della diffusione della cultura del *design* in ambito locale.¹⁸

La nuova edizione è stata realizzata tra il 2003 e il 2004 riscuotendo favorevoli consensi e un'ampia partecipazione di concorrenti da diverse parti del mondo.¹⁹ L'iniziativa, lo ricordiamo, rappresenta una occasione per diffondere attraverso il *design* la cultura d'impresa e l'innovazione tecnologica, avvicinando i *designers* agli imprenditori del coltello, offrendo nuove idee che permettono alle aziende locali di presentarsi sul mercato in modo maggiormente competitivo nel confronto con la più agguerrita concorrenza.

È stato rafforzato l'impegno pubblicitario e di *marketing* volto alla diffusione delle iniziative mediante l'acquisto di spazi in diversi quotidiani (locali e nazionali) e in riviste specializzate del settore, dedicando all'evento un sito internet ad hoc (maniagodesign.it) da cui era possibile essere informati sul bando e scaricare la modulistica per l'iscrizione al concorso, e creando infine un più strutturato ufficio stampa in grado di amplificare gli avvenimenti e le tematiche legate al concorso.

- **Progetto Laboratorio materiali metallurgia** (soggetto proponente Agemont)

¹⁸ Alla seconda edizione nel 2000 una sezione speciale del concorso è stata dedicata alle persone disabili ed ha visto la partecipazione della Comunità Piergiorgio di Udine

¹⁹ Il partenariato alle iniziative è stato ampliato a numerosi soggetti tra cui: Provincia di Pordenone, Agemont, Banca Popolare FriulAdria, ADI Associazione per il disegno industriale, CCIAA, Comunità Montana, Regione Autonoma FVG, Enaip FVG, Consorzio Coltellinai di Maniago, Università degli Studi di Udine.



La realizzazione del Laboratorio ha avuto una lunga e travagliata gestazione (è stato attivato solo nel maggio del 2007) e porta a compimento proposte lanciate nel decennio precedente, tra cui quella del Progetto Bucaneve di costituire un Centro Servizi per l'innovazione tecnologica e la qualità.²⁰

Lo scopo iniziale del laboratorio è di favorire la vendita dei prodotti maniaghesi nel mercato europeo garantendo le caratteristiche qualitative delle lame prodotte a Maniago, senza le quali nessun piano di *marketing* per la valorizzazione del prodotto locale sarebbe possibile. Si cerca cioè di sviluppare un'offerta distrettuale più coerente con il posizionamento competitivo più elevato sul quale operano le imprese in Europa.

Questo fine viene perseguito garantendo a tutte le imprese che lo richiedono (dentro e fuori il distretto) un supporto tecnico per lo studio, i test e prove sui materiali, certificare la qualità di prodotto, la possibilità di effettuare ricerche applicate sui processi produttivi, i materiali e i prodotti, nonché il trasferimento dei risultati delle ricerche realizzate e più in generale di tecnologie innovative.

Al progetto, proposto da Agemont, hanno aderito Montagna Leader, le Associazioni imprenditoriali di categoria e, in un secondo tempo, il Comitato di distretto che lo ha fatto proprio inserendolo nel Programma di sviluppo.

Va detto infine che sebbene il laboratorio ha raccolto l'adesione convinta e diffusa degli attori istituzionali locali, al momento sono ancora poche le imprese del distretto (non solo quelle del settore delle coltellerie) che hanno deciso di sfruttarne i servizi.²¹

- **Centro servizi alle imprese del Consorzio NIP** (soggetto proponente Consorzio per il Nucleo di Industrializzazione della Provincia di Pordenone)

L'iniziativa prevede la realizzazione nell'area industriale di Maniago di un Centro servizi fruibili non solo dalle imprese lì insediate ma anche da quelle presenti nel più ampio territorio distrettuale e di intervento del NIP. Tra le varie offerte del Centro vi sono: una mensa, un laboratorio medico, il servizio di posta celere e un centro smistamento colli delle Poste Italiane. In seguito è stato realizzato anche un asilo nido di proprietà del NIP che, in convenzione con il Comune di Maniago, raccoglie anche la domanda che compone (sarebbe forse più corretto dire che componeva) le liste d'attesa del nido comunale.

- **Attività di formazione e di assistenza tecnica alle imprese del Distretto del coltello**

²⁰ Il laboratorio di metallurgia rappresenta anche l'evoluzione del "Progetto Coltellerie" avviato nel 1998 a seguito di una norma UNIEN che definiva per il settore delle coltellerie i parametri funzionali qualitativi per il coltello da cucina. Per il suo avvio ci sono però voluti parecchi sforzi e tempo per trovare la Società consortile che ne prendesse la gestione.

²¹ Accanto al Laboratorio di metallurgia, Agemont sta curando la realizzazione di altri due laboratori: uno sulla certificazione energetica degli edifici (laboratorio ICMQ), il secondo, Laboratorio Nordest Design che opera sul tema del design.



(soggetto proponente Montagna Leader scarl)

Il progetto parte dal presupposto, contenuto nel Programma di sviluppo, che l'evoluzione dell'orientamento alla qualità è un aspetto strategico di cui non si può prescindere per lo sviluppo del distretto. L'iniziativa si articola in 8 sottoprogetti tra loro integrati che concernono l'erogazione di servizi di assistenza alle imprese per sviluppare l'orientamento alla qualità nelle dimensioni incrociate dei processi e dei prodotti aziendali. Essi prevedono le seguenti attività: formazione imprenditoriale, sostegno alla successione d'impresa, informazione sui finanziamenti pubblici ed assistenza alla stesura di progetti aziendali, sostegno alla creazione di nuove imprese, sostegno allo sviluppo della cultura della qualità, erogazione di servizi informatici avanzati, formazione professionale e lo sviluppo di un portale verticale di distretto;

- **Evoluzione dell'offerta formativa dell'Istituto Torricelli IPSIA** (soggetto proponente Liceo Scientifico Statale E. Torricelli con la Scuola Coordinata IPSIA di Maniago)

Il progetto propone di avvicinare l'offerta formativa erogata dall'Istituto IPSIA e la domanda di specifiche competenze professionali espressa dal sistema produttivo locale. A tal fine sono previste una serie di azioni quali il rafforzamento della dotazione tecnico-scientifica, la formazione e l'aggiornamento dei docenti, l'utilizzo dell'esperienza di *stage* in azienda, l'assegnazione di progetti reali attraverso il metodo della "commessa esterna", ecc..

Questi dunque i progetti contenuti nel primo Programma di sviluppo del distretto. Negli anni successivi fino allo scioglimento del Comitato di distretto nel (2006) a favore della neonata Agenzia per lo Sviluppo dei Distretti Industriali (ASDI) sono stati presentati altri importanti progetti inseriti negli Accordi di programma annuali. Vediamo di seguito i principali:

- **Il Marchio di Qualità del Distretto del Coltello (QManiago)** (Accordo di programma 2002 e 2004)

Viene presentato nel 2006 e costituisce, crediamo, il più visibile risultato raggiunto dal Comitato di distretto. È frutto di un lungo lavoro di ideazione, analisi (rappresenta peraltro uno dei primi obiettivi del Progetto Bucaneve) e di preparazione, sul quale si consolida la collaborazione fra i diversi soggetti attivi dello sviluppo locale, con la partecipazione di un gruppo di tecnici, esperti e, soprattutto, di aziende che hanno fatto sistema dando prova di coesione e di "crederci".²²

Nasce dalla consapevolezza che la qualità è oramai una risorsa essenziale e irrinunciabile per la visibilità e la spendibilità del prodotto coltello (ma non solo), e quindi del distretto, sul mercato nazionale e internazionale.

²² Hanno infatti preso parte a questo progetto, il Comune di Maniago, Montagna Leader che è oggi proprietaria del Marchio, Il Consorzio Coltellinai, Agemont, il NIP (Consorzio per il Nucleo di Industrializzazione della Provincia di Pordenone), l'Associazione Artigiani e l'Unione degli Industriali, il Prof. Roberto Grandinetti dell'Università di Udine, il dott. Franco Diracca della Società Quasar di Udine e da una quindicina di aziende pilota.



È concepito come un progetto di marketing collettivo. Il marchio distrettuale incorpora la qualità del prodotto e comunica un universo simbolico di Distretto nel rispetto delle strategie di mercato delle singole imprese che aderiscono al progetto.

Il Marchio collettivo **QManiago** è un marchio selettivo. È cioè impostato sul prodotto e sul controllo da parte delle imprese del sistema di fabbricazione che ne deve assicurare la qualità (autocertificazione)²³, si propone di fornire al cliente una garanzia del prodotto *made in Maniago*. È un marchio che può essere utilizzato dall'impresa maniaghese, tradizionalmente debole sul piano della commercializzazione e del *marketing*, ad integrazione del proprio marchio al fine di rendere più efficace e penetrante la propria azione di *marketing* e di comunicazione, rappresentando un plus.

La strategia dunque che sta dietro il Marchio prevede che il suo utilizzo favorisca sia la diffusione dei valori del prodotto locale, creando con ciò notorietà e immagine al distretto²⁴, sia il supporto alle imprese nel conseguire ulteriori traguardi commerciali. Lo slogan adottato per promuovere il Marchio rende bene quanto detto "*Se non c'è il Marchio non è vero Maniago*".

- Le iniziative di *co-marketing*

A seguito della nascita del Marchio Qualità Maniago e QManiago sono state realizzate alcune significative operazioni di promozione congiunta del prodotto *made in Maniago* con quello di altre importanti realtà di qualità che tradizionalmente identificano il territorio regionale.

La prima ha legato il prodotto coltello ad un altro prodotto di "eccellenza" regionale quello del formaggio Montasio, con una campagna promozionale che per slogan faceva "*Il sapere dei Coltelli QM incontra il sapore del Montasio*" e "*Un'intesa perFetta*".

Questa operazione, resa possibile grazie ad un accordo tra Montagna *Leader* (che detiene i Marchi) e il Consorzio Formaggio Montasio Dop, ha permesso di realizzare già una serie di iniziative di comunicazione e promozionali creando nuove occasioni commerciali sia in Italia che all'estero.²⁵

Una seconda operazione di *co-marketing* ha, in seguito, gemellato il prodotto di QM con la qualità del "prodotto" offerto dalla Scuola di restauro di Villa Manin di Passariano. Lo slogan coniato per veicolare la collaborazione tra l'alta specializzazione del restauratore e il sapiente lavoro del produttore di Maniago è "*L'arte delle lame per l'arte del restauro*". Operativamente questa

²³ Sono circa una trentina le aziende che attualmente hanno certificato dei propri prodotti.

²⁴ Non solo la lunga tradizione fabbrile di Maniago ma anche gli aspetti Ambientali, relativi all'impatto del prodotto sull'ambiente, etici, di rispetto della persona nello sviluppo dei processi di lavorazione, Funzionali, per le caratteristiche di utilizzo del prodotto stesso e Gestionali, per i servizi correlati alla distribuzione del prodotto ed al servizio di utilizzatore che il produttore deve assicurare.

²⁵ Questa operazione ha previsto anche la progettazione e la fabbricazione di un coltello appositamente studiato per tagliare il Montasio da parte delle coltellerie maniaghese e scelto, in base a un concorso, nonché la realizzazione di una confezione unica di Montasio corredato dal suo coltello. I due prodotti sono stati poi oggetto di una serie di attività promozionali presso gastronomie di alto livello, ristoranti e altri luoghi di target alto nell'Italia del Nord, dal Piemonte al Friuli Venezia Giulia e l'Emilia Romagna.



operazione di *co-marketing* è iniziata con il “Corso di restauro di beni librari, documentari e opere d’arte su carta” per proseguire in futuro con l’avvio di altre iniziative formative.

Più recentemente, nell’ottobre di quest’anno, si è aggiunta una terza operazione di *marketing* con la partecipazione “strategica” del Marchio di Qualità QM e di alcune produzioni sportive del distretto alla trentanovesima edizione della Barcolana a Trieste.

- **Homofaber Maniago e altre iniziative promozionali e commerciali** (Accordo di programma 2003)

È proseguito negli anni 2000 l’impegno dell’Amministrazione comunale nel contribuire alla diffusione dell’immagine di Maniago, quale città delle coltellerie, al di fuori dell’ambito locale; nel contempo ad offrire importanti momenti di confronto cittadini sia su aspetti economici e produttivi, che storici, culturali e turistici.

Vede così la luce “Homofaber Maniago” un *meeting* internazionale sul tema del coltello di Maniago (ha avuto due edizioni nel 2002 e 2006). Si tratta di un’occasione per la promozione a livello nazionale e internazionale dell’immagine e degli affari del Distretto del Coltello, con particolare attenzione ai mercati degli Stati Uniti, dell’Australia, e più recentemente della Cina e della Russia.

La manifestazione, dalle finalità più strettamente commerciali, ha offerto alle imprese (soprattutto a quelle più piccole) un’occasione importante per farsi conoscere e mostrare i propri prodotti agli operatori esteri, ma ha anche permesso di acquisire informazioni e strumenti idonei a muoversi nei nuovi contesti geografici in crescita. Al centro dell’iniziativa una esposizione campionaria (alla fiera hanno aderito una cinquantina di aziende del settore) e una serie di eventi collaterali come *workshop*, visite guidate alle imprese, riunioni “faccia a faccia” tra gli imprenditori locali e gli operatori selezionati internazionali (*opinion leaders* del settore), una mostra fotografica sul coltello e la produzione di un catalogo. Anche a questa iniziativa promossa dal Comune di Maniago, hanno aderito un gruppo significativo di soggetti pubblici e privati: la Regione Autonoma FVG, l’ICE – Istituto Nazionale per il Commercio Estero, l’Agemont, la CCIAA, la Provincia di Pordenone, il Craf – Centro di Ricerca e Archiviazione della Fotografia e il Consorzio Coltellinai di Maniago.

A dimostrazione di come la volontà dei diversi attori attivi localmente di fare sistema e di collaborare sia stato uno degli elementi che ha favorito il successo di questi grandi eventi, riportiamo la dichiarazione dell’allora Presidente del Consorzio Coltellinai Stefano Filipuzzi fatta durante la conferenza stampa di “Homofaber Maniago Meeting 2002”, secondo cui *“Homofaber rappresenta il nuovo e tangibile risultato di una fruttuosa collaborazione tra enti pubblici e privati per la promozione del coltello. Il ruolo del Consorzio non è solo quello di stimolare e fornire una testimonianza della dinamicità delle imprese locali, ma anche di svincolare queste ultime dagli storici campanilismi che in passato hanno ostacolato una meritata visibilità del lavoro degli artigiani locali”*.

Infine, l’impegno in questi anni del Comune di Maniago per comunicare la formazione dell’identità



produttiva e culturale del distretto nonché per la promozione dei prodotti e delle sue lavorazioni è proseguito con la nascita del “**Museo dell’arte fabbrile e delle coltellerie**” (con la sua definitiva collocazione nei rinnovati locali dell’ex Coricama)²⁶ e del “**Centro di ricerca e di documentazione sull’attività economica maniaghese**” che insieme alla Biblioteca e all’Archivio comunale rappresentano gli aspetti più significativi della volontà di contribuire a testimoniare e a valorizzare la storia e la memoria collettiva del territorio.

Ma anche con la partecipazione a fiere e a mostre dentro e fuori regione, e con la realizzazione di nuove edizioni delle manifestazioni cittadine a carattere più propriamente culturale e turistico²⁷.

- **Progetto Dedalo – per una formazione professionale complessa** (soggetto proponente Liceo Scientifico Statale E. Torricelli con la Scuola Coordinata IPSIA di Maniago) (Accordo di programma 2003)

Propone la realizzazione di interventi finalizzati a fornire agli allievi una formazione culturale e professionale complessa in grado di avvicinare il mondo della scuola alle dinamiche del mondo del lavoro. A tal fine il progetto prevede la realizzazione di due laboratori: uno multimediale pluriaccessoriato, dotato di attrezzature per video conferenze e di linea ADSL così da permettere il collegamento con altri Istituti scolastici italiani e stranieri, con aziende e centri di ricerca; uno di automazione per la realizzazione di esempi in scala ridotta di movimentazioni, lavorazioni e acquisizioni di dati.

I suddetti progetti rappresentano le principali esperienze avviate o realizzate tra il 2000 e il 2006, ma non esauriscono tutti gli interventi di politica industriale per lo sviluppo del Distretto, inoltre, alcuni di essi sono stati ripresi e sviluppati nel Programma di sviluppo del Distretto del Coltello 2007/2009 presentato dall’ASDI²⁸.

Proviamo ora sottolineare la natura delle esperienze di *marketing* territoriale (operativo o strategico) che in questi anni hanno caratterizzato l’evoluzione del Distretto del Coltello.

Con la recente legislazione regionale (principalmente con le LR n. 27/1999 e n. 4/2005, e la DGR n. 169/2007) il Distretto oltre a cambiare la sua configurazione geografica e settoriale, assume un diverso e più importante ruolo nella programmazione e realizzazione delle politiche per lo sviluppo locale.

Con l’istituzione prima del Comitato di distretto e in seguito dell’ASDI si individua il soggetto

²⁶ Vi sono altri esempi significativi nel vicino Veneto come, il Museo specializzato nella scarpa femminile a Stra nel Distretto della Riviera del Brenta e quello dello Scarpone nel Distretto dello Sport System di Montebelluna.

²⁷ Come l’edizione 2007 di “Maniago Coltello in festa”, una due giorni che ha offerto tra spettacoli e intrattenimenti vari una serie di eventi tra cui esposizioni e mostre sul tema.

²⁸ Non abbiamo qui menzionato, ad esempio, alle iniziative intraprese nel campo delle infrastrutture dalla viabilità, alla connettività con lo sviluppo della banda larga attraverso le fibre ottiche, che sono un buon richiamo per l’insediamento nel territorio di nuove imprese. Ma anche l’iniziativa letteraria “Lama e Trama”, un concorso letterario per racconti gialli e noir ispirati esclusivamente a lame e strumenti da taglio, e l’uscita nel 2004 (purtroppo di soli 2 numeri) del periodico del Distretto Industriale del Coltello “Maniago District”.



regolatore a cui spetta principalmente il compito di “fare sistema” e presentare un Programma coordinato di progetti per il rafforzamento del territorio distrettuale. Al comune di Maniago (in quanto Ente locale più popoloso tra quelli del distretto) è riconosciuta per legge (LR 27/1999), la presidenza e la sede ufficiale del Distretto del coltello.

Grazie a questo suo nuovo ruolo e alla sua riconosciuta volontà e capacità di coordinare e integrare le diverse componenti locali si sono potuti conseguire risultati concreti e significativi, spesso frutto di proposte e obiettivi definiti molti anni prima.

Il primo Programma triennale di sviluppo punta con maggiore decisione rispetto al passato a cogliere la sfida dell'internazionalizzazione dell'economia, aprendo il distretto, con le sue aziende e le sue risorse umane, e la città stessa ai potenziali utenti; nel contempo spingendo l'immagine e i prodotti di Maniago fuori dai confini locali a livello nazionale e internazionale. Le linee strategiche da esso poste e i progetti ad esse riconducibili fanno perno sullo sviluppo del *marketing* strategico e operativo e sulla comunicazione, sulla formazione delle risorse umane e distrettuali, sulla diffusione nel contesto produttivo locale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sulla qualità e l'innovazione.

L'offerta prodotta in questi anni, infatti, ha un valore più alto rispetto al passato: per le iniziative messe in campo e i risultati raggiunti, per l'ampiezza delle componenti della domanda a cui si intende rispondere e del territorio considerate, per il numero e la qualità dei soggetti coinvolti nella sua realizzazione.

Le azioni avviate e realizzate puntando su fattori, tangibili e intangibili, quali il *design*, la qualità, lo sviluppo e l'innovazione tecnologica, la formazione delle risorse umane, la tradizione e la cultura locale e, se vogliamo, lo “spirito del luogo”, incidono direttamente sui fattori strategici per la competitività e lo sviluppo non solo del distretto ma dell'intera area.

Vanno segnalate alcune evoluzioni nei concetti sopra espressi che si sono tradotte in progetti concreti. Ad esempio, i concetti di *design* e di qualità sono declinati non solo nei termini di un impegno della singola impresa nel fare dei belli e buoni prodotti e nel saperli fare bene, ma viene interpretato come una necessità per la riconoscibilità dell'intero distretto e per l'immagine stessa di Maniago. I binomi azienda-distretto e distretto-territorio, dunque, si rafforzano.

Gli interventi sul distretto vengono sempre più interpretati in una logica inclusiva di beni, servizi, valori e attori che stanno al di fuori dei rigidi confini distrettuali e locali, come le iniziative di *co-marketing* o di Homofaber Maniago stanno a dimostrare.

Con lo sviluppo dell'offerta di servizi e di beni alle imprese distrettuali (ad esempio, il laboratorio di metallurgia) e ai cittadini maniaghesi (come l'asilo nido, il museo, ecc.) si consolida e si rafforza il potenziale competitivo delle imprese locali, nello stesso tempo si amplifica la capacità di attrazione del distretto-territorio a nuovi soggetti economici, investitori e turisti esterni all'area.

In questi anni, con la nascita di nuovi soggetti regolatori e animatori dello sviluppo locale si rafforza la pratica collaborativa tra i soggetti istituzionali e tra questi e le imprese. Quest'ultime intervengono più direttamente nelle fasi di ideazione, programmazione, progettazione e realizzazione



di interventi, come il processo che ha portato alla realizzazione del Marchio collettivo di Qualità dimostra.

Sebbene le imprese, in generale, guardino sempre con cautela o diffidenza gli interventi dell'attore istituzionale e pubblico su ciò che le riguarda, le opinioni raccolte durante le interviste testimoniano che là dove si è realizzato il ricambio generazionale i giovani imprenditori hanno accolto con favore la costituzione del Comitato e i progetti da esso promossi. Valgono a questo proposito le affermazioni del giovane imprenditore e Direttore del Consorzio Coltellinai Gianni Pauletta, secondo il quale è necessario rafforzare ulteriormente l'offerta del Laboratorio di metallurgia, la internazionalizzazione del Marchio QManiago ed anche l'attività informativa dell'Osservatorio distrettuale.

3.3.2 Il secondo Programma triennale di Sviluppo 2007/2009

Con il passaggio delle funzioni di regolazione dello sviluppo del distretto dal Comitato di distretto all'ASDI quest'ultima eredita le iniziative già avviate nel primo Programma triennale di sviluppo e amplia le proprie competenze a tutte le imprese metallurgiche e meccaniche le cui attività sono previste dai nuovi codici merceologici inseriti nel distretto. L'ASDI opera attraverso il supporto tecnico-operativo di Montagna *Leader* con il coinvolgimento attivo di un gruppo significativo di attori istituzionali e di alcune imprese del territorio.

Come si è detto nel primo capitolo il nuovo Programma di sviluppo 2007/2009 suddivide le attività in sei azioni generali ognuna delle quali contiene più interventi progettuali che indicano le scelte strategiche per lo sviluppo del distretto. Sottolineiamo di seguito gli aspetti per noi più significativi di questo Programma.

Il tema del **marketing territoriale**, qui inteso essenzialmente come attività promozionale, entra a pieno titolo come una delle direttrici da perseguire per sostenere lo sviluppo locale. Ad esso viene assegnata un'intera azione del Programma e tre interventi progettuali. Nella presentazione di questi interventi si parla di *marketing territoriale* come di uno "*strumento necessario per raccordare offerta territoriale e domanda territoriale*", concepito in un quadro ampio di interventi di Politica economica che sappiano coniugare promozione economica e sociale, qualità della vita e attrazione di investimenti e capitali. Si punta in particolare a rafforzare la combinazione prodotto-territorio, differenziando la produzione locale a partire dalle caratteristiche distintive dell'area: le tradizioni, la storia, la cultura e l'ambiente. Nel contempo vi è l'impegno a "*sviluppare le reti di relazioni tra gli attori esterni e interni che aumentano la capacità di apprendimento del contesto locale*", ricollocando dunque il distretto entro relazioni più ampie e aperte e incidendo sul capitale sociale locale che tradizionalmente è di tipo *bonding*.

Per far questo c'è l'impegno da parte dell'ASDI ad adottare uno stile regolativo fondato sul coinvolgimento di tutti i diversi portatori di interesse, contando in particolare sulla collaborazione



dell'Azienda Speciale della CCIAA ConCentro.²⁹

Operativamente i tre progetti presentati puntano:

- a promuovere il distretto, i suoi prodotti e il territorio circostante, dando continuità e rafforzando iniziative già avviate in precedenza come Maniago *Design* e Homofaber Maniago, ma integrandole con nuove proposte, ad esempio la partecipazione alle reti nazionali e internazionali sui distretti e la sensibilizzazione periodica degli *stakeholder* locali attraverso bollettini, convegni, fiere, ecc;
- a completare e rafforzare i progetti già avviati dalle iniziative di *comarketing* e del Marchio collettivo di qualità QManiago,
- a promuovere il distretto a livello internazionale e in particolare sui mercati emergenti³⁰. Si punta a presidiare con attenzione i mercati esteri del settore, con attenzione a quei paesi emergenti che dimostrano una capacità competitiva sempre più agguerrita, migliorando nel contempo le competenze e le capacità di internazionalizzazione delle imprese distrettuali.

Unitamente a questa specifica azione dedicata alla promozione del distretto-territorio il Programma di sviluppo si concentra su altre sei linee di azione che rappresentano altrettanti potenziali fattori strategici per lo sviluppo del distretto-territorio.

La prima azione del Programma incentrata sul **Sistema informativo distrettuale** è finalizzata a migliorare la base conoscitiva sul distretto al fine di elaborare, in modo partecipato, nuove strategie distrettuali.

Tale intervento prevede tra l'altro: la costituzione di un Osservatorio permanente in grado di monitorare costantemente (attraverso indagini, analisi, ecc.) le dinamiche socioeconomiche rilevanti per il distretto; il rafforzamento negli imprenditori e, più in generale, nei diversi portatori di interesse della "cultura della partecipazione"; il sostegno alle reti di partenariato esistenti e la costruzione di nuove più ampie e tendenzialmente lunghe (internazionali); il rafforzamento della identità e della cultura del distretto sul territorio circostante.

La seconda azione del Programma punta **sull'innovazione qualitativa e tecnologica del distretto**. Per raggiungere questo obiettivo si intende: valorizzare le potenzialità offerte dall'attuale Laboratorio di metallurgia, mettendolo in rete con altri laboratori e con Parchi scientifici esistenti e sensibilizzando il tessuto imprenditoriale al valore suo utilizzo; sviluppare la progettazione di soluzioni innovative di prodotto e processo, trasformando il concorso "*Maniago Design*" in un progetto più articolato che comprenda il supporto alla creazione di un Laboratorio sul *design* e lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e *designer* e tra imprese e istituti di ricerca scientifica.

²⁹ Alla stesura dei progetti contenuti in questa azione sul *marketing* ha partecipato direttamente l'Azienda Speciale ConCentro della CCIAA di Pordenone.

³⁰ In questo caso però la veste con la quale saranno proposti i prodotti maniaghesi sarà quella del più noto e apprezzato "made in Italy".



L'azione terza punta a sostenere la **formazione di aggregazioni e la cooperazione tra le imprese**. Ciò al fine di realizzare progetti complessi che sarebbero impossibili per le piccole realtà produttive (ad esempio, sull'innovazione delle tecnologie produttive, sulla commercializzazione dei prodotti, ecc.); costruire un sistema di filiera con alti standard qualitativi dentro e fuori il distretto (valorizzando i rapporti con il Distretto della componentistica e della meccanica di Pordenone).

L'azione quarta prevede **interventi infrastrutturali** di carattere ambientale, energetico e di comunicazione per la creazione di un Eco-distretto. Sono già in atto, peraltro, i lavori per migliorare la comunicazione digitale per le imprese attraverso il posizionamento della rete di fibre ottiche.

L'azione sei del Programma è dedicata alla **formazione** delle risorse umane del distretto. Questa tema vuole essere trattato in modo trasversale su tutti gli argomenti previsti dal Programma (dalla qualità, all'innovazione, dal *design* al *marketing*, ecc.) e prevede un vasto numero di interventi tra cui alcuni volti a rafforzare negli imprenditori locali l'identità distrettuale e la cultura imprenditoriale (tradizionalmente basse)

Tutte queste azioni, eccettuata forse quella sulle infrastrutture, possono costituire i contenuti di una strategia più complessiva di *marketing* territoriale che punta a migliorare la coerenza tra l'offerta distrettuale con le attese della domanda.

Osservando l'insieme delle azioni progettuali su elencate è possibile sostenere che tale strategia punta essenzialmente a integrare e fertilizzare le diverse componenti attuali del distretto-territorio, ma nello stesso tempo a cambiare e a far evolvere alcuni aspetti caratteristici della sua tradizionale.

Infatti, se da un lato si mira a valorizzare delle reti di collaborazione integrandole in reti più lunghe a livello internazionale, dall'altro lato si cerca di produrre una trasformazione su alcune componenti che tradizionalmente hanno costituito degli elementi di debolezza del distretto, come: la visione miope degli imprenditori, la scarsa attitudine a collaborare e a "formarsi", la scarsa cultura imprenditoriale e il debole sentimento identitario che li unisce al territorio circostante, ecc..

Ciò è particolarmente significativo in quanto per la singola impresa (ma sempre più anche per gli individui) il radicamento locale ha valore se il sistema territoriale è in grado nel suo complesso di partecipare alla rete globale di produzione, circolazione e utilizzo delle conoscenze.

Il programma non intende invece produrre nessun cambiamento radicale sulla struttura e sulla vocazione del distretto, ad esempio incentivando la riconversione delle imprese a settori produttivi diversi da quelli del coltello o della meccanica.

Esso indica invece, anche sulla base dell'esperienza maturata con il primo Programma di sviluppo, traiettorie di sviluppo in grado di potenziare le condizioni che favoriscono la competitività delle imprese distrettuali all'esterno (*marketing* esterno), e interventi per consolidare e sviluppare le condizioni che rendono il distretto attraente per le scelte localizzative dei potenziali utenti esterni (*marketing* interno).



Per far questo dimostra un impegno programmatico considerevole nel monitorare, analizzare e interpretare in modo approfondito le esigenze e le aspettative della domanda interna (le imprese distrettuali), al fine di proporre un'offerta il più possibile coerente ad essa. Infatti, sulla base degli investimenti fatti e dei risultati già conseguiti l'attuale Programma di sviluppo mostra di puntare, più che in passato, a rafforzare i servizi che rendono la propria offerta più attraente per futuri investimenti esterni.

Un aspetto da sottolineare che costituisce una preconditione necessaria per l'efficacia dell'azione stessa dell'ASDI è l'impegno assunto per realizzare una fattiva governance attraverso il coordinamento e la collaborazione tra tutti gli attori attivi che agiscono sulle diverse componenti tangibili e intangibili del distretto-territorio. Si tratta di un proposito fondamentale che richiede, le vicende passate lo dimostrano, la capacità di unire a comportamenti *leadership*³¹ quella di saper offrire risultati concreti e convincenti a coloro ai quali ci si rivolge.

È dunque un programma vasto e impegnativo, ma che lascia spazio anche a eventuali ulteriori interventi per rendere più forte l'integrazione tra gli aspetti economici e quelli più propriamente sociali del territorio distrettuale. Vorremmo segnalarne un paio.

Un tema da sviluppare potrebbe essere quello della qualità della vita dei lavoratori-cittadini del distretto. Ad esempio dopo un'azione conoscitiva utile a segmentare i lavoratori-cittadini secondo un ordine di priorità ai loro bisogni (*marketing* analitico finalizzato all'identificazione delle aree di insoddisfazione e di disagio) potrebbe essere sostenuta la componente straniera dei lavoratori distrettuali (non perché straniera ma perché si presenta maggiori debolezze), che contribuisce alla capacità competitiva delle imprese e incide sul capitale sociale del territorio, attraverso interventi e servizi che favoriscono la loro formazione e integrazione come lavoratori e come cittadini. Un po' come si è fatto in passato con il progetto presentato dal NIP per la realizzazione del "Centro servizi alle imprese" e con la creazione dell'asilo nido al fine di facilitare la conciliazione tra i tempi di lavoro e di cura delle donne lavoratrici.

Il progetto sulla formazione (meglio se diffusa a tutti i diversi ruoli e il più possibile vicino ai posti di lavoro, considerata la ridotta dimensione media delle imprese) potrebbe essere ulteriormente consolidato integrandolo con i sistemi e le politiche (regionali e provinciali) per l'orientamento e il collocamento al lavoro.

Queste ed altre iniziative potrebbero costituire un valido strumento per un *marketing* territoriale fondato sul concetto di "territorio socialmente responsabile". Infatti, l'integrazione delle considerazioni sociali e di quelle ambientali (la creazione dell'eco-distretto) nelle decisioni economiche consentirebbe di trovare nuove soluzioni per garantire la sostenibilità del distretto e il suo sviluppo produttivo. Questo richiede però la condivisione di un modello valoriale di riferimento su cui basare il pensiero etico del territorio stesso (si può partire da elementi della tradizione e dallo "spirito del luogo" di Maniago) e una metodologia partecipata nei processi decisionali in grado di tutelare il contratto sociale

³¹ Per la storia del distretto questo significa soprattutto capacità di gestire i conflitti, di alimentare la fiducia, di mostrarsi al sopra le parti e degli interessi in gioco, per certi versi estraneo, di avere una visione del mondo.



e di rafforzare e rendere concreto il senso di comunità e il grado di appartenenza al territorio stesso. Operativamente ciò può tradursi in un rafforzamento dell'iniziativa già assunta con l'adozione del Marchio di Qualità QManiago, magari sull'esempio del Distretto calzaturiero della riviera del Brenta che è giunto anche ad inserire negli accordi di distretto stipulati dalle parti sociali elementi di Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) che hanno portato anche all'adozione volontaria di un Marchio Sociale e l'applicazione di un codice di condotta per le imprese locali³². A tal proposito vi è una indicazione precisa anche nella normativa regionale di riferimento la LR n. 4 del 2005 "*Interventi per il sostegno e lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese del Friuli Venezia Giulia*" che afferma, all'articolo 3, la incentivazione della Regione di "progetti di sviluppo competitivo delle PMI finalizzati ... alla valorizzazione della responsabilità sociale dell'impresa...".

Sintetizzando dunque possiamo dire che gli elementi di attrattività del territorio maniaghese sui cui fondare una strategia efficace di *marketing* territoriale potrebbero arricchirsi se accanto all'attenzione per i servizi alle imprese, al tema dell'ambiente, della cultura e della formazione, si fertilizzano e si integrano ulteriormente anche quelli sociali ed etici. Con ciò crediamo sarà possibile migliorare ancora di più la vivibilità, l'investibilità e la visibilità dell'area pedemontana.

³² Si possono citare altri esempi di responsabilità sociale di territorio come l'adozione del Bilancio Sociale del Comparto chimico della provincia di Livorno e del Comprensorio di Rosignano-Cecina, o dello standard etico SA8000 - Social Accountability 8000 finalizzato a migliorare la condizione dei lavoratori.



4. LE PROSPETTIVE FUTURE E ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI

Nel corso di questo lavoro è stato più volte sottolineato come il “prodotto territorio” sia un sistema complesso in cui interagiscono elementi e attori di diverso genere con esigenze, interessi, problematiche distinte e tutte meritevoli di considerazione. La sua gestione è pertanto difficile e necessita una valutazione attenta delle condizioni esistenti e un agire secondo un’ottica dinamica che sappia guardare in modo lungimirante a scenari futuri di medio e lungo periodo per valorizzare al meglio le diverse risorse presenti.

Il fenomeno della globalizzazione ha, in questi anni, progressivamente ampliato la scala spaziale alla quale i eventi fanno sentire la loro influenza e ha proiettato i territori in un contesto concorrenziale nel quale il confronto fra spazi geografici, in termini di potenzialità e capacità di attrazione di risorse, viene effettuato anche a scala globale.

I territori si trovano così ad agire in una prospettiva imprenditoriale di posizionamento competitivo al fine di soddisfare la domanda interna (di persone, lavoratori, imprese...) ed esterna (imprese, turisti...). Similmente alle imprese, essi stanno perciò sviluppando (o sperimentando) l’adozione della metodologia del *marketing*.

Questa porta a considerare il territorio non semplicemente come un prodotto dato da comunicare e “vendere” a soggetti interni ed esterni, ma come una variabile complessa sulla quale intervenire attraverso un progetto che ne canalizzi lo sviluppo nelle direzioni desiderate (una risorsa).

Infatti, sebbene il *marketing* territoriale venga comunemente inteso (l’esperienza del Distretto del Coltello di Maniago l’ho confermata) come l’espressione di iniziative di promozione e di comunicazione finalizzate allo sviluppo del territorio, esso può essere meglio descritto come un variegato insieme di attività e di obiettivi specifici per la valorizzazione socioeconomica e ambientale finalizzata allo sviluppo equilibrato e armonico di un contesto geografico (dal distretto industriale, al sistema metropolitano, all’area rurale a vocazione turistica).

Di conseguenza i caratteri identitari di un’area, le sue specificità e la sua vocazione, sono oggi divenuti fattori competitivi identificativi, fondamentali per differenziare la propria offerta territoriale da quella di altri contesti geografici, sottolineando l’importanza del locale nell’ambito del mercato globale (glocal).

Nel Distretto del coltello in questi ultimi decenni si è innescato un evidente processo evolutivo di analisi e gestione della risorsa territorio secondo una approccio di *marketing*. Tale processo ha portato gli attori istituzionali locali (pubblici e privati) a un diffuso riconoscimento della necessità di elaborare opportune strategie di promozione e di comunicazione dei propri punti di forza, in una sorta di grande mercato nel quale insieme ai prodotti delle imprese è il distretto stesso e la cittadina di Maniago ad essere offerto.

Nel corso degli anni 80, sulla spinta di una forte minaccia proveniente dal mercato, si registra un significativo tentativo da parte di un gruppo di attori locali di dare corpo ad esperienze di cooperazione tra le imprese distrettuali in grado di promuovere il prodotto locale, superando i limiti d’intervento



della singola iniziativa privata.

Seppur importanti per la crescita del distretto, le iniziative previste dal programma di Sistema Maniago (come quelle di *marketing* collettivo) lasciano però il territorio ancora sullo sfondo.

Il fallimento di questa iniziativa non impedisce però che nel decennio seguente si riproponga, con ancora maggior forza, la necessità di avviare azioni per incentivare lo sviluppo economico del distretto agendo su una più ampia sfera di fattori competitivi, anche secondo logiche di *marketing*.

I soggetti a questo scopo impegnati sono ora più numerosi, compaiono nuovi attori collettivi "ibridi" pubblico-privati, e il loro peso in seno alla regolazione dello sviluppo locale è in parte cambiato. Le logiche d'azione seguite si sono evolute verso un maggior protagonismo degli attori pubblici e una più convinta apertura alla collaborazione di quelli privati. Si nota una più ampia convergenza tra di essi e una maggior consapevolezza della necessità di agire in modo integrato, valorizzando in modo più efficace accanto ai fattori competitivi marcatamente economici (come qualità, design, innovazione tecnologica) anche risorse altre ora riconosciute come significative per lo sviluppo del distretto.

Si è maggiormente consapevoli infatti che l'immagine e lo spirito del luogo sono attributi che giocano un ruolo non secondario nel processo di sviluppo dell'area e nella localizzazione di molte attività economiche.

Questi temi sono fatti propri dai *policy maker* regionali che con nuovi strumenti legislativi riconoscono la valenza dei sistemi produttivi locali (i distretti industriali), fornendo ad essi strumenti operativi per superare le problematiche fondate sull'azione partecipata e promossa dal basso secondo un approccio *bottom up*. La Legge Regionale n.4 del 2005, ad esempio, sottolinea l'importanza della promozione della "*cultura del distretto intesa come risorsa importante da preservare, come mezzo di educazione e formazione*" e "*dell'immagine del distretto intesa come risorsa fondamentale per rafforzare all'interno l'identità della comunità distrettuale ed all'esterno il confronto e lo scambio culturale, commerciale e produttivo*".

Il distretto del coltello, nel frattempo allargatosi anche alle imprese metallurgiche, abbraccia con ancora maggiore convinzione l'approccio al mercato favorendo investimenti e realizzando iniziative di *marketing* territoriale (operativo e strategico). Tanto è vero che questa opera di valorizzazione dell'identità distrettuale maniaghese e della sua immagine, intesa come volto pubblico e percepibile, ha oggi assunto un ruolo di rilievo nella strategia competitiva dell'area. Ciò nonostante non è possibile parlare dell'esistenza di una strategia complessiva di *marketing* territoriale per il distretto.

Manca ancora (o non è stata esplicitata) una visione complessiva e condivisa tra i diversi attori del territorio che ecceda i singoli aspetti economici, ambientali, culturali, turistici, ecc., in grado di indicare il tipo di sviluppo desiderato per l'intero contesto e il modo per perseguirlo. Le dichiarazioni dei testimoni intervistati nel corso dell'indagine lo confermano. Riportiamo di seguito le affermazioni più significative raccolte, utilizzando per questo lo schema concettuale quadripartito dell'analisi SWOT³³ elaborato ai fini dell'individuazione del posizionamento competitivo di una impresa, ma applicabile

³³ Acronimo di *strenghth* – forza, *weakness* – debolezza, *opportunities* – opportunità, e *threats* – minacce.



anche ad un sistema territoriale.

Questo ci consente di ragionare in un'ottica sistemica al fine di trarre delle indicazioni utili sui nodi da sciogliere e sulle risorse su cui far leva per definire in futuro obiettivi strategici che mirino a supportare il territorio nella ricerca e nella realizzazione del proprio vantaggio competitivo.

Precisiamo che l'applicazione dell'analisi SWOT al Distretto del coltello di Maniago è di tipo esplorativo, si pone cioè l'obiettivo di rilevare le potenzialità e le problematiche dell'area così come sono emerse dalle risposte degli intervistati, senza tuttavia la pretesa di essere esaustiva di tutti i fattori in gioco.

Verranno dunque classificati i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno, qui principalmente inteso come il Distretto produttivo e l'area geografica su cui insiste, e l'individuazione delle minacce e delle opportunità che provengono dall'ambiente esterno.

Tab. 1 Punti di Forza e Punti di Debolezza

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - territorio con una buona qualità della vita e senza gravi e diffusi problemi sociali, - attenzione delle ultime Amministrazioni comunali di Maniago ai bisogni del distretto e supporto attivo al suo sviluppo, - presenza di imprese dinamiche e rilevanti anche in termini di fatturato e di volumi produttivi, nonché di imprenditori (giovani) aperti e reattivi alle sfide poste dalla competizione, - presenza numerosa di soggetti chiave dello sviluppo locale parzialmente integrati tra loro (Comunità montana, NIP, CCIAA, Montagna Leader, Agemont, ASDI,...), - presenza del marchio QManiago, di Laboratori tecnici e servizi utili all'impresa, - presenza di significativi eventi di promozione dell'immagine del distretto a carattere nazionale e internazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - mancanza di una visione integrale del territorio, nei comuni prevale una visione e uno spirito campanilistico, - polverizzazione dei luoghi di decisione (<i>governance</i>) senza un adeguato coordinamento tra gli attori (Comunità Montana, Provincia, Comuni,...), - rapporto non sempre positivo e collaborativo tra Maniago e i comuni limitrofi (soprattutto quelli montani), - Maniago non ha assunto un ruolo guida rispetto i comuni limitrofi, - incertezza e divisioni su quale settore (coltello e metallo) debba essere di riferimento per lo sviluppo del distretto, - compagine sociale dell'ASDI troppo sbilanciata sul versante pubblico con una scarsa componente di capitale privato. Attività condizionate dal finanziamento pubblico, - poche le imprese che hanno aderito al Marchio QManiago, - poche le imprese che utilizzano i servizi del laboratorio di metallurgia, - processo di ricambio generazionale operato dagli imprenditori del coltello non completo, con ripercussioni negative sulle capacità innovative delle imprese e la propensione a collaborare e a fare rete, - ridotta apertura mentale, scarsa formazione e capacità innovativa nella maggior parte degli imprenditori del coltello.



Tab. 2 Opportunità e Minacce

OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> - esistenza di un Tavolo di lavoro provinciale promosso dalla CCIAA con i rappresentanti dei 3 distretti (ASDI), - promozione da parte della CCIAA (Azienda Speciale ConCentro) di iniziative volte al rafforzamento dell'offerta turistica del territorio distrettuale (sul segmento business, letterario, del benessere, ora oggetto di discussione), - Ruolo più attivo della Provincia su tematiche e settori significativi per il distretto (lavoro, infrastrutture,...), - miglioramento progressivo delle dotazioni infrastrutturali varie, comunicative, ecc.. 	<ul style="list-style-type: none"> - peggioramento delle condizioni competitive complessive e per il settore del coltello con conseguente selezione delle imprese meno solide e dinamiche, - segni crescenti di crisi economica con ripercussioni anche per le comunità locali (per gli individui e le famiglie).

Una breve disamina dei punti di forza portano a evidenziare aspetti indicativi dello stato di relativo benessere del territorio distrettuale dal punto di vista del contesto produttivo e sociale. Si sottolinea in particolare la presenza di un tessuto produttivo con imprese di rilievo sia del settore metallurgico che della filiera del coltello, in particolare quelle che hanno vinto la prova del passaggio generazionale e che oggi possono guardare con ragionevole fiducia alle sfide competitive a livello nazionale e internazionale. Accanto ad esse vi è un gruppo significativo di soggetti attivi (pubblici, privati e misti) in grado di fornire un valido supporto e di giocare un ruolo importante per il distretto. Tra essi emerge il valore del lavoro svolto in questi anni dall'Amministrazione comunale di Maniago, ma anche il ruolo che essa può o deve giocare ancora per lo sviluppo dell'area. Infine, si evidenziano i buoni risultati sin qui prodotti in termini di potenziamento dei servizi alle imprese, della certificazione della qualità dei prodotti e del rafforzamento dell'immagine e dell'identità territoriale.

Guardando ai punti di debolezza appare con chiarezza come le tendenze campanilistiche e la pluralità dei luoghi di decisione abbiano inciso negativamente sulla capacità di sviluppare un piano strategico complessivo dell'intera area. Questa responsabilità viene in parte imputata anche al Comune di Maniago che non ha saputo nel passato esercitare un ruolo di guida per l'intero comprensorio pedemontano. Concentrando il focus sul sistema produttivo distrettuale emergono le incertezze che sembrano caratterizzare il suo governo e i limiti intrinseci di alcuni dei risultati sin qui conseguiti, che appaiono ancora fragili e bisognosi di consolidarsi. Vengono rilevati anche gli ostacoli alla crescita delle imprese distrettuali derivanti dal mancato ricambio generazionale alla loro guida, e dalla presenza di un ampio numero di imprenditori con profili inadeguati a fronteggiare le minacce poste dalla competizione globale (per cultura, per preparazione, ecc.).

Nonostante queste debolezze esistono opportunità offerte dall'ambiente esterno che possono svolgere un ruolo fondamentale per il territorio distrettuale. Un'oggettiva opportunità è offerta dall'evoluzione del turismo. La crescente attenzione alla domanda turistica non passa però attraverso un uso di massa del territorio, ma per la sua fruizione da parte di fasce mirate di popolazione (turismo



di nicchia) in grado di apprezzarne le risorse culturali, naturalistiche e salutistiche. E per un turismo *business* che si rivolge principalmente ad aziende, ma che potrebbe coinvolgere anche organizzazioni politiche e associazioni scientifiche e non.

Una seconda opportunità è data dal ruolo positivo che può essere giocato dall'Ente Provincia a partire dalle competenze specifiche in tema di infrastrutture, ma anche dalle scelte che saranno prese dal Tavolo di confronto tra i 3 distretti provinciali, aperto dalla Azienda Speciale ConCentro della CCIAA per lo sviluppo di attività sinergiche a livello di area vasta.

Le preoccupazioni riportate dai testimoni intervistati riflettono soprattutto il timore che le crisi "congiunturali" dell'economia nazionale e internazionale influiscano negativamente sui settori produttivi trainanti il distretto (coltello e metallo) e, più in generale, sul contesto geografico di riferimento.

Dalle considerazioni effettuate appare chiara l'esigenza espressa dagli intervistati di agire sui punti di debolezza al fine di ridimensionarli e, al tempo stesso, sulle opportunità che sono emerse per intercettare tutte le possibili occasioni per lo sviluppo dell'area e del distretto. Viene così più volte sottolineata la necessità di:

- definire un programma strategico complessivo per il territorio pedemontano (e montano) che abbia il proprio baricentro in Maniago (per qualcuno anche di Spilimbergo);
- creare un Tavolo forte per la *governance* locale al quale partecipino e dialoghino in modo stabile tutti i più significativi attori locali;
- rafforzare il ruolo e l'azione dell'ASDI;
- favorire negli operatori economici locali l'identificazione con il distretto e la partecipazione alle attività poste in essere dall'ASDI (come dell'utilizzo del marchio di qualità QManiago);
- sviluppare l'immagine di Maniago come "città delle coltellerie" a beneficio dei turisti e degli operatori economici esterni;
- aumentare le iniziative collettive di *marketing* e *co-marketing* a partire da quelle già intraprese che hanno avuto successo;
- creare opportunità formative per gli imprenditori, i tecnici e i lavoratori del distretto;
- valorizzare le potenzialità dell'offerta turistica locale.

Appare abbastanza chiaramente per quanto evidenziato precedentemente come alcune di queste proposte possono rivelarsi utili per la costruzione di un'efficace strategia di *marketing* territoriale.

Proviamo ad indicare 2 possibili politiche di *marketing* fondate sulla definizione di altrettanti prodotti per il l'area distrettuale: il sistema produttivo e il turismo.

- Per un efficace posizionamento del distretto è necessario operare una segmentazione tra le imprese insediate che miri a valorizzare quelle più dinamiche e innovative, siano esse del settore della metallurgia piuttosto che del coltello. Và cioè soddisfatta la domanda di quelle aziende in grado di offrire prodotti con un alto valore aggiunto, ossia con elevati livelli di conoscenza intrinseca, per un posizionamento più elevato del distretto nel panorama competitivo attuale.

Il prodotto "distretto del coltello" può essere promosso attraverso la valorizzazione ulteriore di eventi pubblici quali Maniago *desing*, Homofaber Maniago e la realizzazione di nuove iniziative di



co-marketing. Si tratta di creare un ricco programma annuale di appuntamenti ed esperienze di alto livello, in grado di offrire ad operatori economici e non la possibilità di soddisfare le proprie aspettative di *business*, di conoscenza, di cultura, ecc., veicolando il nome del distretto e della città di Maniago a livello mondiale.

Ma il prodotto distretto deve passare anche attraverso la creazione di un sistema di infrastrutture efficaci e di servizi di eccellenza per le imprese in grado di diffondere l'immagine di un sistema produttivo fondato sulla conoscenza, che scommette sull'innovazione e la ricerca per l'evoluzione qualitativa della propria offerta. Perciò è necessario valorizzare le iniziative esistenti come il marchio di qualità QManiago dei prodotti, il laboratorio di metallurgia e la sua integrazione con altre strutture e con Parchi scientifici e tecnologici. Ciò permette la creazione di reti lunghe di risorse intangibili, quali la conoscenza e le competenze tecnologiche, provenienti da centri di ricerca all'avanguardia nel panorama nazionale e internazionale.

Da considerare con attenzione anche al tema dell'etica economica e dell'ecologia nel posizionamento e nella promozione del sistema produttivo distrettuale. Il primo può tradursi nella realizzazione di un "Territorio socialmente responsabile", ricco cioè di capitale sociale (che è dato dall'insieme delle relazioni che si attivano tra i diversi attori locali) dove la fiducia, la comprensione reciproca, i valori condivisi collegano gli attori della comunità in una rete che rende possibile e facilita i comportamenti cooperativi. Ciò può dimostrarsi un efficace fattore di competitività e un'opportunità di sviluppo per il distretto (di questo si è detto nel capitolo precedente).

Secondariamente, l'individuazione di modalità produttive rispettose dell'ambiente passano anche attraverso l'attribuzione di certificazioni di qualità aziendale ambientale (ad esempio ISO 14001) e, su scala territoriale, alla certificazione EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*), o alla realizzazione di un Eco-distretto industriale (EDI) a testimonianza e garanzia di una gestione integrata del territorio. Tali scelte recano un valore aggiunto al patrimonio produttivo del territorio, inquadrandolo in un'ottica di sostenibilità che si traduce in vantaggi oggettivi, giovando all'ambiente, alla qualità della vita di chi lo vive e sull'immagine generale dell'area.

- Il prodotto turismo può essere segmentato in privato e *business*: Sul segmento privato, un elemento di posizionamento è quello di presentare il territorio distrettuale come un'area geografica di alto valore ambientale, con la presenza a nord del Parco delle Prealpi Carniche e a sud con la zona dei Magredi (ZPS – zona di protezione speciale) , nonché con la vicina presenza di fonti di acque termali e oligominerali. Per il segmento *business* la missione è di valorizzare il territorio come una valida destinazione per uomini "d'affari" di organizzazioni di vario genere. In tal senso le occasioni d'uso più interessanti, facendo leva sulle imprese e le organizzazioni più rappresentative dell'area e sull'immagine stesso del distretto, sono la realizzazione di *convention* e di *meeting* di aziende, di *workshop*, fiere, mostre e congressi scientifici. In questo caso la principale caratteristica su cui si basa il posizionamento potrebbe essere la convenienza, ma anche l'efficacia e l'efficienza che si riscontra nel territorio nelle varie occasioni suddette.



I due esempi brevemente esposti relativi a possibili politiche di *marketing* di territorio ci rimandano ad alcune considerazioni finali il presente lavoro, che lungi dall'essere risolutive aprono di fatto nuovi interrogativi sul futuro dell'area distrettuale.

A più riprese abbiamo sottolineato che una condizione indispensabile per il conseguimento di efficaci obiettivi di *marketing* di territorio è che esista una cooperazione tra tutti gli attori in gioco (o quantomeno tra i principali). Questo aspetto rappresenta un fondamentale terreno di lavoro di tale approccio e un compito imprescindibile per colui che assume il ruolo di regolatore dello sviluppo locale.

Ne discende perciò che il successo o l'insuccesso di questa metodologia dipende dalla capacità di creare consenso, fiducia e comportamenti cooperativi, nonché di coordinare gli *stakeholder*, pubblici e privati, verso una visione complessiva e condivisa della realtà da cui far derivare le soluzioni più efficaci (*Policy community*).

Il soggetto regolatore sarà tanto più in grado di fare questo quanto più si dimostrerà credibile agli occhi degli altri attori (imprese, cittadini, ...) perché guidato da persone con carisma, senza interessi di parte, che si dimostrano vicine ai bisogni e alle necessità espresse dal territorio.

D'altro canto, l'adozione di una strategia di *marketing* territoriale passa anche dalla capacità degli attori locali di individuare una forma efficace di *governance* multilivello (MLG)³⁴, in grado di facilitare l'elaborazione di strategie integrate di gestione dell'area, sviluppate secondo un'ottica sistemica.

Non ultima va sottolineata la necessità che gli attori in gioco dimostrino una mentalità aperta verso la novità, verso l'esterno, verso un futuro che appare solo come possibilità, e manifestino entusiasmo e fiducia nel volere lo sviluppo del proprio territorio.

Diversamente, il rischio è di perpetuare ancora le storiche e anguste logiche individuali nonché accentuare ed esasperare le problematiche esistenti.

³⁴ La Governance Multilivello (MLG), può essere definita come la capacità di realizzare “scambi negoziati e non gerarchici tra istituzioni che si collocano a livello transnazionale, nazionale, regionale e locale” (Bobbio L., “Governance multilivello e democrazia” in rivista delle Politiche Sociali, n. 2, 2005, pp.51-62).



BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Agemont (2001), "L'offerta della montagna friulana al sistema delle imprese", Udine, Immagine Italia;
- Aipem, (2004), "Terzo Concorso Internazionale di design per coltelli Maniago Design – Portafoglio dell'evento", Udine;
- Aipem, (2006), "Rassegna stampa Homofaber Maniago Meeting 2006", Udine;
- Albertini S., Pilotti L. (1996), Reti di reti. Apprendimento, comunicazione e cooperazione nel Nordest, Padova, Cedam;
- ASDI (2005), "Proposta di creazione di un Centro professionale presso scuole elementari di Grizzo", Accordo di Programma 2005, Maniago;
- ASDI (2006), "Statuto della Società Consortile "Agenzia per lo Sviluppo del Distretto Industriale del Coltello" Consorzio S.R.L., Maniago;
- ASDI (Agenzia per lo Sviluppo del Distretto del Coltello) (2007), Programma di Sviluppo del Distretto del Coltello 2007/2009, Maniago;
- Associazione Intercomunale del Maniaghese tra i Comuni di Arba, Cavasso Nuovo, Fanna, Maniago e Vivaro (2007), "Convenzione quadro", Maniago;
- Barazzutti C. (1993), "Irresistibilmente attratti dalla pianura – il degrado dell'economia e della società montana del Friuli", Udine, IRES FVG;
- Belgrado A. (2007), "Programma Amministrativo del Candidato Sindaco", Maniago;
- Bobbio L. "Governance multilivello e democrazia" in rivista delle Politiche Sociali, n. 2, 2005, pp.51-62,
- Caroli M.G. (2003) "Il marketing territoriale", Milano, Franco Angeli;
- Comitato Distretto del Coltello Maniago (2000), "Proposte Operative", Maniago;
- Comitato del Distretto del Coltello (2001) "Programma di sviluppo del Distretto del Coltello", Maniago;
- Comitato Distretto del Coltello Maniago (2004), "Progetto Homofaber 2004", Maniago;
- Comune di Maniago (2002) "Componenti del Comitato di Distretto";
- Comune di Maniago (2002), "Progetto di Marchio Collettivo di Qualità del Distretto del Coltello", Maniago;
- Comune di Maniago (2004), "Maniago District – Aperiodico del Distretto Industriale del Coltello di Maniago", numero 1 e 2", Maniago;
- Comune di Maniago (2006), "Accordi di Programma Distretto del Coltello", Maniago;
- Comune di Montebelluna (2000), "Proposta iniziative predisposizione Piani di Sviluppo", Montebelluna;
- Consorzio Coltellinai Maniago (2003), "Relazione finale sul progetto di Sviluppo Commerciale per il triennio 2001-2003" Accordo di Programma 2001, Maniago;



- Consorzio Coltellinai Maniago (2006), "Relazione progetto Serie di nuovi Prodotti marchiati Consorzio Coltellinai Maniago – Qualità Maniago LR 1/2005 art. 90", Maniago;
- Foglio A. (2006) "Il marketing Urbano-Territoriale", Milano, Franco Angeli;
- Forner E. (a cura di) (1990) "Percorsi di sviluppo locale – un'esperienza per l'area montana del Friuli Venezia Giulia", Udine, IRES FVG;
- Grandinetti R (2000), "Il Distretto Maniaghese delle Coltellerie", Maniago, ed. Comune di Maniago;
- Grandinetti R., Moretti A. (2004) "Per una teoria manageriale dell'arte e della cultura nei contesti territoriali" in Finanza Marketing e Produzione – rivista di economia d'impresa dell'università Bocconi, anno XXII n. 4/12/2004;
- Kotler P., Clarke R (1986) "Marketing for Health Care Organizations" Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall;
- IMC - Industrial Management Consultants Srl (1993), "Il Coltello di qualità in Italia – sintesi della ricerca qualitativa", Maniago;
- Informest (2003) "Progetto VICLI – Presentazione sintetica del Distretto del Coltello" Pordenone;
- IPSIA di Manigo, (2003) "Progetto Dedalo – progetto per una formazione professionale complessa", Maniago;
- Liberti A (a cura di), (2002), "Rassegna stampa Homofaber Maniago Meeting 2002", Maniago;
- Malattia B. (1965), I coltellinai di Maniago, Pordenone, Quaderni della Fiera Campionaria Nazionale Friuli Venezia Giulia;
- Montagna Leader (2000), "Note di progetto per Comitato di Distretto";
- Paolazzi L. (1992), "Meno rivalità e più design per i "coltellinai" di Maniago, in Moussanet M., Paolazzi L. (a cura di), Gioielli bambole coltelli, Milano, Il Sole 24 Ore Libri;
- Rassegna stampa sull'iniziativa di co-marketing tra il Distretto delle coltellerie di Maniago e il Consorzio per la tutela del formaggio montasio;
- Società Filologica Friulana (1929), "X Congresso della Società Filologica Friulana", Maniago;
- Tagliaferro M. (Agorà), (2007), "Maniago la tradizione delle lame, Montasio Consorzio per la tutela del formaggio Montasio, Un grande incontro friulano – Rassegna stampa" Cormons.

Per informazioni *on line* sul distretto del coltello di Maniago:

- www.qualitamaniago.it (contiene una bibliografia scaricabile dei documenti posseduti dalla Biblioteca di Maniago sul distretto)
- www.comune.maniago.pn.it
- www.consorziocoltellinai.it
- www.montagnaleader.org