

Antonio Scipioni, Anna Mazzi

# Gestire e promuovere un territorio

Linee guida, strumenti operativi  
e casi studio

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Antonio Scipioni, Anna Mazzi

## **Gestire e promuovere un territorio**

**Linee guida, strumenti operativi  
e casi studio**

*con il contributo di:*

Alessandra Archetti, Daniele Manfroi, Monia Niero

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

<b>Presentazione</b>	pag. 9
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>Ringraziamenti</b>	» 15

### Parte I

#### Il marchio d'area: cosa, come, perché

<b>1. Gestione del territorio e sviluppo locale sostenibile</b>	» 19
1. Lo sviluppo sostenibile e la gestione locale	» 20
2. Fare sistema come necessità e opportunità	» 22
3. Elementi per un turismo sostenibile	» 24
4. Elementi per la valorizzazione di un territorio	» 26
5. Il marchio d'area come risposta	» 28
<b>2. Presentazione del marchio d'area</b>	» 30
1. Definizione di marchio d'area	» 30
2. Scopo del marchio d'area	» 33
3. Possibili applicazioni del marchio d'area	» 34
3.1. Marchio d'area turistico	» 34
3.2. Marchio d'area per prodotti agroalimentari	» 37

3.3. Marchio d'area ambientale	pag. 41
3.4. Marchio d'area economico	» 44
4. Come realizzare un marchio d'area	» 46
<b>3. Prerequisiti per la realizzazione del marchio d'area</b>	» 49
1. Motivazioni per la creazione del marchio d'area	» 49
2. Esistenza di tipicità nel territorio	» 52
3. Coinvolgimento di tutti gli stakeholder	» 57
<b>4. Creazione del marchio d'area</b>	» 61
1. L'organismo di coordinamento	» 62
2. Creazione di una rete di comunicazione e collaborazione tra gli attori	» 66
3. Analisi preliminare	» 69
3.1. Analisi del territorio	» 71
3.2. Analisi del contesto esterno	» 73
3.3. Analisi SWOT	» 75
3.4. Analisi di fattibilità	» 81
4. Formulazione degli obiettivi del marchio d'area	» 84
4.1. Criteri per la definizione degli obiettivi del marchio d'area	» 85
4.2. Individuazione delle esigenze dei singoli attori	» 88
4.3. Modalità per definire obiettivi condivisi	» 89
4.4. Dagli obiettivi ai traguardi	» 91
5. Definizione del programma di intervento	» 91
6. Implementazione del progetto e analisi dei risultati	» 94
<b>5. Promozione del marchio d'area</b>	» 96
1. L'importanza della comunicazione nel marchio d'area	» 97
2. Decisioni strategiche relative alla comunicazione del marchio d'area	» 99
2.1. Il concetto di marchio	» 99
2.1. Decisioni legate al marchio	» 100
2.3. Strategie di marketing territoriale	» 102

3. Coinvolgimento degli stakeholder nella promozione del territorio	pag. 103
4. Coordinamento delle azioni promozionali	» 104
5. Comunicazione del progetto di marchio d'area	» 106
<b>6. Gestione del marchio d'area nel tempo</b>	» 109
1. Mantenimento della rete di condivisione	» 110
2. Creazione di un sistema di gestione del marchio	» 113
2.1. Individuazione del soggetto responsabile del marchio	» 114
2.2. Definizione dei criteri per l'assegnazione del marchio	» 115
2.3. Definizione dei criteri per l'utilizzo del marchio	» 117
2.4. Procedure di verifica per il rilascio e l'utilizzo del marchio	» 117
3. Monitoraggio dei risultati mediante opportuni indicatori	» 118
3.1. Criteri di scelta degli indicatori	» 118
3.2. Indicatori di pressione, di stato e di risposta	» 120
3.3. Verifica del livello di soddisfazione dei clienti	» 124
4. Verifica dei risultati raggiunti e definizione di nuovi obiettivi di sviluppo	» 125

## Parte II

### Il marchio d'area in pratica: analisi di casi studio

<b>Introduzione ai casi di studio</b>	» 131
<b>a. Gestione sostenibile di un polo turistico: il caso di Bibione (VE)</b>	» 133
<b>b. Promozione del territorio e dei suoi prodotti tipici: il caso dell'Altopiano di Asiago (VI)</b>	» 139

<b>c. Gestione ambientale in un'area protetta: il caso del Parco Regionale dei Colli Euganei (PD)</b>	pag. 144
<b>d. Analisi del territorio a supporto delle strategie di sviluppo locale: il caso di Breganze (VI)</b>	» 151
<b>Bibliografia</b>	» 157

## Presentazione

Appare sempre più chiaro come i nuovi modelli di sviluppo dell'economia di un'area si integrino con una nuova cultura che pensa a un territorio, a un'area, a una località come il risultato di un vincente equilibrio tra crescita economica, rispetto dell'ambiente, protezione delle proprie radici culturali, promozione degli individui e qualità della vita.

Molti sono i possibili approcci per realizzare tali obiettivi; ciò che li accomuna è che tutti non possono prescindere dal concetto essenziale di fare rete.

In un mercato competitivo globale, solo una gestione comune e condivisa tra i soggetti pubblici e privati attivi sul territorio può permettere di realizzare piani di intervento che puntano a risultati eccellenti, impensabili per i singoli attori.

D'altro canto, i decisori, pur condividendo i principi generali per implementare i nuovi modelli di sviluppo, si trovano sovente in difficoltà nell'individuare strumenti applicativi che siano non solo condivisi ma anche e soprattutto efficaci.

Ecco quindi che rinnovare il concetto di marchio d'area può rappresentare un'interessante risposta alle esigenze sempre più evidenziate da molteplici organizzazioni operanti nei territori. Infatti, se inizialmente l'idea di marchio d'area era prevalentemente intesa per il mercato turistico, ora possiamo estenderla a un concetto più ampio, ovvero come strumento di supporto che può realizzare obiettivi di sviluppo diversi e complementari a quello turistico.

Lo stesso sarà di successo se sarà in grado di coniugare le esigenze

di management con le prospettive di marketing: in altre parole, il processo per la sua creazione richiederà di progettare modelli di gestione e promozione funzionali alle prospettive di sviluppo locale e porterà a realizzare in concreto quell'idea di governance che anima la sostenibilità locale.

I contenuti di questo volume sono il frutto di un'esperienza decennale maturata dal Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università di Padova in numerosi progetti di gestione e promozione di diverse località italiane. Le pagine di quest'opera fanno tesoro di tale esperienza e la traducono in indicazioni metodologiche e operative trasferibili ad altri contesti.

Le linee guida che qui sono tracciate vogliono essere di supporto a quanti sono impegnati in prima persona nella gestione e nel marketing territoriale, ma anche più in generale a tutti coloro che hanno a cuore i luoghi dove vivono, suggerendo azioni concrete per impostare un nuovo modello di sviluppo locale, davvero sostenibile perché equilibrato e condiviso.

## Introduzione

Le strategie di sviluppo per il prossimo secolo hanno assunto l'orientamento della sostenibilità. La meta verso cui tendono gli equilibri internazionali e le politiche locali è una crescita economica durevole, capace di rispettare l'ecosistema e assicurare il progresso sociale. I territori vivono oggi una sfida importante: essere il volano di questo nuovo modello di sviluppo.

Come vincere questa sfida? Fare rete è la soluzione giusta. L'esperienza insegna come solo affrontando insieme gli impegni di sviluppo, in modo comune e condiviso, è possibile ottenere risultati significativi. Ciò comporta la necessità di creare sinapsi tra tutti i soggetti, pubblici e privati, che operano sul territorio, in modo da stabilire strategie di sviluppo coerenti e realizzare piani di intervento che consentano di condividere gli sforzi e attuare sinergie, puntando a risultati eccellenti, impensabili per i singoli attori.

Così, il tema della gestione locale diventa argomento di interesse diffuso, in cui sono richiesti approccio olistico e competenze multidisciplinari, per poter dare risposte sufficientemente articolate. D'altro canto, chi ha il compito di gestire un territorio e di promuoverne il suo sviluppo si trova sovente in difficoltà, poiché i modelli tradizionali di gestione locale e di marketing territoriale possono dimostrarsi limitativi nell'affrontare il tema della sostenibilità e nel guidare le autorità locali a scelte strategiche efficaci.

Se numerosi sono i metodi suggeriti per gestire un territorio e altrettanto numerosi sono quelli per fare marketing territoriale, è raro trovare riferimenti che consentano di perseguire insieme i due obiettivi. Ed

è pur vero che, nel definire strategie di promozione locale, è necessario essere consapevoli delle opportunità di sviluppo concretamente realizzabili da ciascun territorio; così come nel pianificare azioni di sviluppo locale è fondamentale fare i conti con le capacità gestionali presenti nel territorio e con le possibilità di successo nel *market place*.

Queste riflessioni trovano riscontri rilevanti in ambito turistico. Il notevole fermento che sta caratterizzando il settore da alcuni decenni e le enormi potenzialità polverizzate su tutto il territorio nazionale fanno sì che molte località del nostro Paese abbiano intrapreso negli ultimi decenni percorsi di sviluppo turistico, non sempre però adottando soluzioni di gestione locale coerenti con le azioni di marketing avviate.

A questo si somma la difficoltà di coordinare un progetto di sviluppo turistico, legata principalmente a due fattori: la presenza all'interno del territorio di innumerevoli soggetti con interessi differenti, gli stakeholder appunto, e la prospettiva di un mercato fortemente concorrenziale, per estensione internazionale e numerosità dei competitor.

In questo contesto si sta affermando nel panorama europeo l'iniziativa del marchio d'area, una sorta di autocertificazione del territorio e di tutte le sue attività, che garantisce al turista servizi di qualità, grazie all'impegno e all'azione coordinata su tutto il territorio dei singoli operatori economici e dell'amministrazione pubblica.

Nato con scopi principalmente di promozione turistica, il marchio d'area è uno strumento di supporto per la gestione locale e il marketing territoriale e può essere applicato anche con obiettivi di sviluppo diversi e/o complementari a quello turistico. Esso deve il suo successo in particolare alla capacità di coniugare le esigenze di management con le prospettive di marketing. Il processo di creazione del marchio d'area, infatti, chiede ai territori che lo adottano di progettare modelli di gestione locale e di comunicazione territoriale che siano funzionali alle prospettive di sviluppo scelte.

Un ulteriore elemento di successo del marchio d'area è la sua capacità di sostenere un territorio nel fare rete e realizzare in concreto quell'idea di governance che anima la sostenibilità locale. I principi di condivisione delle scelte, partecipazione nelle decisioni e sussidiarietà delle azioni trovano piena attuazione nel progetto di marchio d'area: qui tutti i soggetti locali, in quanto attori economico-sociali e portatori di interessi nello sviluppo locale, assumono un ruolo chiave in tutte le fasi del progetto, dando valore ed efficacia al marchio d'area stesso.

Il marchio d'area viene proposto in questo volume come lo strumento capace di tracciare percorsi di sviluppo locale sostenibile, fondendo insieme obiettivi di gestione territoriale e obiettivi di marketing. Il percorso che porta alla realizzazione del marchio d'area coinvolge tutti i soggetti attivi sul territorio e consente di sviluppare capacità gestionali e abilità comunicative sempre con un obiettivo comune: lo sviluppo equilibrato e durevole del territorio e delle sue potenzialità, in una prospettiva di lungo periodo nella quale tutti gli attori locali sono chiamati a partecipare.

I contenuti di questo volume sono il frutto di una decennale esperienza maturata dal Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università di Padova in numerosi progetti di gestione e promozione locale in Italia. Il volume, oltre a dare voce a questa preziosa esperienza, propone indicazioni metodologiche e operative di tipo generale che possono senza dubbio diventare il riferimento per molti altri contesti locali.

Il volume si articola in due parti, tra loro complementari.

Una prima parte, metodologica, descrive lo strumento del marchio d'area e le modalità con cui esso può essere realizzato, indicando un percorso di sviluppo di tipo modulare e proponendo gli strumenti operativi di supporto. La presentazione, seppure metodologica, è ricca di esempi applicativi sia nel testo che nelle figure, al fine di dare concretezza e utilità al lavoro.

La seconda parte, esemplificativa, punta i riflettori su quattro casi studio italiani e mette in evidenza le motivazioni portanti, le soluzioni operative e i risultati conseguiti nel realizzare ciascun progetto di gestione e promozione locale. I casi studio sottolineano quali possono essere le modalità attuative di progetti che, in linea con le indicazioni metodologiche della prima parte del volume, trovano poi una loro declinazione assolutamente originale, in virtù del contesto di riferimento.

Complessivamente, il volume traccia delle linee guide che vogliono essere di supporto a quanti sono impegnati in prima persona nella gestione locale e nel marketing territoriale, suggerendo azioni concrete e strumenti operativi per impostare un nuovo modello di sviluppo locale. Più in generale, le linee guida sono pensate a servizio di tutti coloro che hanno a cuore i luoghi dove vivono e desiderano trovare percorsi condivisi ed efficaci per uno sviluppo equilibrato e durevole del proprio territorio.

L'invito a quanti prenderanno in mano questo lavoro è quello di giudicare personalmente e direttamente l'utilità dei suoi contenuti: tutte le osservazioni e le riflessioni che emergeranno saranno indicazioni preziose non solo per migliorare il testo ma soprattutto per contribuire alla realizzazione di un nuovo modello di sviluppo locale, basato sulla concertazione delle strategie e sulla condivisione degli impegni, per costruire un futuro davvero sostenibile.

## Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare tutte le amministrazioni pubbliche e i soggetti pubblici e privati che, con impegno e disponibilità, hanno reso possibile lo sviluppo dei progetti descritti in questo volume.

Insieme a questi ringraziamo anche tutti gli enti locali e gli operatori economici che hanno collaborato negli anni con il nostro gruppo di ricerca in numerosi progetti, per aver perseguito con tenacia obiettivi di gestione e sviluppo locale, superando le inevitabili difficoltà e sperimentando modi sempre nuovi di fare rete sul territorio.

Un importante grazie va poi a tutti i ricercatori del Centro Studi Qualità Ambiente che, negli oltre quindici anni di attività del Centro, hanno contribuito con passione e creatività allo sviluppo dei numerosi progetti di ricerca relativi alla gestione e promozione locale sostenibile.

Particolarmente preziosa è stata la collaborazione di alcuni di loro per il completamento e la revisione del lavoro, tra cui Stella Catto e Ambra Morelli.

Un sentito grazie va infine a Paolo Ligutti e alla FrancoAngeli, che hanno creduto in questo progetto, dando così voce alle esperienze raccontate nel volume e permettendone la condivisione tra quanti in Italia hanno a cuore il proprio territorio e desiderano progettarne uno sviluppo davvero sostenibile.



## **Parte I**

### **Il marchio d'area: cosa, come, perché**



## **1. Gestione del territorio e sviluppo locale sostenibile**

Lo sviluppo locale richiede oggi interventi articolati, per dare risposte efficaci a esigenze gestionali e promozionali complesse e al contempo per sfruttare al meglio le potenzialità di crescita che molti territori hanno, dal punto di vista turistico ma non solo.

Il capitolo ripercorre con sintesi e organicità gli elementi di complessità da considerare nella gestione locale. In primo luogo, una complessità intrinseca, che richiede di prendere in considerazione molti aspetti di natura economica e organizzativa, dando risposte soddisfacenti a esigenze diverse provenienti da soggetti differenti.

In altre parole, quello che serve è un approccio olistico al territorio e alle sue necessità di gestione e promozione.

In secondo luogo, altri elementi di complessità che derivano dalla presenza di diversi attori, ciascuno con prospettive e aspettative differenti: diversi stakeholder che è necessario far collaborare per arrivare a scelte condivise e durevoli.

D'altra parte, il capitolo punta i riflettori anche sulle prospettive promettenti di una gestione locale che segue la logica della sostenibilità: in accordo con gli indirizzi adottati a tutti i livelli – sovranazionali, nazionali e regionali – le politiche di sviluppo possono essere solide e vincenti nel lungo periodo se perseguono al contempo tre obiettivi di per sé antitetici, ovvero la crescita economica, il rispetto dell'ambiente e la promozione sociale.

Un approccio di questo tipo riesce a rispondere agli elementi di complessità della gestione locale e trova risposte valide per progettare percorsi di sviluppo locale condivisi.