

I DISTRETTI PRODUTTIVI INCONTRANO LA CULTURA: UN'OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

CÉCILE ROUSSET*, VALENTINA COLLESELLI **

Abstract

Il progetto CMC “Clusters Meet Culture” finanziato nell’ambito del programma di cooperazione transnazionale Sud Est Europa 2007-2013, con capofila la Regione del Veneto, coinvolge 10 partner provenienti da 5 Paesi europei: Italia, Ungheria, Romania, Slovenia e Slovacchia. Avviato a ottobre 2012 e conclusosi a novembre 2014, ha avuto come obiettivo quello di valorizzare le eccellenze produttive dei Paesi coinvolti, intensificando la produzione dei distretti locali e la loro capacità di attirare flussi turistici, attraverso specifiche azioni indirizzate a migliorare la loro consapevolezza e capacità di combinare turismo, produzione industriale/artigianale e cultura. Partendo dall’assunto per cui la produzione locale e le potenzialità di vendita possono essere migliorate se strettamente legate alla promozione dei territori nel loro insieme, il progetto ha analizzato il concetto di cultura come valore aggiunto per la valorizzazione dei prodotti locali ed come strumento di marketing per i distretti (o le imprese) interessati a promuovere i propri prodotti su mercati esteri.

1. Introduzione: La cultura dell’eccellenza come strumento di crescita competitiva – il caso Veneto.

La crisi congiunturale colpisce fortemente il settore manifatturiero e l’economia veneta, ed indebolisce settori di eccellenza il cui valore aggiunto non deriva solo dal prodotto finale riconosciuto (come Made in Italy) in tutto il mondo, ma anche dalla cultura del ‘saper fare’ e dalle competenze che connotano in modo particolare la storia e la tradizione produttiva dei distretti veneti.

Il passaggio da un’economia di tipo tradizionale ad una nuova strategia di crescita comporta la necessità di individuare nuovi scenari di sviluppo ed innovare i processi di rete anche attraverso contaminazioni tra settori economici diversi (non solo quindi filiere verticali ma anche orizzontali)¹ e di progetti e strategie di sviluppo territoriale integrate determinate a livello locale grazie all’attivo coinvolgimento dei portatori di interesse presenti pubblici e privati.²

Nell’ambito di un più ampio macro obiettivo condiviso dal partenariato internazionale del Progetto “CMC – Clusters Meet Culture: i distretti incontrano la cultura” volto a rafforzare l’alleanza tra impresa, cultura e turismo per

¹ Elena Calzolaio; Fulvio D’Alvia; Paolo Di Marco; Francesco Rullani, Massimo Tronci, “*Il Management delle Reti di Impresa dalla costituzione alla gestione operativa*”, pag. 10, Retimpresa, Febbraio 2013, <http://www.retimpresa.it>.

² “*Il Veneto si racconta*”, rapporto statistico 2012, Regione del Veneto, http://statistica.regione.veneto.it/publicazioni_elenco_rapporto_statistico.jsp

promuovere i prodotti di eccellenza locali e far sì che il turista diventi anche cliente e fruitore di un territorio immaginato nel suo complesso, la Regione del Veneto ha sviluppato un proprio percorso di analisi e intervento in relazione all'indagine delle potenzialità turistiche delle aziende e dei distretti produttivi veneti.

In particolare la problematica affrontata ed analizzata nel presente articolo, è stata quella di definire come si può collegare il patrimonio culturale esistente (inteso come patrimonio materiale storico-artistico) a quello industriale (conoscenza, saper fare, tradizione), al fine di integrare la conoscenza del territorio e delle sue attrattività turistico-culturali alle tradizioni legate alla cultura imprenditoriale e del lavoro valorizzandone la fruizione turistica. L'articolo interroga nello specifico la combinazione tra industria, cultura e turismo come volano di crescita competitiva, partendo dai fabbisogni inizialmente individuati, le modalità di intervento definite grazie ad un approccio partecipativo ed un costante dialogo con il territorio ed i risultati raggiunti nell'ambito del progetto Clusters Meet Culture.

2. La strategia veneta: il connubio tra cultura, industria e turismo

“In tema di investimenti per la competitività, il Veneto vanta una esperienza più che decennale, maturando la consapevolezza di un **contesto di micro e piccole imprese che propendono per interventi di ridotte dimensioni pur raggiungendo un'ampia platea di beneficiari e rimanendo strategici e trainanti per l'intero territorio, anche in ambito turistico** (l.r. 11/2013). La Regione ha inoltre acquisito esperienza nell'attuazione di misure per interventi territorialmente mirati volti alla **diversificazione della base produttiva**, al sostegno a nuove attività economiche e al rafforzamento della dotazione di infrastrutture di servizi di interesse delle imprese”.³

Tali tematiche prioritarie trovano quindi corrispondenza in iniziative di sistema, mediante azioni e approcci innovativi di attuazione agli interventi con particolare attenzione alle imprese-chiave, le reti, aggregazioni, cluster, filiere territoriali o tecnologiche, che rafforzano i sistemi di PMI già esistenti o attirano nuovi investimenti. Non meno importante l'approccio intersettoriale, per generare **occasioni di cross-fertilisation** fra settori tradizionali e ad alta tecnologia, fra industrie manifatturiere e industrie creative, culturali, dello spettacolo e turistiche.

In tale contesto quindi gli obiettivi progettuali (Progetto CMC) sono stati declinati secondo una logica di coerenza con la strategia regionale e gli orientamenti analizzati proponendo alcuni ambiti di intervento specifici:

- Attrarre flussi turistici in aree meno conosciute dove sono situati i distretti;
- Migliorare la consapevolezza dell'impresa rispetto ai vantaggi offerti dal turismo culturale ed industriale;

³ “Programma Operativo FESR Regionale Veneto” 2014-2020, versione Luglio 2014
<http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020>

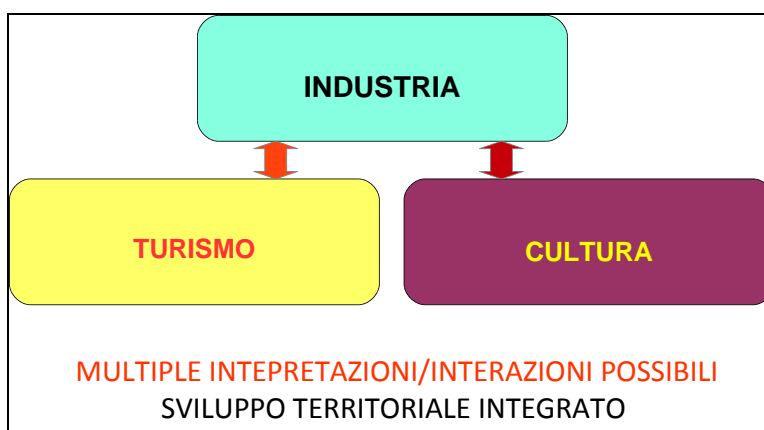
- Rafforzare la sinergia pubblico privata tra cultura e industria per favorire la promozione territoriale integrata;
- Sviluppare una cultura d'impresa aperta al turismo (turismo industriale).

2.1 Industria, cultura, turismo: una definizione complessa

La contaminazione tra il settore industriale, culturale e turistico permette di ottenere numerosi vantaggi sia per il settore industriale che per quello turistico, facendo sì che il turista/cliente:

- Associ ad un determinato territorio l'immagine di un prodotto tipico da acquistare;
- Sia stimolato ad acquistare i prodotti tipici e a cercare gli stessi anche una volta ritornato nel proprio Paese;
- Capisca che la qualità del prodotto nasce dal saper fare e dalla storia di un territorio (consumo consapevole);
- Sia stimolato a visitare le zone produttive aggiungendo nuovi itinerari a quelli già tradizionalmente promossi.

Dall'analisi effettuata è risultato subito evidente come l'individuazione dell'ambito di azione e quindi la definizione del concetto di turismo e cultura, fosse un processo complesso. La categorizzazione dei tre segmenti di intervento infatti si presta a molteplici interpretazioni e contaminazioni. A cosa ci riferiamo quando parliamo di turismo? A cosa ci riferiamo quando parliamo di cultura?. La prima fase di lavoro ha riguardato quindi la definizione di criteri di ricerca specifici volti a delimitare l'ambito di intervento in cui proporre l'attivazione di processi di innovazione e cambiamento con un obiettivo chiaro e condiviso: lo sviluppo territoriale integrato.



Nel corso della ricerca è emerso che sono molteplici le combinazioni possibili tra turismo-industria-cultura. Il percorso sviluppato nell'ambito del progetto CMC ha in particolare esplorato le potenzialità di due delle quattro tematiche sotto descritte ovvero quelle legate al Turismo Industriale ed alla Culturale come strumento di Marketing per le imprese perché ancora parzialmente inesplorate ma con un potenziale molto importante di impatto in termini di crescita per il settore turistico e la competitività delle imprese.



In relazione agli ambiti di intervento proposti è stata quindi svolta una preliminare analisi di contesto volta anche a definire ed individuare i settori economici di intervento.

In particolare si riportano di seguito i dati tratti dall'analisi di contesto del Programma Operativo Regionale relativo ai Fondi Europei di Sviluppo Regionale FESR per il periodo 2014-2020 pubblicato a luglio 2014, che mette in luce le potenzialità e punti di debolezza del sistema economico veneto:

Industria: Il Veneto ha una popolazione di 4.881.756 abitanti, l'8,2% di tutta la popolazione italiana. Dal punto di vista economico, il Veneto è la 3° regione in Italia per la produzione di ricchezza, dopo Lombardia e Lazio: il 9,4% del PIL nazionale è realizzato in Veneto.

E' una regione a vocazione fortemente industriale: la quota di ricchezza prodotta dall'industria è pari al 31,6%, ma il manifatturiero, pur essendo importante, sta diminuendo nel corso degli anni, a favore del terziario. Dal 2000 al 2012 la quota di ricchezza dei servizi è cresciuta arrivando al 66,5%.

Più di un terzo del PIL proviene dalla forte propensione all'export; nel 2013 la quota percentuale delle esportazioni venete rispetto al totale nazionale è stata del 13,5% per un importo complessivo pari a 52,6 miliardi di euro, confermando la seconda posizione dopo la Lombardia

Negli ultimi dieci anni una quota di poco inferiore al 70% delle esportazioni venete è stata originata da 5 settori: meccanica (19,5% del totale nel 2012), moda

(17,2%), metalli e prodotti in metallo (12,4%), chimica e plastica (11%), agroalimentare (9,4%) e gioielli e occhialeria (9%).

Turismo: Con un numero di 15.984.972 arrivi di turisti (pari a +1,1% rispetto all'anno precedente) e 61.533.281 presenze turistiche nel 2013 (-1,3% rispetto al 2012) il Veneto si pone come regione leader in Italia. Nel 2011, anno record, il turismo ha generato in Veneto 10,9 miliardi di euro di Valore Aggiunto - comprendendo in questa stima gli effetti diretti, indiretti e indotti del settore - rappresentando così l'8,2% del PIL regionale. La tenuta del turismo veneto è fino ad ora dovuta ad un interesse crescente da parte della clientela estera che sopperisce alla riduzione delle vacanze sul territorio degli italiani.

Cultura: In un contesto di crisi, in cui l'economia nazionale fatica e spesso arretra, il valore aggiunto prodotto dal settore cultura resiste ed aumenta in modo sensibile. Nel Veneto la cultura rappresenta in questo senso una delle aree economiche trainanti, contando nel suo territorio 39.877 imprese culturali, pari all'8,7% sul totale di 458.243 registrato a livello nazionale; la relativa ricaduta economica è dell'8% rispetto alla media nazionale che è del 7,5%. Nel 2013 il sistema della cultura del Veneto vantava inoltre un moltiplicatore pari a 2 - valore superiore a quello della media nazionale che si assesta a 1,7 - per cui ogni euro prodotto da un'attività se ne attivano altri sul resto dell'economia. Il dato, che evidenzia l'effetto positivo sul sistema economico regionale, fa riferimento non al solo comparto delle imprese culturali, creative e dello spettacolo, ma anche alla logica di filiera con ricadute rispetto alla capacità di attivazione sulla spesa globale ed in particolare nel settore turistico.⁴

2.2 Il quadro di riferimento regionale e la strategia di specializzazione intelligente promossa dalla Regione del Veneto

La Regione ha promosso un continuo sostegno alle **forme aggregate di impresa**, sin dalla costituzione dei **Distretti produttivi** (l.r. 8/2003) e fino alla recente revisione della stessa legge (l.r. 13/2014 'Disciplina dei distretti industriali, delle reti innovative regionali e delle aggregazioni di imprese') che riconosce tre diverse forme di aggregazione tra imprese.⁵

Anche per quanto riguarda il settore turistico la sfida in ambito regionale si concentra sulla capacità di integrare l'offerta attraverso la sinergia tra settori diversi: rientrano infatti negli obiettivi strategici regionali il consolidamento, la modernizzazione e la diversificazione del sistema turistico veneto, sfruttando anche l'apporto strategico offerto dalle Industrie culturali, creative e dello spettacolo

⁴ "Programma Operativo FESR Regionale Veneto" 2014-2020, versione Luglio 2014 <http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020>

⁵ Art. 2 Legge Regionale n. 13 del 30 maggio 2014 " Per distretto industriale si intende un sistema produttivo locale, all'interno di una parte definita del territorio regionale, caratterizzato da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese, operanti su specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale. 2. Per rete innovativa regionale si intende un sistema di imprese e soggetti pubblici e privati, presenti in ambito regionale ma non necessariamente territorialmente contigui, che operano anche in settori diversi e sono in grado di sviluppare un insieme coerente di iniziative e progetti rilevanti per l'economia regionale. 3. Per aggregazione di imprese si intende un insieme di imprese che, in numero non inferiore a tre, si riuniscono, al fine di sviluppare un progetto strategico comune, nelle forme di cui all'articolo 1.

(ICC). Inoltre viene ribadita l'importanza di valorizzare il patrimonio culturale e naturale, tangibile ed intangibile regionale per promuovere nuove imprese anche sotto forma di consorzi pubblico-privati, che sviluppino prodotti turistico-culturali-naturali sostenibili.⁶

Sempre a livello regionale un altro recente documento di riferimento per l'individuazione delle priorità strategiche regionali è la Strategia di Specializzazione Veneta.

Il concetto di Smart Specialisation Strategy indica la nuova strategia per la ricerca e l'innovazione flessibile e dinamica concepita a livello regionale.

La Strategia di Specializzazione intelligente veneta⁷, ha portato alla individuazione di **4 aree di specializzazione** da valorizzare per sviluppare e far evolvere il sistema socio-economico regionale:

- La filiera dell'Agrifood - tra cui le aree viti-vinicole di Prosecco-Valdobbiadene e del Distretto Veneto del vino con oltre 340 imprese sottoscrittrici il patto di sviluppo.
- L'ambito della Creatività - rientra tra le specializzazioni di maggiore peso nell'economia regionale. A confronto con le altre, è quella dotata della maggiore caratterizzazione in senso distrettuale: il Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta, l'area dello "sport system" di Asolo e Montebelluna, il Distretto bellunese dell'occhialeria, il Distretto orafico di Vicenza.
- Il settore della Smart Manufacturing include la componentistica meccanica e la meccanica strumentale (meccatronica) che rappresentano due settori di una specializzazione più ampia, con forti interdipendenze.
- L'ambito del Sustainable Living è sicuramente quello più intersettoriale tra i quattro individuati, riguardando sia le caratteristiche della struttura esterna delle abitazioni e più in generale delle costruzioni che le modalità di fruizione degli spazi interni.

2.3 Il Progetto CMC: individuazione dei settori economici di intervento nell'ambito del progetto CMC risultati ottenuti dal progetto CMC

All'interno dell'indagine condotta si è voluto quindi focalizzare l'analisi su alcuni di questi settori strategici con particolare riferimento al settore Agrifood attraverso il coinvolgimento diretto del Distretto del Prosecco Superiore Valdobbiadene Conegliano, del Distretto dello "Sport system" di Asolo e Montebelluna; il Distretto Orafo di Vicenza, Distretto Calzaturiero della Riviera

⁶ Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11 Sviluppo E Sostenibilità Del Turismo Veneto Art. 41 "La Giunta regionale finanzia iniziative, attività e progetti realizzati da soggetti pubblici e privati, i cui beni a finalità turistica oggetto di intervento sono ubicati nel territorio regionale, finalizzati allo sviluppo delle attività d'impresa e delle reti di imprese, dei prodotti turistici, delle attività di marketing e commercializzazione, alla qualificazione del territorio, alla valorizzazione e delle risorse turistiche".

⁷ Documento di Strategia di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente, approvato con DGR n. 1020 del 17 giugno 2014.

del Brenta per la rilevanza assunta in termini strategici e le potenzialità di innovazione e crescita, e per la capacità di sviluppare percorsi di rete anche in chiave turistico-culturale.

Coerentemente con la strategia di specializzazione sopra descritta sono state quindi individuate quattro diverse aree pilota sviluppando azioni di promozione turistica integrata attorno a quattro tipi di prodotti di eccellenza nei seguenti territori corrispondenti ad altrettanti distretti:

- Calzatura Sportiva : Montebelluna/Asolo (Montello) (Provincia di Treviso)
- Prosecco: Valdobbiadene/Conegliano (Provincia di Treviso)
- Settore orafa : Vicenza (Provincia di Vicenza)
- Calzatura di lusso : Riviera del Brenta (Provincia Venezia)

Gli elementi chiave del progetto si sono tradotti in un vero e proprio approccio innovativo sperimentato a livello territoriale. Tali principi sono stati accompagnati e promossi attraverso iniziative ed approcci partecipativi e consultazioni territoriali svolte in modo capillare. Si è voluto favorire così l'aggregazione di interessi e di obiettivi sviluppando occasioni di cross-fertilisation fra settori produttivi tradizionali, settore turistico, ambito culturale, e tra settore pubblico e privato promuovendo l'individuazione di strategie territoriali integrate.

Nel corso del progetto, svoltosi tra ottobre 2012 e novembre 2014, sono state condotte diverse attività volte a supportare :

- la ricerca di partnership strategiche tra pubblico e privato in ambito culturale/turistico/industriale quale strumento di governance e facilitazione di percorsi di integrazione;
- la creazione di una metodologia partecipativa comune a livello territoriale per attrarre flussi turistici accrescendo nuove forme di turismo tematico (come ad esempio il turismo industriale, i musei tematici) così da rafforzare la visibilità della produzione locale e aumentare anche le vendite dirette in loco;
- la promozione sinergica pubblico-privata dei territori locali coinvolti grazie allo sviluppo di una apposita piattaforma web online innovativa per promuovere itinerari turistici alternativi che permettano ai turisti di conoscere il know-how locale, la produzione tradizionale locale e l'identità dei territori attraverso la narrazione (story-telling).

Sono stati coinvolti nel progetto più di 100 portatori di interesse territoriali, formati 80 promotori territoriali, mappate più di 50 imprese interessate ad attivare processi di innovazione aziendale per lo sviluppo di servizi per il settore turistico, coinvolti e sensibilizzati più di 30 comuni.

Output raggiunti: il lavoro di animazione territoriale e l'approccio bottom-up hanno permesso l'individuazione di percorsi turistici integrati innovativi (15 nuovi itinerari mappati). Ogni itinerario è stato promosso attraverso l'attivo coinvolgimento di soggetti pubblici e privati e la sottoscrizione di una scheda informativa da parte di un soggetto proponente quale sintesi del lavoro di rete svolto sul territorio.

Gli itinerari mappati sono stati catalogati e revisionati e saranno promossi attraverso il portale turistico istituzionale regionale www.veneto.to sotto la voce Turismo Industriale nonché utilizzati nell'ambito delle attività di promozione e coordinamento organizzate dalla Regione del Veneto in occasione dell'evento EXPO2015.

Dall'esperienza condotta, come anticipato sopra, è stato possibile identificare diversi modelli di cooperazione e di sinergia tra turismo, industria e cultura. I modelli analizzati sono stati inseriti all'interno di uno studio condotto a livello transnazionale e pubblicato sul sito di progetto: *Modelli di cooperazione pubblico-privata tra cultura, turismo ed industria nell'Europa sud-orientale*.⁸

L'analisi svolta vuole mettere in luce due aspetti particolarmente importanti legati alla potenzialità per le imprese e per il territorio dello sviluppo di sinergie multi settoriali: una legata alla valorizzazione del patrimonio culturale in chiave di marketing territoriale, il secondo legato al potenziale attrattivo dell'impresa quale elemento di attrattività turistica. Di seguito riportiamo l'analisi dei due modelli nel contesto progettuale CMC.

3. La cultura come fonte di valore aggiunto per il settore produttivo

La cultura è un valore aggiunto per la valorizzazione dei prodotti locali ed è un buon strumento di marketing per i distretti interessati a promuovere i loro prodotti su mercati stranieri. La produzione di eccellenza può migliorare le potenzialità di vendita attraverso lo sviluppo di progetti di rete sul territorio che prevedano la promozione turistica dei territori nel loro insieme.

Ma quale valore può avere la cultura per promuovere il proprio brand e la propria identità d'impresa, per rimanere legati positivamente al territorio, per trasmettere ottimismo e competitività?

⁸ Albin Keuc, Cécile Rousset, Valentina Colleselli, Vladimir Rudl, Eugen Iordanescu, "Modelli di cooperazione pubblico-privata tra cultura, turismo ed industria nell'Europa sud-orientale", Aprile 2014 <http://cmc-project.eu/download/handbook-ita-web.pdf>.

L'esempio della Riviera del Brenta ed il Distretto della Calzatura:

L'industria manifatturiera della calzatura in Veneto è molto importante e ben radicata nel territorio, grazie ad una lunga tradizione di produzione di calzature ed al coinvolgimento di circa 1.000 aziende con 20.000 impiegati, raccolti nel distretto della calzatura di Riviera del Brenta e nella sua Associazione (Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta). In anni recenti è diventato sempre più importante per il distretto creare sinergie e connessioni con le aree circostanti e con le bellezze storiche rappresentate dalle importanti Ville situate nella Riviera del Brenta, ma anche trarre vantaggio dalla vicinanza a Venezia.

Per questo motivo, il distretto della calzatura di Riviera del Brenta ha proposto diversi approcci di connubio tra industria e cultura:

- Ogni anno finanzia diversi concorsi, tra i quali 'Scarpetta d'oro', un concorso narrativo incentrato sul soggetto delle calzature.
- Ha promosso la realizzazione di una rappresentazione teatrale denominata 'Riflessi Veneziani' presentata negli showroom in Italia e all'estero (ad es. in Canada), con lo scopo di presentare la cultura, le tradizioni ed i valori locali. In Canada ad esempio, lo spettacolo ha anticipato l'inaugurazione di un apposito showroom, con benefici concreti in termini di visibilità e crescita della domanda.
- Collabora con la famiglia Rossi, proprietaria di Villa Foscarini Rossi ed imprenditrice del distretto. La Villa è un complesso prestigioso composto da tre edifici: la villa principale, la Foresteria e la Stalla. L'ambiente ospita il 'Museo della Calzatura', un esempio decisamente positivo della commistione tra industria e patrimonio culturale, in relazione alla possibilità di valorizzare nel contempo il prodotto e l'architettura tradizionale del territorio, facendo di queste sinergie un valore aggiunto.

L'esperienza del distretto della calzatura di Riviera del Brenta è un esempio molto positivo di come, investendo nella cultura, si possa generare del valore aggiunto alla produzione locale e creare una più ampia visibilità all'estero e fra i clienti finali, che in un singolo paio di scarpe ricercano l'esperienza ed il dettaglio storico.

Il caso studiato è uno specifico esempio dell'influenza che un grande centro culturale come Venezia può avere sulle aree circostanti, non solo in termini di flusso turistico, ma anche di attrattività e promozione dei prodotti locali. Il partner privato è il promotore delle iniziative proposte ed il principale attore. Il partner pubblico è stato coinvolto in molte delle iniziative proposte; in particolare, la regione Veneto ha sostenuto le azioni proposte con fondi pubblici locali e con il finanziamento di progetti specifici.

Punti di forza

Vicinanza con Venezia

Ricco Patrimonio Storico/Culturale

Forte coordinamento del Distretto

Forte radicamento del distretto

Prodotto forte (moda/fashion)

Punti di debolezza

Da rafforzare la sinergia pubblico-privata: l'iniziativa è privata

Difficoltà nella visita al processo produttivo

Propensione all'export a discapito del territorio

Il progetto CMC ha quindi lavorato sui 'punti deboli' per lo sviluppo di nuovi prodotti territoriali integrati con l'Unione dei Comuni e l'ACRIB – Associazione Calzaturifici Riviera del Brenta, attraverso la sottoscrizione di lettere di intenti per la promozione di partenariati pubblico-privati. Sono stati coinvolti direttamente gli imprenditori che aprono le porte al turista (familiarizzazione oltre al prodotto con la cultura immateriale) e interagiscono con il settore culturale. È stata inserita la visita al Politecnico Calzaturiero nei percorsi proposti al turista (per promuovere la cultura del saper fare).

4. Il turismo industriale come fattore di competitività

In quali circostanze può il turismo industriale dare un contributo strategico alla competitività delle imprese e del territorio ?

Il turismo di impresa sta emergendo come un'innovativa modalità di fruizione di una destinazione, molto adatta al territorio Veneto, terra del miracolo industriale delle PMI negli anni 90. Può svilupparsi sia come riscoperta dell'archeologia industriale, sia come reinterpretazione dei processi produttivi del passato e conoscenza degli attuali processi produttivi (turismo vivo/fabbriche aperte). La letteratura scientifica (Frew; Otgaar 2010; Savoja, 2011)⁹ ha delineato negli ultimi anni il forte interesse dal punto di vista della domanda per conoscere attività produttive e vivere nuove esperienze, sia dal punto di vista dell'offerta che scopre, nell'apertura al pubblico delle proprie imprese, una nuova occasione di rilancio della propria immagine.

⁹ E. A. Frew, *An empirical study of industrial tourism attractions*.

E. A. Frew, *Industrial tourism theory and implemented strategies*, in «Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research». Volume n. 2, Emerald Group Publishing Limited, Poland.

A. H.J. Otgaar (2010), *Industrial Tourism Opportunities for City and Enterprise*, EURICUR Series, Ashgate.

L. Savoja (2011), *Visita di Impresa. Da attrazione a prodotto turistico*, in «ROTUR. Revista de Ocia y Turismo», n. 4.

In effetti, l'interesse da parte delle imprese venete nello sviluppare un'offerta di turismo industriale è nuova. La crisi economica sta spingendo le imprese, che non avevano difficoltà a vendere la loro intera produzione attraverso esportazioni e reinventarsi e trovare nuove strategie d'impresa. Dieci anni fa, le imprese non erano interessate a considerare il turista come potenziale cliente. Oggi le cose sono cambiate. In un contesto di valorizzazione delle produzioni locali e nazionali, di promozione della filiera corta, il turismo industriale può rappresentare uno strumento vincente per le imprese che vogliono anche riconquistare una clientela locale.

Secondo Frew (2000), il turismo industriale si può sviluppare non soltanto con prodotti industriali tangibili ma anche con l'agricoltura, i servizi, ecc.

Alcune tipologie di beni suscitano più interesse:

- Beni con un carattere simbolico per la regione (vetro di Murano)
- Beni di lusso come macchine, gioielli, etc
- Cibo e vino

A livello regionale l'esperienza del turismo industriale è legata ad alcune iniziative non coordinate tra loro ma riconosciute e promosse con successo a livello locale: il Consorzio turistico Vicenza E' lavora ad esempio nel settore turismo industriale già da quindici anni (Fabbriche Aperte, archeologia industriale, cantine aperte, ecc), dall'esperienza condotta e dalle testimonianze raccolte è stato possibile comprendere come nonostante la pluriennale esperienza in tale ambito, solo recentemente le imprese si siano dimostrate più attente e propense a sviluppare iniziative legate al tema del turismo industriale avviando quindi processi di innovazione nuovi.

Sempre in ambito regionale nel 2013 è stata creata la prima rete di musei aziendali/industriali del Veneto. Grazie agli investimenti privati ed attraverso un accordo di rete è stata quindi attivata una piattaforma digitale per la promozione delle aziende aderenti alla rete, permettendo una più efficace promozione nazionale e internazionale dei musei industriali mappati.

La consapevolezza che un'offerta esclusivamente industriale sia poco appetibile per il mercato turistico classico ha fatto sì che la proposta di attrattività in ambito industriale sia stata poi necessariamente combinata con altre e diverse attrattività naturali e culturali presenti sul territorio.

In seguito alla mappatura quindi delle esperienze esistenti in ambito veneto, come sopra descritte, nel corso del Progetto CMC, sono state ricevute numerose manifestazioni di interesse da parte di imprese interessate a sviluppare visite d'impresa, sia nell'ambito di azioni coordinate da parte delle Associazioni di categoria presenti sul territorio che in modo diretto. Molte "imprese storiche" si sono dimostrate interessate alla tematica.

Particolare attenzione è stata data quindi a quelle aziende capaci di rappresentare una tradizione ed una storia legata al territorio ed alla comunità di riferimento secondo l'accezione di una azienda che "nel tempo passato, nel presente abbia saputo operare in una dimensione che continui a muovere la

produttività e l'economia in un contesto sociale e culturale e che sia tenuta nel presente operosa ed eticamente corretta”¹⁰

5. CONCLUSIONE

Grazie all'analisi condotta ed il lavoro svolto sul territorio è stato possibile dimostrare che la proposta di azioni integrate che coinvolgano industria, cultura e turismo permettono sia al settore pubblico che privato di ottenere concreti vantaggi sia in termini di attrattività che di competitività.

In particolare i benefici individuati per le imprese grazie allo sviluppo di processi di rete e di promozione territoriale integrate sono:

- Lo sviluppo di canali di vendita diretta (outlet; e-commerce);
- Il miglioramento della propria immagine e visibilità: strumento marketing attrattivo;
- La possibilità di creare dei servizi *tailored made*: vicini ai clienti ed alle loro necessità;
- La diversificazione dell'attività d'impresa con possibile creazione di nuovi posti di lavoro;
- Lo sviluppo di processi innovativi di gestione aziendale anche attraverso l'introduzione di principi rispondenti ad esigenze di responsabilità sociale;
- La possibilità di promuovere la propria storia, tradizione, cultura direttamente al cliente/visitatore
- Contribuire a rendere il proprio territorio più attraente.

Le possibili sfide e punti di debolezza individuati per le imprese sono:

- Costi aggiuntivi, investimento iniziale: investimento iniziale con più costi che ricavi
- Necessità di una strategia di lungo periodo
- Necessità di competenze specifiche (linguistiche, organizzative, etc.)
- Necessità di garantire il servizio regolarmente determinandone la periodicità, i prezzi, la tipologia di offerta
- Necessità di tutelare le informazioni commerciali riservate
- Restrizioni normative legate alla sicurezza in azienda.
- Necessità di conciliare la visita aziendale con le esigenze produttive (garantire che i dipendenti possano svolgere il loro lavoro e non vengano distratti o disturbati).

¹⁰ Unione Imprese storiche italiane. <http://www.unioneimpresestoriche.com/>

Lo sviluppo di proposte turistiche alternative legate al tema del turismo industriale è inoltre un'opportunità non solo per le imprese (privato) ma anche per i Comuni/Regioni (pubblico) i cui vantaggi sono legati alla crescita attrattiva delle aree 'secondarie' con conseguente miglioramento dell'immagine complessiva del territorio e l'effetto moltiplicatore a ricaduta dei benefici prodotti dalla presenza turistica nell'area, la possibilità di sviluppare nuovi prodotti turistici creativi basati sull'esperienza.

Sebbene il coinvolgimento del settore pubblico come forza trainante del turismo industriale sia un concetto nuovo, l'analisi condotta ha messo in luce l'importanza di sviluppare accordi pubblico-privati sul territorio dato il ruolo chiave del sostegno pubblico per lo sviluppo di azioni di promozione e di marketing territoriale condivise e di impatto. Un connubio innovativo dove il ruolo del soggetto pubblico nell'ambito di accordi pubblico-privati così strutturati non sarà più di semplice finanziatore ma di attuttore di progetti di rete, promotore di tavoli di lavoro pubblico/privati, promotore di iniziative di riqualificazione del territorio a favore della cultura e del turismo. Il ruolo dell'imprenditore non sarà più di semplice produttore ma di sostenitore di una strategia di promozione territoriale, potenziale interlocutore per il settore pubblico e turistico e custode della cultura del fare.