



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

autori

archivio

N° 2 2007

di [Lorenzo Caselli](#)



L'Europa in stand by

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Mario [Molteni](#)

Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

⇒ Salvator [Loddo](#)
angelo

Central Banking: Back to the Future

⇒ Teresina [Torre](#)

Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises

⇒ Bruno [Buzzo](#)

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

working paper

⇒ Gianni [Cozzi](#)

Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

⇒ Francesca [Querci](#)

L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA

⇒ Giovanni [Lombardo](#)

La finanza innovativa per le PMI. Un'indagine territoriale

⇒ Peter [Seele](#)

Curating Corporate Social Responsibility. The MoMA brought to Berlin by Deutsche Bank seen as marketing strategy

⇒ Mauro [Bini](#)

L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

< [indietro](#)



Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

Gianni Cozzi

Abstract

Based on the results of a research concerning the size and the dynamics of the high-tech service and industrial sector in Genoa, the paper develops some general remarks about: the specificity of relational capital in an area where the knowledge is becoming a productive and competitive key factor; the territorial marketing tools that can increase the availability of relational capital.

Come è noto, in qualsiasi analisi finalizzata a supportare, sotto il profilo conoscitivo, programmi di marketing territoriale urbano, la valutazione della consistenza, delle specifiche caratteristiche e delle modalità di trasformazione del "capitale relazionale"¹ locale è un elemento di notevole rilevanza, ma – al tempo stesso – alquanto difficile da analizzare.

Ciò è particolarmente vero nel caso dell'area metropolitana genovese e con specifico riferimento alle relazioni in essere ed *in fieri* tra le imprese industriali maggiormente innovative, il cosiddetto terziario avanzato e le istituzioni di ricerca e di alta formazione localizzate o di cui è in corso la localizzazione o la rilocalizzazione in tale contesto territoriale.

Da un'analisi recentemente condotta da chi scrive, con la collaborazione di Cinzia Panero ed in stretta connessione con Confindustria-Genova², sono infatti

¹In prima approssimazione per capitale relazionale di un'impresa si può intendere quella parte del suo capitale immateriale (ossia dei suoi *assets* intangibili), che deriva dal volume, dall'intensità e dalla qualità delle relazioni, funzionali a meglio perseguire la sua finalità caratteristica, che tale impresa intrattiene con i propri clienti, con i propri fornitori, con i propri partners e con gli altri soggetti esterni, comprese le istituzioni che operano senza fini di lucro, i cui out-put possono arricchire gli in-put di cui tale impresa si avvale nei propri processi produttivi. Il capitale relazionale di un'area territoriale, comprensivo di quello di cui sono dotate le istituzioni ivi localizzate che perseguono finalità caratteristiche diverse da quelle delle imprese, può essere, in prima approssimazione, considerato come la sommatoria di capitali relazionali delle organizzazioni operanti in tale area territoriale, incrementata dalle sinergie positive che si possono stabilire tra di essi.

²L'analisi, propedeutica all'istituzione di un panel di 50 imprese industriali e del terziario avanzato ad alta capacità innovativa di carattere tecnologico ed organizzativo, insediate

emerse alcune specificità dell'area genovese che, nel loro insieme, evidenziano la necessità di procedere ad una ricerca finalizzata a monitorare l'evoluzione in atto del capitale relazionale locale nel più ampio contesto degli studi che l'amministrazione comunale e Confindustria-Genova intendono sviluppare congiuntamente a supporto delle iniziative di marketing territoriale in corso e in progetto nella città.

Tali specificità possono essere così sintetizzate:

- a) a differenza di altre aree urbane di media dimensione, nell'area genovese non sono prevalenti strutture e sistemi relazionali tra imprese riconducibili ai modelli distrettuali classici ed alle loro attuali modalità evolutive. Anche i distretti tecnologici locali hanno caratteristiche specifiche e si trovano in fasi di sviluppo diverse;
- b) nell'area genovese sono presenti, e si stanno sviluppando, in parecchi comparti produttivi, imprese di varie dimensioni (grandi, medie e piccole) con interessanti capacità innovative, di cui andrebbero attentamente valutate le relazioni con altre imprese (interne ed esterne all'area) dotate di capacità complementari, nonché, in alcuni casi, con centri di ricerca anch'essi interni ed esterni all'area, considerandone le tendenze evolutive, i vincoli ed i problemi da superare;
- c) nell'area genovese stanno decollando importanti iniziative (IIT e Technology Village in particolare) che possono non poco arricchirne le capacità innovative, il cui monitoraggio, dal punto di vista del loro specifico contributo al rafforzamento del capitale relazionale dell'area (al suo interno e verso l'esterno) può consentire di tratteggiare più articolati scenari di marketing territoriale;
- d) Genova dispone di insediamenti di filiali di imprese multinazionali che svolgono localmente funzioni di un certo rilievo nel campo della R&S e della progettazione nell'ambito dei circuiti internazionali di appartenenza. Inoltre parecchie imprese, anche minori, insediate nell'area genovese, alimentano flussi di conoscenze innovative a largo raggio nei confronti di loro sussidiarie estere e/o di progetti esteri in cui sono coinvolte;

nell'area genovese, panel che opererà a partire dal prossimo anno per valutare una serie di indicazioni e di proposte normative che emergono dal progetto FIRB-RISC (*Ricerca e Imprenditorialità nella Società della Conoscenza*), è stata condotta raccogliendo dati ed informazioni (queste ultime riguardanti anche i loro recenti comportamenti strategici) su 423 imprese indicate come possibili candidate da Confindustria-Genova, allo scopo di selezionare quelle da inserire nel panel, sulla base del possesso di almeno quattro delle seguenti otto caratteristiche: addetti alla R&S su totale addetti nell'area genovese superiori al 15%; spese di R&S su totale costi superiore di almeno 1/3 rispetto alla media delle imprese considerate; presenza di esperti di provenienza università e/o di provenienza PPSS negli organi di vertice delle funzioni di R&S e progettazione o di pianificazione strategica; interazioni stabili con altre imprese h.t. o con centri universitari di ricerca; filiali di multinazionali con attività di R&S e di progettazione nell'area genovese; *spin-off* di centri di ricerca universitari; facenti parte di distretti o clubs di imprese h.t.; elevata attività brevettuale nell'ultimo triennio.

- e) alcuni centri di eccellenza dell'Università di Genova hanno intense relazioni con centri universitari esteri di primaria importanza su scala internazionale e, seppure in misura ancora molto limitata, hanno anche dato vita a *spin-off* locali, ossia a piccole imprese *technology* e *science based* che si rapportano con altre imprese. Per i noti vincoli allo sviluppo della ricerca universitaria, il bilancio tra attrazione di ricercatori nell'area genovese (a cui sta positivamente contribuendo in particolare IIT) e trasferimento di ricercatori in centri universitari esteri è però tuttora pesantemente negativo. E' comunque utile verificarne le dinamiche e le prospettive;
- f) Genova è infine interessata, più di altre aree urbane italiane ed a motivo della sua "storia industriale" (venir meno di rilevanti insediamenti produttivi delle partecipazioni statali) a fenomeni che potremmo denominare di *spin-off invisibile*, che hanno influito ed influiscono sulla conformazione del suo capitale relazionale, specie in alcuni suoi snodi rilevanti, ossia a fenomeni di inserimento in parecchie imprese innovative di imprenditori, managers e personale qualificato proveniente dalle ex imprese a partecipazione statale.

A motivo delle specificità fin qui brevemente richiamate, una ricerca sul capitale relazionale di cui già dispongono e di cui potrebbero disporre, in diversi scenari evolutivi, le imprese con unità produttive localizzate nell'area genovese che svolgono attività ad alto contenuto di conoscenza presenta – come si è sottolineato fin dall'inizio – una notevole difficoltà sul piano analitico, con cui chi scrive sta ora cercando di misurarsi.

Al di là di questo specifico progetto di ricerca, che sarebbe fuorviante richiamare perché si tratta di un progetto ancora in fase di elaborazione, il caso genovese può offrire alcuni spunti di riflessioni di più generale interesse sul piano concettuale.

Anzitutto – come è stato osservato recentemente da Giuseppe Dematteis, uno studioso di economia territoriale del Politecnico di Torino, che ha fatto propria e, per alcuni aspetti, ha superato la nota teoria di Enzo Rullani sull'economia della conoscenza applicata ai sistemi territoriali (Dematteis, 2006; Rullani, 2002; Rullani, 2004) – nell'economia e nella società attuale, non solo genovese, in cui la conoscenza tende a divenire il fattore produttivo e competitivo più rilevante, la città va considerata come il contenitore e l'integratore di un insieme di insediamenti, tra loro territorialmente prossimi, nei quali risorse cognitive interne (professionalità, progettualità specifiche, capacità organizzative ed istituzionali, rappresentazioni simboliche, ecc.) in larga misura tacite, difficilmente codificabili e difficilmente appropriabili da soggetti esterni, si combinano con risorse cognitive esterne in larga misura esplicite, codificate e trasferibili, che circolano in un universo economico sempre più "globalizzato".

L'intensità dell'ibridazione tra risorse cognitive interne ed esterne di livello elevato, sta alla base dell'attrattività dei poli urbani contemporanei. Tale intensità dipende, in larga misura, dal concreto dispiegarsi di opportunità e di capacità relazionali sia all'interno di ogni polo urbano sia nei confronti dell'esterno nei campi di attività innovativa che maggiormente lo caratterizzano.

L'ibridazione tra risorse cognitive interne ed esterne è tuttavia efficace, sotto il profilo socio-culturale e del marketing territoriale nel suo insieme, nella misura in cui concorre ad esaltare e fare evolvere l'identità di ogni polo urbano, valorizzando i suoi "luoghi" antropologici, anziché operare in senso inverso, attraverso la diffusione di "non luoghi" al suo interno (Cozzi, 2005).

Quest'ultima precisazione è coerente con una metafora, coniata da Beck, secondo la quale la città contemporanea deve "avere sia ali che radici" (Beck, 2003), ovvero – come commenta Dematteis – "non deve semplicemente adattarsi all'ambiente esterno, ma cercare anche di adattarlo a sé ... rielaborando gli input che essa riceve in base a certe sue regole interne, largamente informali, e attingendo alle dotazioni specifiche del suo cosiddetto *milieu*, in particolare al capitale cognitivo, sociale ed istituzionale sedimentatosi nella sua storia" (Dematteis, 2006, p. 115).

Il concetto di *milieu* urbano, fondamentale in qualsiasi processo di marketing territoriale, va – ad avviso di chi scrive – precisato attentamente in un'economia ed in una società sempre più fondate sulla conoscenza. Lo spazio urbano va infatti strutturato, anche fisicamente, in alcuni suoi "luoghi", per porre condizioni favorevoli allo sviluppo di interazioni di prossimità, anche informali e casuali, tra gli attori della "macchina cognitiva"; interazioni che non possono essere sostituite, al di là di certi limiti, dalle interazioni a distanza, supportate dalle ICT.

L'interazione di prossimità va inoltre facilitata da istituzioni specifiche, private e/o pubbliche (parchi scientifici, club di imprese *hi-tech*, distretti tecnologici), specie se essa investe conoscenze innovative complementari, nonché conoscenze innovative di base (scientifiche in senso stretto) e conoscenze applicative, evitando, tuttavia, soluzioni dirigistiche contrastanti con il libero (ed in larga misura non prevedibile) dispiegarsi delle sue dinamiche.

Considerare il *milieu* urbano – come fanno parecchi studiosi di marketing territoriale di matrice aziendalistica – alla stregua di una grande impresa che compete con altri *milieu* urbani e quindi ipotizzare che il marketing territoriale sia un processo finalizzato esclusivamente ad acquisire un vantaggio di posizionamento competitivo del proprio territorio nei confronti di altri territori – ad avviso di chi scrive – è abbastanza fuorviante, qualora questa impostazione venga, come spesso accade, generalizzata.

Ciò per tre ordini di motivi:

- a. anzitutto perché, in questo – come in altri campi applicativi del marketing – competizione e cooperazione sono in parecchi casi due facce della stessa medaglia, sia tra territori che all'interno del territorio. La cooperazione infatti è spesso funzionale all'aumento della capacità competitiva e l'intensità competitiva stimola le capacità innovative e cooperative;
- b. in secondo luogo perché parecchi *stakeholders* ed anche *policy-makers* del territorio hanno obiettivi, che i processi di marketing territoriale non possono ignorare, non polarizzati sulla competizione. Ad esempio i cittadini residenti (che non possono essere considerati solo, in una prospettiva di marketing territoriale, come semplici "clienti interni", ma che sono anche i principali *stakeholders* del territorio) hanno tra i loro obiettivi primari il miglioramento della qualità della vita, in tutti i suoi aspetti. Una buona qualità della vita, senza

dubbio, può essere una rilevante economia esterna ambientale per gli insediamenti produttivi innovativi, ma non va considerata solo in una prospettiva strumentale di questo tipo;

- c. in terzo luogo perché, in una società ed in un'economia sempre più basate sulla conoscenza, non viene meno, anzi si accentua il duplice carattere della conoscenza stessa: da un lato conoscenza "funzionale", dall'altro conoscenza "regolatrice" (Raffestin, 1995). La conoscenza ha un ruolo "funzionale" in quanto bene appropriabile e utilizzabile come un fattore produttivo e competitivo, ma ha anche un ruolo "regolatore" in quanto bene pubblico o comune non appropriabile, necessario per mantenere e far evolvere l'identità stessa del sistema-città.

Relativamente a questo aspetto è essenziale superare – come osserva Dematteis – un *trade-off* più apparente che reale. La conoscenza, infatti – come si è già accennato – è, al tempo stesso, un fattore da incorporare nei beni e nei servizi prodotti da un dato territorio per commercializzarli competitivamente (conoscenza "funzionale"), ma anche un insieme di principi auto-regolativi da utilizzare a vantaggio della conservazione e del miglioramento della qualità della vita in tale territorio (conoscenza "regolatrice"). "La contrapposizione, però – sottolinea Dematteis – non significa esclusione reciproca. Senza informazione regolatrice la macchina complessa della città non può funzionare e quindi neppure produrre merci competitive, mentre, in un sistema di mercato capitalistico, senza esportazione di beni e servizi la città non può ricavare le risorse per mantenere nel tempo e migliorare la sua organizzazione interna" (Dematteis, 2006, p. 116).

Un'altra contraddizione più apparente che reale riguarda la scelta (in termini di ordini di priorità) tra attrazione verso il territorio di risorse esterne e valorizzazione dei potenziali di risorse interne. "Di fatto – osserva ancora Dematteis – queste strategie vanno praticate entrambe, ma con riferimento alle caratteristiche specifiche dei singoli *milieu* urbani. Infatti sono illusorie le ricette correnti che si limitano a suggerire il trapianto incentivato di qualcuno dei settori innovativi che hanno avuto successo altrove come ICT, biotecnologie, nanotecnologie e simili" (Dematteis, 2006, p. 117), prescindendo dalla presenza in loco delle capacità distintive e del capitale relazionale che caratterizzano lo sviluppo di ciascuno di tali settori. Sarebbe, con altre parole, alquanto riduttivo concepire il marketing territoriale urbano come un'azione – peraltro necessaria – imperniata sulla creazione di agenzie pubbliche per l'attrazione di investimenti in settori innovativi, con l'illusione magari di imitare le *best practice* delle grandi agenzie governative che hanno avuto successo in altri contesti (Irlanda, Scozia, ecc.), supportate peraltro da condizioni di politica fiscale, della formazione, della ricerca e così via di cui l'Italia non dispone.

Un ultimo aspetto concettuale, strettamente connesso con il ruolo "regolatore" della conoscenza, riguarda le modalità di *governance* dei processi di marketing territoriale. Senza nulla togliere ai principi ed ai requisiti delle competenze di governo del territorio proprie delle istituzioni politico-amministrative a ciò preposte, è la stessa diffusione della conoscenza sia "funzionale" sia "regolatrice"

a rendere opportune articolazioni autorganizzative anche progettuali con gli attori collettivi maggiormente coinvolti con i quali le autorità pubbliche sovraordinate non devono intrattenere solo rapporti *top-down/bottom-up*, come nei più aggiornati processi di programmazione strategica, ma anche vere e proprie relazioni interattive.

Da questo punto di vista le modalità, in larga misura privatistiche, con cui si sta attuando la realizzazione del Technology Village degli Erzelli nell'area genovese, sono – a parere di chi scrive – emblematiche di un modello di *governance* particolarmente innovativo.

Il problema, assai rilevante, della *governance* dei processi tendenti ad arricchire il capitale relazionale delle aree urbane meriterebbe comunque un esame critico molto articolato, che va al di là dei limiti di questa brevissima nota.

Bibliografia essenziale

- Beck U. (2003), *La società cosmopolita. Prospettive dell'epoca postnazionale*, Il Mulino, Bologna.
- Cozzi G. (2005), "Marketing territoriale o marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese", *ImpresaProgetto*, n. 2, pp. 1-25.
- Dematteis G. (2006), *La città creativa: un sistema territoriale irragionevole*, in Amato G., Varaldo R., Lazzeroni M. (a cura di), *La città nell'era della conoscenza e dell'innovazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 107-119.
- Raffestin C. (1995), "Les conditions d'une écologie juste", in *Revue Européenne de sciences sociales*, n. 102, pp. 5-15.
- Rullani E. (2002), *Sistemi territoriali e apprendimento localizzato*, in Biggero L., Samara A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma, pp. 35-68.
- Rullani E. (2004), *Dai distretti alla distrettualizzazione: le forze che fanno (e disfano) il sistema territoriale*, in Bellanca N., Dardi M., Raffaelli T. (a cura di), *Economie senza gabbie. Studi in onore di Giacomo Becattini*, Il Mulino, Bologna, pp. 103-132.

Gianni Cozzi

Professore Ordinario di Marketing
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Imprese
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
E-mail: cozzi @ economia.unige.it