



8. Marketing regional

Contextul economic și regionalizarea determină regiunile să evolueze într-un nou context concurențial, fiind în același timp obligate să coopereze între ele. Până în anii 1970' existau numeroase piedici juridice și politice în calea investițiilor străine însă, începând cu anii 1980', nevoia de investiții face ca atitudinea față de acestea să devină una extrem de pozitivă. Franța merge până la crearea unui post de ambasador însărcinat cu promovarea țării în străinătate. În aceeași perioadă, globalizarea transformă economiile regionale în părți mai independente ale unei economii mondiale integrate, iar regiunile devin adevărați actori pe piața investițiilor. Numărul din ce în ce mai mare de actori aflați în căutarea investițiilor se găsește în fața a din ce în ce mai puține proiecte, creșterea concurenței între regiuni făcându-le să utilizeze tehnici marketing pe o adevărată piață a investițiilor regionale.

Activitățile regiunilor care urmăresc atragerea de investitori străini se bazează pe acțiuni de marketing relațional deoarece așteptările clienților se exprimă în termeni de performanță globală asociată unei prestații, și nu în termen de produs⁵³⁵. De aceea, organizațiile au devenit producători de performanțe mai mult decât de produse, fiindcă serviciile reprezintă componenta centrală necesară satisfacerii nevoilor clienților. Serviciul permite în același timp înțelegerea felului în care clientul percepe organizația, lucru extrem de important pentru o bună comunicare între aceștia. Noile comportamente, orientate înspre un nou tip de relație cu clientela, determină ca modelul celor 4P să nu mai corespundă așteptărilor pieței⁵³⁶. Relația cu alți actori (intermediari, guvern, societate civilă etc.) devine din ce în ce mai importantă, aceștia putând influența comportamentul consumatorului, motiv pentru care însuși consumatorul devine unul din elementele de *marketing mix*.

Piața investițiilor regionale

Datorită specificității actorilor implicați în dezvoltarea regională, acest marketing relațional se orientează înspre marketingul industrial: furnizorul (regiunea), identifică, ameliorează și comunică caracteristicile regiunii unor

⁵³⁵ Orice produs din zilele noastre încorporează măcar 70% servicii.

⁵³⁶ În marketingul tradițional, cei 4 P sunt elementele asupra cărora se poate acționa pentru vânzări mai bune: Price, Place, Product, Promotion.



investitori, care sunt organizații constituite din oameni profesioniști care se informează extrem de bine asupra produsului (regiunea), investesc rar și își bazează alegerea pe criteriul de rentabilitate⁵³⁷. În cadrul politicilor de dezvoltare economică, activitățile de atragere a investițiilor au câteva scopuri bine determinate:

- transferul de tehnologie și *know-how*;
- atragerea de expertiză managerială;
- crearea de locuri de muncă;
- crearea de venituri fiscale;
- crearea unei imagini atractive pentru regiune.

Sistemul de promovare este în general compus din trei grupe de actori care participă la oferta regională:

- statul, care reprezintă totalitatea activităților întreprinse de către autorități pentru a încuraja sau descuraja o investiție;
- „comunitatea de afaceri”, compusă din cabinete de consiliere, bănci, avocați etc.;
- agenția de promovare, care pe lângă activitățile destinate investitorilor, trebuie să motiveze și să informeze guvernul și comunitatea de afaceri locală asupra intențiilor și așteptărilor investitorilor.

H. Brossard definește agenția de promovare ca „*orice organism care are ca obiectiv prospectarea, atragerea și ușurarea unei investiții și dezvoltarea unui teritoriu dat*”⁵³⁸. Eficacitatea unei agenții de promovare este legată de atitudinea diferiților actori ai sistemului de promovare, aceasta constituind „climatul de afaceri”.

Primele agenții de promovare economică au fost naționale, ca de exemplu DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale), creată în Franța în 1963, IDA (Industrial Development Authority) în Irlanda în 1969⁵³⁹, IBB (Invest in Britain Bureau) în Marea Britanie în 1977,

⁵³⁷ C. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing*, Working Paper, Swedish School of Economics and Business Administration, 1993, pp. 1-28.

⁵³⁸ H. Brossard, *Agence de promotion et Investisseurs étrangers: Processus de collecte d'information et services aux investisseurs*, Université de Neuchâtel, These présentée à la Faculté de Droit et des Sciences Economiques, 1996, p. 26, http://doc.rero.ch/lm.php?url=1000,40,4,20060103121054-KQ/2_these_BrossardH.pdf

⁵³⁹ IDA este recunoscută pentru profesionalismul său în atragerea investitorilor. Ea identifică necesitatea de implantare în străinătate a unei firme, după care îi furnizează o analiză financiară detaliată și un studiu de fezabilitate, scoțând în evidență beneficiile legate de o investiție în Irlanda.



sau NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) în Olanda în 1978. În anii 70' iau naștere organizații și agenții de promovare și la celelalte niveluri administrative, cum ar fi la nivelul Landurilor în Germania⁵⁴⁰, la nivel regional⁵⁴¹, sau chiar local, ca de exemplu orașul Stuttgart, Praga etc. H. Brossard scoate în evidență misiunile agenției de promovare după cum urmează⁵⁴²:

- elaborarea strategiei marketing și integrarea diferitelor nivele (regional, național);
- promovare și comunicare (construcția imaginii);
- negocierea investiției;
- servicii pre-investiție (informare, consiliere, asistență generală);
- servicii post-investiție (asistență).

O misiune extrem de importantă pentru toți membrii comunității de afaceri, misiune prealabilă investiției, ar fi informarea asupra contribuției pe care investiția ar putea să o aducă dezvoltării regionale, cât și asupra eventualelor efecte negative, pentru a putea elimina anumite proiecte care nu sunt adaptate programului regional, sau care sunt inacceptabile din punct de vedere al riscurilor de mediu sau al rentabilității. În același timp, comunitatea de afaceri are puterea să acționeze asupra produsului „regiune”, asupra prețului și promovării sale, cât și asupra creării unor atitudini specifice față de anumite locuri.

8.2. Produsul „regiune”

Fiind în concurență pe piața locurilor de investiție, regiunile au, din punct de vedere marketing, posibilitatea să acționeze asupra mai multor variabile, componente ale produsului „regiune”. Acestea sunt⁵⁴³:

- caracteristicile și potențialul său;
- climatul de afaceri și talia pieței;
- infrastructura și calitatea mâinii de lucru;

⁵⁴⁰ Baden-Württemberg Agency of International Economic Cooperation sau Investment Promotion Agency of the State of Mecklenburg-Vorpommern.

⁵⁴¹ Investment Promotion Agency of the Stuttgart region, sau Agence pour l'Investissement en Alsace, etc.

⁵⁴² H. Brossard, *op. cit.*, p. 34.

⁵⁴³ J. P. Douard, *Strategies d'implantation a l'etranger*, note de curs luate de R. Barna in cadrul cursurilor de DESS Management franco-allemand de l'Ecole Superieure de Management de l'Universite de Metz, 2000.



- imaginea regiunii;
- valoarea adăugată adusă de agențiile de promovare.

Principalii factori ce pot influența atractivitatea regională au fost clasificați de către A. N. Herrin et al. astfel⁵⁴⁴:

Ne-modificabili	Modificabili pe termen lung	Modificabili pe termen scurt	La cerere
Climat	Sistem educativ	Rata impozitului	Costul terenului
Proximitate față de țara de origine	Infrastructură	Atitudinea guvernului	Spațiu suficient (expansiune viitoare)
Proximitate față de piețele de export	Atitudine față de muncă	Oferte de localizare	Incitații guvernamentale
Proximitate față de materii prime	Costuri (construcție, infrastructură,...)	Oferta pentru viața personalului expatriat	Timp de acces la spațiu și autorizații
Talia pieței	Calificarea mâinii de lucru		

Sursa : A. N. Herrin, E. M. Pernia, *Factors Influencing the Choice of Location: Local and Foreign Firms in the Philippines*, In: "Regional Studies", vol. 21, 1987, pp. 531-541.

Prioritatea acestor factori diferă în funcție de natura proiectului (centru de producție, centru de distribuție sau de cercetare), însă reglementările sunt considerate ca un factor din ce în ce mai descurajant. În același timp, factorii calitativi (posibilitatea reducerii costurilor tranzacționale, calitatea mâinii de lucru,...) devin mai importanți decât cei cantitativi (impozite, diferite incitații,...), care au un caracter tranzitoriu⁵⁴⁵.

„Produsul regiune” este definit în termeni de avantaj principal, avantaj periferic și servicii⁵⁴⁶. Avantajul principal se exprimă în principal în termeni

⁵⁴⁴ A. N. Herrin, E. M. Pernia, *Factors Influencing the Choice of Location: Local and Foreign Firms in the Philippines*, In: "Regional Studies", vol. 21, 1987, pp. 531-541.

⁵⁴⁵ *Ibidem*, p. 533.

⁵⁴⁶ E. Constantinides, *The Marketing Mix revisited: Towards the 21st Century Marketing*, University of Twente, Faculty of Business, Public Administration and Technology, p. 144.

http://www.utwente.nl/nikos/research/publications/dr_efthymios_constantinides_pa/constantinidespapermarketingmix.pdf



de piață, de reducere a unor costuri sau de acces la *know-how*. Avantajele periferice sunt necesare pentru a putea profita de avantajul principal, sau reprezintă un plus în raport cu acesta (de exemplu sistemul bancar sau chiar o grădiniță pentru copiii angajaților). Serviciile sunt mijloacele prin care regiunea poate atrage investitorul, în special serviciile legate de informare, consiliere etc.

Locul de implantare este un ansamblu complex de bunuri și servicii, unele din acestea fiind modificabile în timp. Se poate acționa, printr-o comunicare adecvată, în special asupra imaginii regiunii, dar și asupra unor condiții locale precum ajutoarele, avantajele fiscale sau de altă natură. Diferitele incitații reprezintă doar o parte a „produsului regiune”, variabila „preț” de marketing-mix al unui teritoriu: „*incitațiile reprezintă totalitatea măsurilor ce afectează direct rentabilitatea unei investiții*”⁵⁴⁷. Varietatea incitațiilor a crescut în același timp cu creșterea numărului de țări ofertante și cu diminuarea barierelor pentru comerț și investiții. Prin elaborarea unui program de incitații, autoritățile unui teritoriu încearcă să acționeze atât asupra volumului, naturii, cât și asupra localizării investițiilor. Obiectivele acestora sunt:

- atracția a cât mai mulți investitori în regiune;
- orientarea tipului de investiție;
- încurajarea întreprinderilor prezente să rămână sau să-și mărească activitatea în regiune.

J. P. Douard a stabilit o ierarhie a criteriilor de alegere a localizării:

Grad de prioritate	Criteriu
Ridicat	Rata impozitelor și a taxelor, prezență pe piață, incitații, prezența furnizorilor, legislație
Mijlociu	Mâna de lucru (costul calificării), posibilitatea integrării personalului expatriat
Slab	Climat politic, nivelul birocrăției

Sursa : J. P. Douard, *Strategies d'implantation a l'etranger*, note de curs luate de R. Barna în cadrul cursurilor de DESS Management franco-allemand de l'Ecole Superieure de Management de l'Universite de Metz, 2000.

⁵⁴⁷ J. P. Douard, *Strategies d'implantation a l'etranger*, note de curs luate de R. Barna în cadrul cursurilor de DESS Management franco-allemand de l'Ecole Superieure de Management de l'Universite de Metz, 2000.



Incitațiile contribuie în general la întărirea climatului de încredere față de regiune dar, ele pot avea și efecte negative dacă sunt inadaptate sau disproporționate, datorită posibilității instaurării unor spirale concurențiale prin preț sau a unor distorsiuni economice⁵⁴⁸.

Pentru investitor, alegerea locului de implantare trebuie să fie înainte de toate coerent în termeni de activitate. Procesul alegerii localizării corespunde unui proces complex, care necesită o fază de adunare de informații și numeroase relații interorganizaționale. Pentru autoritățile regionale este esențial să înțeleagă ceea ce îl face pe investitor să caute un nou loc de implantare, deoarece aceste motivații determină criteriile de alegere ale localizării. Regiunea își poate adapta strategia de marketing, în cadrul căreia trebuie să țină cont și de factorii „emoționali”, care pot duce la succesul sau la eșecul colaborării între regiune și investitor.

Agenția de promovare regională poate juca un rol extrem de important ca furnizor de informații și ca mijloc de înlesnire a accesului la o prestație complexă. Calitatea informației furnizată contribuie atât la convingerea investitorului cât și la promovarea proiectului în interiorul regiunii⁵⁴⁹.

8.3. Serviciile oferite investitorilor

Din punct de vedere marketing, regiunea trebuie să asigure două tipuri de activitate:

- una de promovare – comunicare, pentru a difuza o imagine favorabilă a locului și pentru atragerea investitorilor;
- o activitate de servicii ce urmărește informarea, consilierea și ajutorul pentru investitor.

Funcția de promovare – comunicare are scopul să crească vizibilitatea firmei și să diminueze costurile adunării informației. Tehnicile utilizate sunt:

- „*image building*”, care urmărește să întărească imaginea regiunii;
- „*investment generation*”, care urmărește contactul cât mai apropiat cu investitorii.

Pentru ca promovarea să fie eficientă, agenția de promovare trebuie să cunoască foarte bine regiunea, deoarece clientului nu trebuie să i se ofere un produs, ci un serviciu global. Această „soluție completă” include:

⁵⁴⁸ *Ibidem*.

⁵⁴⁹ H. Brossard, *op. cit.*, p. 38.



- ușurarea procesului de alegere;
- diminuarea incertitudinii;
- creșterea utilității produsului central.

Aceste activități de promovare a investițiilor corespund mai multor posibilități de acțiune regională:

Acțiuni asupra imaginii	Căutarea investitorilor	Servicii pentru investitori
Publicitate în media	Informare prin e-mail	Ușurarea obținerii unor permise
Organizarea de seminarii asupra posibilităților de investiție în regiune	Misiuni de promovare țintită	Consiliere în materie de investiții (proponere de proiecte, studii de fezabilitate)
Site internet	Căutarea unei firme specifice	
Participare la expoziții	Broșuri	Punerea la dispoziție a unor informații
Publicarea unui newsletter		Ușurarea implantării
		Furnizarea de servicii post-investiție

Sursa : J. P. Douard, *Strategies d'implantation a l'etranger*, note de curs luate de R. C. Barna în cadrul cursurilor de DESS Management franco-allemand de l'Ecole Superieure de Management de l'Universite de Metz, 2000.

Obiectivele se integrează în programele „after-care” care reprezintă „un ansamblu de servicii potențiale, oferite unei firme de către guvern și regiune, a căror scop constă atât în facilitarea demarării cât și a dezvoltării unei investiții, urmărind în același timp maximizarea contribuției acestei firme pentru dezvoltarea regională”⁵⁵⁰.

Astfel, serviciile oferite investitorilor reprezintă toate mijloacele puse la dispoziția investitorilor:

⁵⁵⁰ H. Brossard, *op. cit.*, p. 143.



Obiectiv	Servicii
Reducerea nivelului de incertitudine	Punerea la dispoziție a informațiilor asupra elementelor cheie ale localizării Estimarea costurilor de investiție și de exploatare și crearea de contacte cu investitorii deja prezenți
Facilitarea accesului la teritoriu	Asistență în negocierea cu autoritățile, lobby pe lângă diferiții actori locali Ajutor pentru întocmirea dosarelor (avize, ajutoare...)
Facilitarea demarării și ajutor post-investiție	Căutarea și selecția personalului, programe de formare profesională, asistență globală Integrarea personalului expatriat și a familiilor lor Asistență post-investiție

Sursa : J. P. Douard, *Strategies d'implantation a l'etranger*, note de curs luate de R. C. Barna în cadrul cursurilor de DESS Management franco-allemand de l'Ecole Superieure de Management de l'Universite de Metz, 2000.

Exemplu⁵⁵¹: Compania multinațională Reuters căuta acum zece ani o localizare pentru noul său centru de informatică informațională și ezita între Geneva și Singapore. Miza pentru cele două orașe era crearea unor locuri de muncă, cu valoare adăugată mare și accesul la *know-how*, deoarece orașul devenea unul dintre centrele internaționale ale virtualului. În plus, se obținea și ameliorarea imaginii regionale, prin prezența unei companii atât de prestigioase. La Geneva, Reuters dorește să cumpere o suprafață de teren de 46.000 m² din motive de securitate, suprafață situată în zonă agricolă care necesita reclasarea terenului în zonă de dezvoltare. Procedura era foarte lungă și complexă, iar timpul juca în favoarea orașului Singapore. Agenția de dezvoltare a cantonului Geneva a realizat o acțiune de relații publice fără precedent pe lângă diferiții actori (agricultorii care posedau pământul, Camera pentru Agricultură, asociații pentru protecția naturii, partide politice,...) pentru a le explica importanța proiectului și pentru a găsi soluții rapide. Soluțiile au fost găsite, iar compania se află acum la Geneva.

⁵⁵¹ *Ibidem*, p. 190.

8.4. Imaginea „produsului regiune”

Imaginea regiunii sau a țării joacă un rol considerabil în procesul de localizare al unei investiții. Ea poate reduce nivelul de incertitudine și de risc și poate avea un efect pozitiv asupra mărcii investitorului. Această imagine este formată din⁵⁵²:

- calitatea de viață din regiune;
- reputația „made in”;
- prezența unor firme prestigioase;
- atitudinea autorităților față de investițiile străine;
- atitudinea populației față de muncă.

Creșterea concurenței între regiuni le obligă pe acestea să se diferențieze, și ca urmare să se redefinească în raport cu statul și cu UE; regiunile trebuie să se poziționeze în cadrul european și să comunice imaginea lor în interior și în exterior. De exemplu, Landul Nordrhein-Westphalen a dus o campanie puternică pentru schimbarea imaginii bazinului Ruhr, dintr-o zonă industrială veche, într-una dinamică și care oferă o calitate foarte bună de viață. Un alt exemplu a fost Hamburg, care printr-o campanie intitulată „Hamburg se găsește în mijloc” a ieșit din situația periferică atribuită de multă vreme. În Germania însă, acest tip de re poziționare a imaginii are succes deoarece Landurile sunt adânc înrădăcinate în conștiința oamenilor, în timp ce de exemplu în Franța, situația este diferită. Regiunile ne-fiind ancorate în conștiința populației, costurile re poziționării sunt mult mai ridicate. Ele derulează campanii de promovare în ziare, reviste și la televizor și încearcă să-și construiască o identitate, pentru a cărei recunoaștere își făuresc embleme sau logo-uri⁵⁵³. În cazul Landurilor germane, emblema moștenită din istorie trasează construcția istorică și originile regiunii, care astfel devine mai mult decât un instrument de comunicare comercială. Identificarea cu emblema este completată de semnificația ei; în cazul Landului Bavaria, culorile albastru și alb au o atât de puternică simbolistică⁵⁵⁴ încât sunt foarte des și cu succes utilizate în scopuri comerciale. În acest caz, steagul este doar o simplificare a emblemei, dar care își păstrează toată semnificația:

⁵⁵² *Ibidem*.

⁵⁵³ G. Grosjean, *Pratique du Marketing*, note de curs luate de R. C. Barna în cadrul cursurilor de MSTCE de la Universitatea Paris I Sorbonne, 2002.

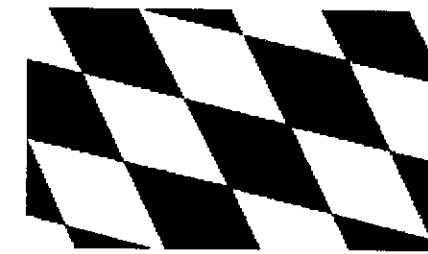
⁵⁵⁴ Albastru și alb este simbolul cerului veșnic albastru, care semnifică frumusețea, deasupra unei țări albe, adică pure și pașnice. Culorile și forma corespund casei de Wittelsbach care le-a obținut de la contele de Bogen și datează din 1204.

Emblema



Sursa: www.bayern.de

Steagul



Regiunile care beneficiază de un *background* istoric nu sunt însă majoritatea în Europa. Regiunile franceze, create artificial sau despărțite de istoria lor, trebuie să își creeze o nouă identitate și imagine, care în general urmează metoda firmelor private. Ele își creează un logo ușor de identificat care ajută la recunoașterea unor aspecte pozitive. Regiunile franceze au ales în consecință, să se vândă ca orice produs de consum și și-au făurit logo-uri care exprimă dinamismul, succesul și modernitatea, și cu toate că uneori unele dintre ele nu sunt deosebit de frumoase, au succes comercial⁵⁵⁵. În plus, „mărcile structurează spațiul public”⁵⁵⁶, după cum afirmă J. Lendrevie și B. Brochand, fapt care ne determină să remarcăm faptul că relația merge și în sens invers, adică locuitorii ajung să aibă o atitudine dinamică și orientată înspre viitor datorită emblemei regionale⁵⁵⁷. După cum remarcă D. C. Petrescu „În procesul comunicațiilor comerciale, aproape întotdeauna, marca este variabila cu cea mai mare putere de influență asupra consumatorilor... Numele mărcii este personificarea caracteristicilor obiective și subiective ale produsului/companiei pe care proprietarul vrea să le transmită clienților săi. Este o combinație de cuvinte, litere sau cifre care identifică un produs, o companie, o linie de produse”⁵⁵⁸. La fel și în cazul „produsului regiune”, de exemplu, regiunea Centru mizează pe afecțiunea conferită de acea inimă simbolică ce trece prin, și înconjoară Franța, ceea ce vrea să însemne că spațial este în inima Franței, dar și că sentimental ea reprezintă Franța. Regiunea Rhone-Alpes transmite o imagine dinamică și vie datorită culorilor și formei. Aici comunicarea se bazează pe faptul că pe lângă

⁵⁵⁵ G. Grosjean, *op. cit.*

⁵⁵⁶ J. Lendrevie, B. Brochand, *op. cit.*, p. 362.

⁵⁵⁷ Emblema, ca și steagul, semnifică apartenența la un grup, care în cazul nostru indică o regiune dinamică și de succes.

⁵⁵⁸ D. C. Petrescu, *Creativitate și Investigare în Publicitate*, Ed. Carpatica, Cluj-Napoca, 2002, p. 121.

valea Rhonului și munții Alpi⁵⁵⁹, regiunea este cea mai avansată din Franța în tehnologiile moderne. „Alături de numele mărcii, trebuie să stea și o scurtă explicație a ceea ce face ea...”⁵⁶⁰. În cazul nostru, logourile sunt de fapt explicația vizuală fără cuvinte a ceea ce face regiunea:



Sursa: <http://emblemes.free.fr/dotclear/>

Din anul 2005 însă, Consiliul regional a decis înlăturarea acestui logo și înlocuirea sa doar cu numele regiunii, puțin stilizat, schimbare motivată de creșterea lizibilității în orice circumstanțe. Este de fapt și motivul pentru care Landul Bavaria utilizează deseori ca logo drapelul și nu emblema. Au existat și în Franța unele încercări de reînviere a unor elemente istorice, în special în regiunile cu un trecut istoric bogat, însă fără prea mult succes, în special datorită separării istoriei de teritoriu, timp de mai multe secole.

9. Politica de dezvoltare regională în Uniunea Europeană

Procesul integrării europene are anumite efecte asupra statelor, politicile europene fiind în acest cadru, un răspuns la internaționalizarea unor probleme. Internaționalizarea problemelor necesită internaționalizarea soluțiilor și deci a politicilor, dar așa cum apariția unor noi probleme nu înseamnă dispariția celor vechi, nici apariția unui nivel decizional european nu înseamnă scăderea importanței statelor⁵⁶¹. Revitalizarea nivelului regional face parte din acest context, regiunile apărând în procesul regionalizării politice ca un al treilea nivel decizional. Regionalizarea spațiului european poate fi văzută ca formarea unei „Europe a Regiunilor”, reacție la construcția unui stat european prea centralizat, care în acest caz ar duce mai mult înspre descentralizare, sau ca o regionalizare a politicilor sale, prin atribuirea de competențe largite regiunilor în ce privește eficiența economică.

Discuția despre „Europa Regiunilor” constă în principal asupra felului în care regiunile pot fi legate instituțional de deciziile Uniunii Europene și în consecință, de statutul unor organizații precum Comitetul Regiunilor, sau de reformele politicilor structurale. Politicile europene sunt tot mai atente în ce privește criteriile de eficiență, de unde și importanța acordată fondurilor structurale și asocierea regiunilor în realizarea unor misiuni europene.

9.1. „Europa regiunilor”

Deși în ultimii ani activitatea regională pe scena europeană s-a intensificat, regiunile există ca actori mai mult sau mai puțin independenți de mai multe decenii. Datorită activității lor susținute din ultima perioadă, regiunile au putut să-și facă mai bine auzit punctul de vedere și să se impună ca forțe active ale integrării europene. „Acțiunile regiunilor ca actori politici în contextul UE sunt extrem de variate și pot fi subsumate prin conceptul Europa Regiunilor”⁵⁶².

În anii 1980' începe să se vorbească din ce în ce mai mult despre „Europa Regiunilor” ca strategie politică a regiunilor care doreau mai multe drepturi. În același timp, instituțiile europene îl folosesc pe cel de „Europa

⁵⁵⁹ Cele opt linii semnifică cele opt departamente din care este compusă regiunea, ele formând împreună silueta munților Alpi, linia care le traversează fiind Rhonul.

⁵⁶⁰ D. C. Petrescu, *op. cit.*, p. 121.

⁵⁶¹ A. Benz, *Politikverflechtung ohne Politikverflechtungsfälle – Koordination und Strukturdynamic im europäischen Mehrebenensystem*, In: „Politische Vierteljahresschrift” 39, 1998, pp. 558-589, www.fernuni-hagen.de/POLINST/pdf-files/Polis57.pdf

⁵⁶² R. Hrbek, *op. cit.*, p. 123.