



I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

MATTEO CAROLI

Il marketing per la gestione competitiva del territorio

Modelli e strategie per attrarre (e far rimanere) nel territorio persone,
imprese e grandi investimenti



FrancoAngeli

Indice

Premessa

11

Ringraziamenti

13

1. A cosa serve il marketing nello sviluppo economico del territorio

14

1. Il marketing a supporto dei territori di fronte alle sfide chiave del XXI secolo

16

1.1 Le sfide chiave e i criteri per affrontarle

16

1.2 La missione del marketing territoriale

20

2. Il metodo del marketing nella gestione competitiva del territorio

24

2.1 I principi fondanti del metodo del marketing territoriale

24

2.2 I criteri alla base del metodo del marketing territoriale

26

2.3 Il marketing territoriale come “intelligenza di integrazione e fertilizzazione dell’offerta territoriale”

28

2.4 La natura “relazionale” del marketing territoriale

30

3. Le attività del marketing nella gestione competitiva del territorio

32

3.1 Le sei attività strategiche del marketing territoriale

32

3.2 Il marketing per la competitività del territorio

35

2. Attrattività del territorio

38

1. Cosa significa “essere attrattivo” per un territorio

40

1.1 L’attrattività del territorio nella prospettiva della domanda

40

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1.2 | L'attrattività come insieme di "condizioni di contesto" favorevoli | 42 |
| 2. | "Per chi" il territorio deve essere attrattivo | 45 |
| 2.1 | Attrarre i soggetti portatori dei fattori di sviluppo sostenibile del territorio | 45 |
| 2.2 | Non solo attrarre, ma anche "mantenere" | 52 |
| 2.3 | Attrarre la domanda e l'offerta della domanda target | 54 |
| 2.4 | La segmentazione della domanda | 56 |
| 3. | Le determinanti l'attrattività del territorio | 59 |
| 3.1 | Premesse concettuali nell'analisi delle determinanti l'attrattività del territorio | 59 |
| 3.2 | Gli insiemi di determinanti l'attrattività del territorio | 61 |
| 3.3 | Le determinanti l'attrattività del territorio e il suo potenziale competitivo | 69 |
| 4. | "Come" trarre vantaggio dalla propria attrattività | 72 |
| 4.1 | La cattura del valore generato dalla domanda target a favore del territorio | 73 |
| 4.2 | Le modalità di creazione di valore a favore del territorio | 76 |
| 3. | I problemi di applicazione del marketing alla gestione del territorio | 78 |
| 1. | La dimensione non solo locale delle determinanti l'attrattività del territorio | 81 |
| 1.1 | La criticità | 81 |
| 1.2 | Le implicazioni per il marketing territoriale | 81 |
| 2. | La co-presenza di diverse tipologie di domanda | 82 |
| 2.1 | La criticità | 82 |
| 2.2 | Le implicazioni per il marketing territoriale | 82 |
| 3. | La tendenziale rigidità dell'offerta territoriale | 84 |
| 3.1 | La criticità | 84 |
| 3.2 | Le implicazioni per il marketing territoriale | 85 |

| | |
|--|------------|
| 4. La difficile misurabilità dell’impatto del marketing territoriale | 87 |
| 4.1 La criticità | 87 |
| 4.2 Le implicazioni per il marketing territoriale | 88 |
| 5. L’elevato numero di soggetti coinvolti nella gestione delle attività di marketing territoriale | 89 |
| 5.1 La criticità | 89 |
| 5.2 Le implicazioni per il marketing territoriale | 90 |
| 4. Il canvas dell’attrattività | 92 |
| 1. Visione e progetto strategico | 95 |
| 1.1 La visione | 95 |
| 1.2 Il progetto strategico | 98 |
| 2. Il posizionamento strategico | 100 |
| 2.1 Significato e criteri del posizionamento di un territorio | 100 |
| 2.2 Il “rango” del territorio | 104 |
| 3. La proposta di valore | 105 |
| 3.1 L’articolazione della proposta di valore | 105 |
| 3.2 Problematiche specifiche nella costruzione della proposta di valore di un territorio | 108 |
| 4. Le risorse rilevanti per la strategia di marketing territoriale | 112 |
| 4.1 Le competenze “chiave” | 112 |
| 4.2 Chi deve detenere le competenze chiave | 114 |
| 5. Le partnership | 115 |
| 5.1 Le partnership tra organismi istituzionali | 115 |
| 5.2 Le partnership tra organismi istituzionali e imprese o investitori privati | 120 |
| 6. Le attività fondamentali | 122 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.1 | Analisi | 123 |
| 6.2 | Pianificazione | 129 |
| 6.3 | Implementazione | 138 |
| 7. | La valutazione dei costi della strategia di marketing territoriale | 143 |
| 7.1 | Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale | 143 |
| 7.2 | Le opzioni di copertura dei costi | 147 |
| 5. | Lo sviluppo dell'offerta territoriale | 150 |
| 1. | L'offerta territoriale | 152 |
| 1.1 | Il territorio come "sistema" di offerta | 152 |
| 1.2 | L'articolazione dell'offerta territoriale | 156 |
| 1.3 | Il coordinamento degli attori che controllano le componenti del sistema di offerta | 160 |
| 2. | Le opportunità localizzative | 162 |
| 2.1 | Le tipologie di opportunità localizzative offerte a imprese e investitori | 162 |
| 2.2 | I Consorzi di sviluppo industriale | 165 |
| 2.3 | Le aree utilizzabili per l'insediamento di strutture con valenza economica | 166 |
| 3. | I grandi progetti innovatori | 168 |
| 3.1 | Tipologie e funzione strategica dei grandi progetti innovatori | 168 |
| 3.2 | I "flagship projects" | 170 |
| 3.3 | I grandi eventi | 178 |
| 4. | La marca del territorio | 189 |
| 4.1 | Contenuti e specificità della marca di un territorio | 190 |
| 4.2 | La marca territoriale come marca "ombrello" | 192 |
| 4.3 | Il valore e i contenuti della marca territoriale | 195 |
| 5. | I servizi ai potenziali investitori nel territorio | 199 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5.1 | I servizi alle imprese nelle varie fasi della scelta localizzativa | 199 |
| 5.2 | L'erogazione dei servizi alle imprese per favorire la loro localizzazione nel territorio | 201 |
| 6. | Gli incentivi | 203 |
| 6.1 | Le tipologie di incentivi per attrarre investimenti produttivi | 203 |
| 6.2 | Rilevanza e rischi degli incentivi | 206 |
| 7. | I prodotti "tipici" eccellenti | 209 |
| 6. | La comunicazione del territorio | 210 |
| 1. | Le specificità della comunicazione territoriale | 212 |
| 1.1 | Le cinque criticità della comunicazione territoriale | 212 |
| 1.2 | Il programma di comunicazione territoriale | 217 |
| 2. | I target della comunicazione territoriale | 219 |
| 2.1 | Specificità della comunicazione verso alcuni target particolari | 219 |
| 2.2 | La comunicazione territoriale alla domanda turistica | 222 |
| 3. | Gli obiettivi della comunicazione territoriale | 223 |
| 3.1 | Le finalità generali della comunicazione | 223 |
| 3.2 | Gli obiettivi specifici della comunicazione territoriale | 225 |
| 3.3 | L'audit dell'immagine del territorio | 227 |
| 4. | Il messaggio della comunicazione territoriale | 231 |
| 4.1 | Il contenuto del messaggio: "che cosa" comunicare | 231 |
| 4.2 | Le modalità del messaggio: "come" comunicare | 232 |
| 4.3 | La fonte del messaggio: "chi" comunica | 234 |
| 5. | Il budget della comunicazione territoriale e le partnership | 236 |
| 6. | Gli strumenti della comunicazione territoriale | 237 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.1 | Il ventaglio degli strumenti di comunicazione territoriale | 237 |
| 6.2 | La pubblicità | 239 |
| 6.3 | La propaganda | 242 |
| 6.4 | I grandi eventi, le fiere, gli eventi di settore | 246 |
| 6.5 | Le relazioni istituzionali | 248 |
| 6.6 | Gli strumenti di comunicazione “non convenzionale” | 251 |
| 6.7 | Il direct marketing | 255 |
| 6.8 | L'articolazione del mix di strumenti di comunicazione | 257 |

7. La comunicazione integrata territorio-prodotti eccellenti del territorio

259

Letture consigliate

263



Premessa

Se sei interessato, o impegnato professionalmente nella gestione di un territorio, sia esso una piccola città, una grande area urbana, una regione o un'intera nazione, considera le seguenti quattro affermazioni:

“La gestione di un territorio deve creare valore per le persone e le organizzazioni che favoriscono il suo sviluppo sostenibile”

“Per rendere attrattivo un territorio, occorrono modalità di gestione innovative, focalizzate sulla soddisfazione delle esigenze di coloro che sono attualmente o potenzialmente parte della sua Comunità”

“Il marketing non serve tanto per vendere di più, ma per creare relazioni reciprocamente vantaggiose tra chi domanda e chi offre”

“Il marketing è un metodo di gestione efficace anche in contesti diversi dall'impresa”

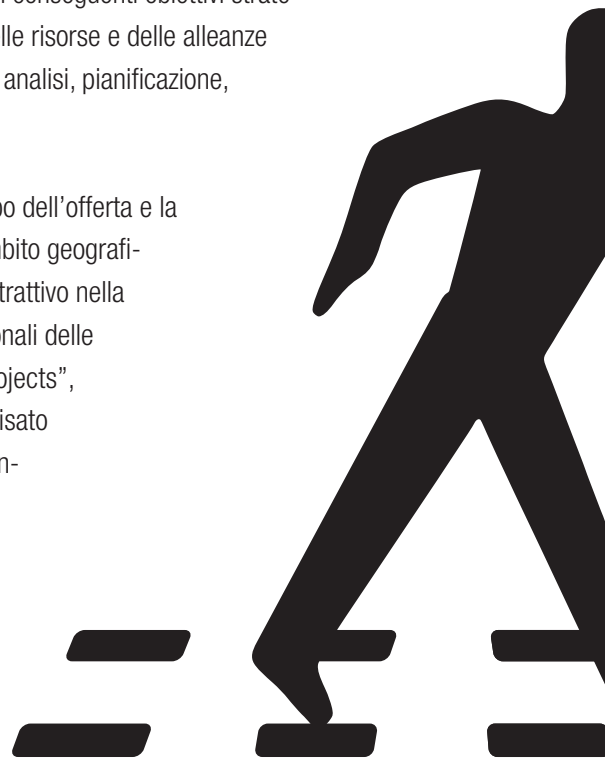
Se condividi queste considerazioni, sono convinto che questo libro possa soddisfare il tuo interesse!

Esso, infatti, illustra come un territorio può migliorare la sua capacità di attrarre persone, organizzazioni, progetti, risorse utili al suo sviluppo sostenibile, e come, a tal fine, potrà utilizzare in modo efficace il metodo e gli strumenti di marketing. La prospettiva del marketing consente di interpretare

un'area geografica come un sistema di offerta che deve soddisfare le esigenze di soggetti, persone e organizzazioni che vanno considerati come "domanda". È una prospettiva rilevante, ma complessa perché in un territorio coesistono tante componenti e tanti attori che danno luogo a prodotti/servizi eterogenei e scambiati in mercati molto diversi. Il libro riflette su queste difficoltà e sulle conseguenze nel modo in cui il marketing può essere concretamente utilizzato nella gestione competitiva di un'area geografica.

Chiarite anche sul piano concettuale le modalità di applicazione del marketing territoriale, il libro sviluppa un "canvas" con tutte le questioni rilevanti per attuare un'efficace azione di marketing territoriale: dalla vision del territorio, e dei conseguenti obiettivi strategici, al posizionamento competitivo, alla elaborazione della proposta di valore con la determinazione delle risorse e delle alleanze necessarie per la sua concreta generazione; dall'approfondimento delle specifiche attività da svolgere: analisi, pianificazione, implementazione, alla identificazione dei costi che occorre sostenere.

I due ampi capitoli finali sviluppano i fondamentali contenuti tecnici del marketing territoriale: lo sviluppo dell'offerta e la gestione della comunicazione. Per quanto concerne l'offerta, ho approfondito come un determinato ambito geografico vada considerato nella prospettiva del marketing e come il marketing intervenga per renderlo più attrattivo nella percezione di coloro che ne rappresentano la domanda. Ho anche illustrato contenuti e modalità gestionali delle possibili componenti dell'offerta territoriale: le opportunità localizzative per le imprese, i "flagship projects", i grandi eventi, i servizi e gli incentivi, la marca. Nella parte relativa alla comunicazione, dopo aver precisato gli aspetti critici nella sua applicazione ad un'area geografica, sviluppo tutti gli aspetti normalmente considerati nell'elaborazione di un piano di comunicazione: i soggetti target, gli obiettivi, il messaggio, gli strumenti, il budget; dedico, infine, una riflessione alle connessioni tra comunicazione del territorio e comunicazione dei suoi prodotti eccellenti.



Ringraziamenti



Questo libro deve molto al suo editore, e in particolare ad Ilaria Angeli: è stata lei nell'ormai abbastanza lontano 1999 a pubblicare il mio primo lavoro sul tema del marketing territoriale, (quando in pochi si occupavano di questo tema in Italia), così come quelli successivi; è stata lei, oggi, a credere in questo testo e nelle innovazioni che lo caratterizzano. La ringrazio personalmente per questa "visione" che, spero davvero, sarà premiata.

Mantengo viva la riconoscenza verso Franco Fontana e Riccardo Varaldo, dai quali ho ricevuto l'iniziale guida e incoraggiamento a studiare le applicazioni del marketing nella gestione di un territorio.

Ringrazio le persone che in questi anni hanno collaborato con me nello studio e nell'applicazione concreta del marketing territoriale: Alessandra Perri, Caterina Tantalò, Alfredo Valentino, Claudia Pongelli, Eleonora Fracassi.

Ringrazio mio padre, instancabile e sempre lucido "correttore" delle prime versioni dei miei testi.

Per tutto quello che ho imparato "sul campo" e per la passione che ho potuto condividere, ringrazio tutti coloro che in questi anni mi hanno dato l'opportunità di lavorare, in Italia e all'estero, nei progetti di marketing territoriale e di partecipare alle iniziative per lo sviluppo competitivo del loro contesto geografico. Non posso dire quanto il mio impegno abbia prodotto risultati rilevanti; posso però testimoniare il grande entusiasmo che genera il poter mettere le proprie competenze a disposizione dello sviluppo di una Comunità e del territorio dove essa vive e lavora.

A COSA SERVE IL MARKETING NELLO SVILUPPO ECONOMICO DEL TERRITORIO



Il marketing fornisce il metodo e gli strumenti operativi per orientare l'evoluzione di un territorio nella direzione della massima creazione di valore per coloro che sono portatori dei fattori utili al suo sviluppo sostenibile

Non esistono le discipline, esistono

1. Il marketing a supporto dei territori di fronte alle sfide chiave del XXI secolo

- 1.1 Le sfide chiave e i criteri per affrontarle
- 1.2 La missione del marketing territoriale

2. Il metodo del marketing nella gestione competitiva del territorio

- 2.1 I principi fondanti del metodo del marketing territoriale
- 2.2 I criteri alla base del metodo del marketing territoriale
- 2.3 Il marketing territoriale come “intelligenza di integrazione e fertilizzazione dell’offerta territoriale”
- 2.4 La natura “relazionale” del marketing territoriale

3. Le attività del marketing nella gestione competitiva del territorio

- 3.1 Le sei attività strategiche del marketing territoriale
- 3.2 Il marketing per la competitività del territorio



CAPITOLO

1. Il marketing a supporto dei territori di fronte alle sfide chiave del XXI secolo

1.1 Le sfide chiave e i criteri per affrontarle

Nel tempo che viviamo, un territorio, sia esso un Paese, una regione, una grande area urbana, una piccola città o altri tipi di aggregato geografico, si trovano di fronte allo stesso tempo grandi opportunità di crescita e fattori altrettanto rilevanti che possono determinarne il declino. È sempre più necessario avere le condizioni per avvantaggiarsi dalle notevoli forze di cambiamento in atto.



PRINCIPIO GUIDA

L'evoluzione fisiologica o il rapido regresso di un territorio dipendono dal modo in cui esso affronta cinque grandi sfide

16

Globalizzazione

Elevata mobilità e connessione globale delle attività produttive, delle risorse e delle persone. Una mobilità che enfatizza la capacità di attrazione dei contesti geografici, aumentando la divaricazione tra quelli meno competitivi e quelli in grado di occupare posizioni economiche e socio-culturali rilevanti a livello internazionale

Sviluppo sostenibile

Assoluta necessità di rendere lo sviluppo “sostenibile”, in grado di includere la massima parte delle persone nei suoi benefici e di favorire il miglioramento delle condizioni ambientali attuali e future. La crescente mobilitazione di risorse e di interessi in questa direzione rende la sostenibilità un elemento sempre più discriminante tra territori “virtuosi” e non

Competizione

Notevole aumento dei territori che rappresentano un'offerta concorrente per attrarre le stesse tipologie di soggetti, dotandosi di un chiaro modello competitivo e di una strategia per attrarre le risorse scarse. Speculare aumento della capacità della domanda di mettere a confronto offerte territoriali diverse e scegliere quella migliore rispetto alle proprie esigenze

Centralità urbana

Rapido sviluppo di un elevato numero di "nuove" città, localizzate soprattutto nei Paesi emergenti, alcune delle quali in grado di sfidare la leadership di quelle "storiche". Crescente attrattività delle grandi aree urbane, intensificazione della competizione e tendenziale aumento del divario di sviluppo rispetto alle aree non urbane

Riduzione risorse pubbliche

Crescente instabilità, soprattutto nei Paesi tradizionalmente "avanzati", della finanza pubblica per l'effetto convergente di livelli di debito molto alto, tendenziale riduzione della capacità di crescita e aumento dei bisogni "sociali". Conseguente necessità di valorizzare al meglio gli asset territoriali disponibili e di attirare capitali privati anche internazionali nell'attuazione di progetti di interesse pubblico



Per vincere queste sfide, è necessario **gestire il territorio** con un approccio **innovativo** e molto più dinamico rispetto al passato, basato sui seguenti nove criteri

Visione strategica

Definire un "punto di arrivo" ambizioso e condiviso verso cui far tendere l'evoluzione di lungo termine del territorio

Orientamento al mercato

Gestire il territorio con l'intento di soddisfare le esigenze di coloro che attraverso la loro presenza contribuiscono al suo sviluppo sostenibile

Qualità totale

Migliorare progressivamente la qualità percepita di ogni componente del territorio per renderlo il posto migliore dove vivere, lavorare e produrre

Focus sulla "implementazione"

Creare condizioni favorevoli alla implementazione della strategia di sviluppo sostenibile del territorio, anche promuovendo una cultura orientata all'operatività

Competenze distintive

Sviluppare competenze eccellenti che diventino fattori di vantaggio competitivo per le imprese e le persone operanti nel territorio



Innovatività

Favorire sviluppo e diffusione dell'innovazione applicata ai processi produttivi, ai prodotti, ai servizi, ai modelli di gestione del territorio

Imprenditorialità

Gestire le diverse componenti dell'offerta territoriale con l'obiettivo di creare il massimo valore e ottimizzare l'uso delle risorse disponibili

Pubblico & Privato

Favorire la collaborazione tra Pubblico e Privato nell'attuare i progetti di sviluppo territoriale e affrontare le problematiche sociali e ambientali

Locale & Globale

Rafforzare i fattori di specificità locale, rendendoli non forze di chiusura ma il fulcro per svolgere ruoli rilevanti nelle reti globali

Da questi criteri deriva un principio guida:



PRINCIPIO GUIDA

Per ogni territorio, è essenziale creare, attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile

Questi fattori sono:

- Attività produttive
- Conoscenze e competenze
- Risorse finanziarie
- Domanda di beni, servizi prodotti nel territorio
- Grandi progetti innovatori
- Valori immateriali

Tra questi fattori possono esistere - o possono essere stimulate - significative **interdipendenze** che ampliano il loro impatto sullo sviluppo sostenibile del territorio e allo stesso tempo il loro radicamento nel contesto geografico.



ESEMPIO: POSSIBILI INTERDIPENDENZE TRA I FATTORI RILEVANTI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO

Attività produttive ad elevato valore aggiunto generano normalmente conoscenza e competenze innovative; inoltre, possono realizzare output che attraggono una particolare domanda di origine esterna al territorio. A loro volta, le competenze distintive esistenti in una specifica area geografica sono spesso una leva decisiva nella scelta localizzativa delle imprese per le quali tali competenze sono essenziali. Ancora, la disponibilità di risorse finanziarie è una condizione rilevante nel favorire la realizzazione di grandi progetti innovatori, i quali, a loro volta, creano spazio per nuove attività produttive, per lo sviluppo di specifiche competenze e di valori immateriali caratterizzanti il territorio

Nelle parti successive spiego come il marketing rappresenti un metodo efficace e fornisca gli strumenti utili per attuare il suddetto principio guida.

1.2 La missione del marketing territoriale



PRINCIPIO GUIDA

Il marketing orienta il territorio a predisporre al suo interno un sistema di offerta che soddisfi al meglio le esigenze dei soggetti portatori dei fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile

I soggetti portatori dei fattori rilevanti per lo sviluppo sostenibile del territorio ne costituiscono la “**domanda**” e sono: le imprese, gli investitori, le istituzioni internazionali e le persone. La loro natura è approfondita nel prossimo capitolo: osservo qui che essi possono essere “interni” al territorio, ovvero parte della sua Comunità; oppure, “esterni”, cioè appartenenti a Comunità di altri territori.

20



La funzione del marketing rispetto ai soggetti “interni” al territorio e a quelli esterni

Rispetto alla natura “interna” o “esterna” dei soggetti portatori dei fattori di sviluppo sostenibile del territorio, il marketing ha la missione di far sì che determinati soggetti “esterni” al territorio diventino “interni” e che determinati altri “interni” non smettano di esserlo



La distinzione tra soggetti “interni” ed “esterni” non è sempre così netta

Nel mondo contemporaneo, è molto frequente che un soggetto sia contemporaneamente localizzato e quindi, “interno” in diversi territori. È anche evidente che la posizione “interna” o “esterna” varia in relazione alla dimensione territoriale considerata: un’impresa collocata in una certa regione è “interno” a questa e alla nazione di cui essa è parte, ma “esterno” a tutte le altre regioni di quella stessa nazione

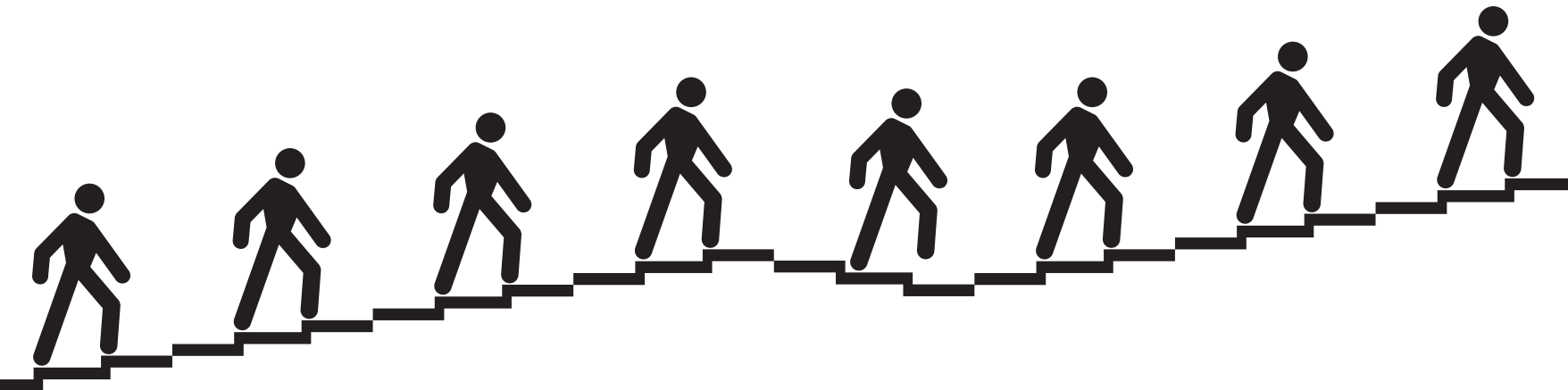
È importante sottolineare che attribuire al territorio il compito di “predisporre al suo interno un sistema di offerta che soddisfi una certa domanda” significa, in concreto, attribuirlo ai **soggetti che governano** tale territorio e a quelli che **controllano le principali componenti della sua offerta**; per tanto, il marketing territoriale è a beneficio di questi soggetti. Affinché esso possa concretamente orientare la predisposizione di sistemi di offerta territoriale attrattivi per la domanda sono, quindi, necessari efficaci meccanismi di coordinamento e integrazione tra gli attori pubblici e privati che maggiormente incidono sul sistema di offerta territoriale. Data la sua rilevanza, tornerò su questo punto nel terzo capitolo dedicato alle criticità nell’applicazione del marketing alla gestione del territorio.

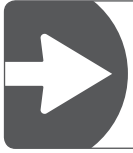
Per l’applicazione del marketing è altrettanto importante l’esplicitazione di un **modello condiviso di sviluppo** sostenibile del territorio; l’attrazione di determinate tipologie di domanda è, infatti, finalizzata a dotare il territorio dei fattori utili ad attuare tale tipo di sviluppo.



I contenuti del modello di sviluppo sostenibile più rilevanti per il marketing territoriale

- La visione complessiva del modo in cui il territorio deve evolvere
- Le filiere produttive su cui basare la crescita economica sostenibile del territorio
- Le infrastrutture da sviluppare prioritariamente
- I grandi progetti da attuare nel territorio nel medio e lungo periodo
- I fattori materiali e immateriali su cui costruire la competitività del territorio





PRINCIPIO GUIDA

Il marketing territoriale si occupa anche del rafforzamento della competitività nei mercati esteri dei prodotti e servizi fortemente caratterizzati dal contesto geografico ove sono realizzati

I prodotti e servizi realizzati in un determinato territorio e venduti ad acquirenti in altre aree geografiche danno vita alle esportazioni. **Esportare** significa **“attrarre” imprese e persone** verso ciò che è prodotto nel territorio, rendendo disponibile tale produzione nel mercato geografico ove tali imprese e persone si trovano.

La potenziale importanza dell’area geografica di provenienza di un prodotto o servizio esportato è evidenziata da due fatti rilevanti: in primo luogo, il così detto effetto “made in”, ovvero il notevole valore immateriale determinato a vantaggio di molte tipologie di prodotti dal Paese ove questi sono realizzati. In secondo luogo, la percezione generalmente diffusa tra i consumatori (e a volte anche tra gli stakeholder locali) che i prodotti o i servizi provenienti da altri territori siano rappresentativi di questi ultimi, e che, quindi, nel competere con le produzioni di origine locale pongono in certo modo in competizione il proprio contesto di provenienza con quello del territorio dove vengono esportati.

È importante che il marketing territoriale si occupi anche di favorire le esportazioni poiché queste generano cinque significativi effetti positivi a vantaggio dell’area geografica di origine di ciò che è esportato:

- **valore aggiunto:** gran parte del valore aggiunto generato dai prodotti venduti all'estero va a vantaggio di soggetti del territorio di origine;
- **attrazione investimenti produttivi:** i prodotti e servizi esportati, soprattutto quelli che sono “market leader”, testimoniano la competitività del territorio per quel tipo di produzione e quindi favoriscono l’attrazione dall’estero di attività economiche in tali ambiti;
- **sviluppo produzioni locali:** la presenza nei mercati esteri attraverso esportazioni rende meno necessario per le imprese del territorio investire in altre aree geografiche per espandere il proprio business;
- **immagine:** soprattutto quelli posizionati nelle fasce alte del loro mercato, testimoniano l’eccellenza produttiva del Paese di origine, rafforzandone anche a livello generale l’immagine e la visibilità internazionale;

- **attrattività turistica:** i prodotti di successo provenienti da un territorio e fortemente espressivi di suoi aspetti specifici, aumentano la sua notorietà e attrattività anche come destinazione turistica per i consumatori esteri di tali prodotti.



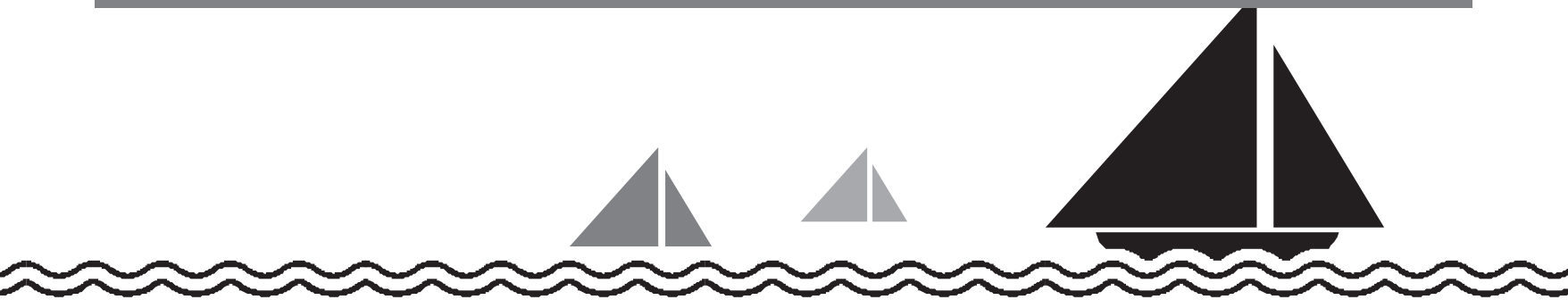
I prodotti globali

L'organizzazione della produzione su scala internazionale riduce il tradizionale legame tra un prodotto e il territorio di provenienza; molti prodotti oggi sono "globali": progettati in un'area geografica, prodotti in un'altra, assemblando componenti realizzate in Paesi ancora diversi. Anche nel caso in cui un prodotto di questo genere sia esportato in un certo mercato geografico, gli effetti specifici sul territorio di appartenenza dell'impresa esportatrice sono inevitabilmente limitati. L'impatto sul valore aggiunto e sull'immagine, quindi sull'attrattività turistica, rimane tuttavia rilevante nel caso in cui le attività della catena del valore più significative dal punto di vista economico e del valore percepito del prodotto siano mantenute nel Paese di origine



ESEMPIO: IL RILEVANTE IMPATTO PER IL PAESE DI ORIGINE DELLE ESPORTAZIONI DEI PRODOTTI LEADER NEI MERCATI MONDIALI

Sono numerosi gli esempi di prodotti il cui successo nei mercati internazionali si riflette fortemente sulla competitività del Paese dove sono (interamente) realizzati. Le automobili Ferrari sono uno dei casi a riguardo più evidenti: a differenza di quasi tutte le altre marche, sono prodotte solo a Maranello, in Emilia Romagna e da qui vendute in tutto il mondo con un successo che ha notevoli effetti sul capitale materiale e sull'immagine del proprio contesto di origine. Altri esempi di questo genere possono essere Cucinelli e Loro Piana nel mercato dell'abbigliamento (cachemire) di lusso; Vacheron Constantin nell'alta orologeria. Tutti casi in cui la produzione è fortemente – ed esclusivamente – radicata in una particolare area geografica che beneficia del successo globale del prodotto



2. Il metodo del marketing nella gestione competitiva del territorio

2.1 I principi fondanti del metodo del marketing territoriale



PRINCIPIO GUIDA

Il marketing territoriale è il metodo per l'elaborazione della strategia volta a sviluppare nel territorio sistemi di offerta attrattivi per determinati insiemi di domanda

Tale metodo ha tre finalità fondamentali:

1. stimolare l'offerta territoriale ad evolvere nel senso della massima creazione di valore per la domanda
2. creare le condizioni che favoriscono il “radicamento” della domanda, inteso come stabilizzazione e progressiva qualificazione della sua presenza nel territorio
3. attivare i meccanismi per “catturare” da tale domanda i fattori che contribuiscono allo sviluppo sostenibile del territorio

Questo metodo orienta tutti gli attori che influenzano in modo rilevante l'offerta territoriale verso il principio della **centralità della domanda**. Rappresenta il “**linguaggio comune**” che rende coese azioni diverse, attuate da soggetti in buona misura indipendenti e favorisce la loro collaborazione nell'attuazione di progetti complessi per il rafforzamento della competitività del loro territorio. Rappresenta un “**collante culturale**” essenziale per creare una visione comune tra gli attori locali delle priorità connesse alla attrattività del territorio, facendo sì che le strategie nei rispettivi ambiti sino comunque efficaci per il raggiungimento di tali priorità.

Il marketing territoriale non è, quindi, finalizzato alla semplice vendita di porzioni di territorio o di determinati asset collocati al suo interno, né alla mera comunicazione del territorio nel suo insieme. È un metodo e un insieme di strumenti operativi per gestire i processi di rafforzamento

dell'attrattività dell'offerta territoriale. In questa prospettiva, rappresenta un importante fattore di **innovazione** e di **coesione** dell'area geografica ove è applicato.

Di innovazione, perché identifica un percorso evolutivo dell'offerta territoriale per far sì che questa risponda al meglio alle esigenze della domanda target. Genera, quindi, spinte al cambiamento finalizzate a mantenere la soddisfazione dei fruitori (interni ed esterni) del territorio e quindi il loro migliore apporto al suo sviluppo sostenibile.

È anche forza di coesione, perché favorisce la condivisione tra gli attori rilevanti del territorio di una strategia competitiva unitaria e l'attivazione di meccanismi di coordinamento operativo tra gli stessi, per le conseguenti misure di implementazione.

Poiché la domanda è costituita da soggetti "interni" ed "esterni" al territorio, il marketing territoriale deve avere contenuti specifici per entrambi gli insiemi di soggetti, riuscendo a gestire al meglio le situazioni in cui questi hanno interessi diversi o, peggio, contrastanti.

i **ESEMPIO: LA CONTRASTANTE ESIGENZA DI TURISTI ESCURSIONISTI E RESIDENTI**

Nella politica della mobilità di una città d'arte, la scelta di facilitare l'accesso nelle zone centrali di grandi pullman privati favorisce l'attrazione della domanda turistica costituita dagli escursionisti o dai "gruppi organizzati"; ha, però un impatto fortemente negativo sulla domanda "interna" costituita dai residenti che subiscono il conseguente appesantimento del traffico stradale e il peggioramento dell'inquinamento atmosferico causato dal transito e dallo stazionamento di quei pullman



2.2 I criteri alla base del metodo del marketing territoriale

Per gestire il rafforzamento competitivo del territorio con il metodo del marketing, occorre adottare cinque criteri di comportamento (le 5 “C” del marketing territoriale).



Questi criteri orientano il comportamento degli attori coinvolti nella elaborazione ed implementazione della strategia di marketing territoriale, anche rispetto alle problematiche presentate dall'applicazione del marketing alla gestione del territorio (approfondite nel terzo capitolo del libro).

Coerenza

Condivisione

Collaborazione

Continuità

Concentrazione



... essere coerente con il modello di sviluppo sostenibile perseguito dal territorio e con i relativi obiettivi strategici, nonché con gli aspetti materiali e immateriali più consolidati nel contesto

... essere condivisa dalla maggior parte dei “portatori di interessi” del territorio e funzionale anche al raggiungimento dei loro specifici obiettivi

... stimolare la collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati che controllano le principali componenti dell’offerta territoriale

... essere proiettata al raggiungimento di obiettivi di medio e lungo termine e a tal fine prevedere un’azione continua nel tempo sui vari fattori di competitività del territorio

... concentrare l’impegno delle risorse su un numero relativamente contenuto di iniziative, così che queste raggiungano la dimensione critica per generare almeno potenzialmente risultati consistenti e/o nuove risorse

2.3 Il marketing territoriale come “intelligenza di integrazione e fertilizzazione dell’offerta territoriale”

Il marketing territoriale interpreta l’insieme delle componenti di un sistema territoriale in chiave di “offerta” finalizzata a soddisfare segmenti identificati di domanda attuale e potenziale, a loro volta in grado di generare un valore netto¹ positivo per il territorio. In questo senso, esso è un’**intelligenza d’integrazione e di fertilizzazione dell’offerta territoriale**.

Costituisce, dunque, una competenza a disposizione del proprio contesto geografico, la cui funzione critica è quella di aumentare il valore del suo sistema di offerta. Come già venti anni fa osservava Enzo Rullani, il marketing territoriale è una competenza che fornisce la prospettiva di analisi, il metodo, i servizi e gli strumenti necessari per ottimizzare i complessi processi di trasformazione materiale di un’area geografica e per meglio correlarli ai bisogni che devono essere soddisfatti. La stessa attuazione di un programma di marketing del territorio costituisce, pertanto, un potenziale punto di forza dell’area; esso, infatti, coordina le azioni che impattano sulle specifiche componenti della sua attrattività, in un quadro organico e coerente con il tipo di utenti di cui si vuole favorire l’insediamento. Allo stesso tempo, esso favorisce le sinergie tra tali azioni a vantaggio dell’intero sistema territoriale.

Il termine “intelligenza” evidenzia il fatto che l’approccio di marketing favorisce la: a) comprensione delle opportunità competitive per il contesto geografico; b) l’elaborazione di un orientamento strategico complessivo efficace rispetto a tali opportunità e agli interessi dei soggetti coinvolti; esso, inoltre, stimola l’attuazione e, in certi casi, realizza direttamente gli interventi operativi per attuare l’indirizzo strategico scelto. L’azione di questa “intelligenza” si manifesta su due piani: i) quello dell’“integrazione”; ii) quello della “fertilizzazione”.

Il piano dell’integrazione si concretizza nel fatto che il marketing del territorio sviluppa una visione integrata dei diversi elementi da cui dipende il livello di attrattività complessiva dell’offerta territoriale. Esso, quindi, costituisce la forza ordinatrice e propulsiva che consente la trasformazione delle caratteristiche tangibili e intangibili del territorio in un insieme organico di offerta creatrice valore per il cliente.

A tal fine, il marketing favorisce, o addirittura predispone le interdipendenze tangibili o intangibili tra le diverse componenti del territorio. Il

¹ L’attributo “netto” indica il fatto che il valore creato per una determinata categoria di utenti deve tenere conto delle esternalità positive e negative prodotte su altri tipi di utente del territorio.

significato dell'integrazione si esprime anche nel senso che, l'azione di marketing facilita e promuove la capacità dei diversi attori coinvolti di massimizzare le connessioni e le sinergie tra le loro azioni.



Sul piano della “fertilizzazione”, il marketing fornisce gli strumenti utili per valorizzare nel modo migliore le misure prese nell’ambito di ciascuna area o attività rilevante dell’offerta territoriale. Ad esempio, se progettata e promossa nell’ambito di un piano di marketing urbano, la riorganizzazione della gestione del patrimonio artistico di una città può produrre effetti che lo fanno divenire un elemento di forza del territorio nel confronto competitivo con altre località turistiche.

Il marketing costituisce, quindi, l'intelligenza che integra e finalizza alla soddisfazione dei bisogni della domanda le diverse componenti territoriali e le azioni assunte individualmente, dai soggetti che hanno il diretto governo di tali componenti. In questo senso, il marketing può essere visto anche come una delle forze che orienta i processi di generazione dell'offerta territoriale e che ne esprime il valore rispetto alle aspettative della domanda.

2.4 La natura “relazionale” del marketing territoriale



PRINCIPIO GUIDA

Il marketing orienta la gestione del territorio a creare il massimo valore per la domanda attraverso lo sviluppo di relazioni “dense” e positive con essa

Il marketing territoriale ha natura “relazionale”, essendo finalizzato a rafforzare il capitale relazionale del territorio, sia “interno” che “esterno”.

Il capitale relazionale “interno” attiene alle interazioni tra gli attori che appartengono al territorio e alla loro attitudine a cooperare per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Esso determina la coesione tra gli attori locali rilevanti e, quindi, la possibilità stessa di attuare delle politiche di marketing territoriale. Anche per questa ragione, è essenziale che nell'ambito di tali politiche si considerino azioni per rafforzare appunto il capitale relazionale interno.

Il capitale relazionale “esterno” incide sulla capacità degli attori appartenenti ad una certa area geografica di collaborare con soggetti operanti in altre aree, partecipando alle reti sovralocali di generazione di valore. Quanto più il successo di un territorio dipende dall'integrazione dei suoi assets e delle sue attività con quelle di altri contesti, tanto maggiore è la rilevanza di questo tipo di capitale.

La qualità delle relazioni stabilite con i soggetti che costituiscono la domanda è anche essenziale nella prospettiva del rafforzamento del loro radicamento nel territorio, quindi della qualità e continuità nel tempo del loro apporto allo sviluppo sostenibile del territorio stesso.

Le tre prospettive relazionali nella gestione del territorio

Il marketing territoriale indirizza la gestione del territorio in una triplice prospettiva relazionale:

1. Relazioni con i soggetti che costituiscono la domanda-target
2. Relazioni tra gli attori che controllano le componenti l'offerta territoriale
3. Relazioni con gli attori di altri territori che possono essere partner nella creazione di valore per la domanda

3. Le attività del marketing nella gestione competitiva del territorio

3.1 Le sei attività strategiche del marketing territoriale

Sulla base dei contenuti di metodo illustrati in precedenza, si individuano sei attività di natura strategica attribuibili al marketing territoriale. Nella pratica, non necessariamente tutte queste attività sono attuate insieme, o comunque, dallo stesso soggetto.

32

Individuare la domanda target potenzialmente rilevante per il territorio



Comprendere i fattori critici di successo dei soggetti che rappresentano la domanda target



Definire il posizionamento del territorio che si vuole sia percepito dalla domanda target



Orientare l'evoluzione dell'offerta territoriale nella direzione della creazione del massimo valore per la domanda target



Sviluppare la percezione positiva del territorio e delle componenti della sua offerta attraverso un'azione di comunicazione e promozione



Creare e sviluppare relazioni con la domanda target prima, durante e dopo il suo "acquisto" dell'offerta territoriale

Le sei attività strategiche del marketing territoriale

Nello svolgere queste attività, il marketing territoriale contribuisce alla realizzazione di cinque funzioni rilevanti nella gestione competitiva dell'area geografica cui è riferito.



Funzione **cognitiva**

acquisizione ed elaborazione di conoscenze sull'offerta territoriale e sulle caratteristiche dei target potenziali di domanda



Funzione **progettuale**

ideazione, progettazione e stimolo alla realizzazione di iniziative (progetti e attività) volte al rafforzamento dell'attrattività del territorio



Funzione **politica**

rilevazione degli interessi degli attori che gestiscono le principali componenti dell'offerta territoriale territorio e loro composizione ai fini dell'elaborazione di un posizionamento del territorio e di una conseguente proposta di valore, unitari e condivisi



Funzione **gestionale**

coordinamento delle azioni e implementazione delle misure per l'attrazione dei soggetti appartenenti alla domanda target



Funzione di **comunicazione**

rafforzamento dell'immagine del territorio, e delle sue componenti più significative, nonché della percezione del suo posizionamento

3.2 Il marketing per la competitività del territorio

Il marketing attua le attività strategiche descritte per favorire l'attrattività del territorio percepita dalla domanda target più che per favorire il suo successo contro altre aree geografiche. Infatti, un territorio è antagonista di altri solo nel caso in cui i soggetti che intende attrarre sono pochi e comunque numericamente inferiori alle offerte territoriali disponibili; oppure, quando i vantaggi goduti da un territorio per la presenza di certi soggetti si traducono inevitabilmente in consistenti svantaggi per le aree dove tali soggetti non sono presenti.

L'intensità dell'antagonismo competitivo tra i territori cambia anche in relazione all'orizzonte temporale considerato. Nel caso del turismo ad esempio, se si considera la scelta del luogo dove trascorrere uno specifico periodo di vacanza, le destinazioni di uno stesso raggruppamento strategico sono tra loro antagoniste; tuttavia, nella prospettiva di diversi periodi di vacanza, questo antagonismo si stempera o addirittura è possibile si verifichino delle sinergie tra località che nel loro insieme rappresentano tappe complementari di un percorso turistico da realizzare lungo un arco temporale relativamente lungo.

Riflessioni

L'intensità dell'antagonismo tra territori nell'attrazione di vari tipi di domanda-target

Elevato antagonismo

- grandi eventi internazionali
- turismo di élite
- grandi imprese leader internazionali
- grandi istituzioni internazionali
- opinion leader internazionali
- grandi filantropi

Medio antagonismo

- turismo di fascia media e bassa
- imprese operanti in settori ad alto v.a.
- imprese ad alta tecnologia
- risorse umane con alta qualificazione
- fondi d'investimento

Basso antagonismo

- risorse umane con media o bassa qualificazione
- micro, piccole e medie imprese
- sviluppatori di aree brownfield
- filantropi

In linea generale, i territori sono antagonisti solo nei “mercati” dove i soggetti che costituiscono la domanda sono relativamente poco numerosi, numericamente minori dell’insieme delle offerte esistenti nelle aree geografiche comparabili, e allo stesso tempo hanno un impatto sullo sviluppo sostenibile del territorio potenzialmente alto.

La conflittualità diretta tra i territori nell’attrarre le diverse tipologie di domanda è limitata anche perché difficilmente è possibile aumentare la capacità di offerta di un’area geografica, una volta raggiunti i suoi limiti fisici, e, anche nei casi in cui ciò sia possibile, è probabile si verifichino effetti pesantemente negativi sullo sviluppo sostenibile. Del resto, l’obiettivo di un territorio non è la crescita continua del numero dei propri fruitori, ma il raggiungimento della quantità e di una qualità di essi tali da ottimizzare il proprio processo di sviluppo sostenibile. In questo senso, il marketing territoriale deve preoccuparsi non di attrarre la massima quantità di domanda, eventualmente sottraendola a quella di altri territori, quanto di favorire il raggiungimento dei livelli qualitativi e quantitativi di essa ottimali in relazione alle caratteristiche del territorio e alle sue modalità di sviluppo sostenibile.

36

Il rapporto dell’offerta territoriale con la domanda turistica è un caso molto evidente a riguardo. Anche se il successo turistico di una destinazione è generalmente misurato in termini di numero di arrivi e permanenze, non è la quantità di domanda e tanto meno la numerosità degli arrivi, a determinare la qualità dell’impatto del turismo sul territorio. Anzi, come dimostrano i casi di sovraffollamento di alcune città d’arte, volumi molto elevati di domanda turistica hanno effetti perversi sul contesto ospitante e di “spiazzamento” di altre tipologie di domanda; in primo luogo, di quella rappresentata dai residenti.

Nella prevalente parte dei casi, la competizione di un territorio è finalizzata soprattutto a migliorare la propria capacità di attrazione del giusto livello di domanda e trarre da questa le risorse per il proprio sviluppo sostenibile.



PRINCIPIO GUIDA

La “competizione” tra territori deriva dal fatto che la domanda mette a confronto diversi territori per individuare quello dove trova la migliore soddisfazione a determinate sue esigenze

Il territorio “vince” questa competizione quando la propria offerta soddisfa tali esigenze in maniera migliore di quelle degli altri territori. Quindi, se la domanda è sufficientemente ampia, la competitività di un territorio non riduce le opportunità disponibili per gli altri.

La focalizzazione sulla attrattività per la domanda target non solo riduce la necessità del confronto antagonista con altri territori, ma introduce la grande opportunità della collaborazione con gli stessi. Il marketing territoriale deve occuparsi di gestire l’evoluzione dell’offerta territoriale anche con l’obiettivo di sviluppare sinergie con quella di altri contesti geografici, attraverso opportune modalità di collaborazione. Questa questione è trattata in uno specifico punto del “canvas della competitività”, intitolato appunto “le partnership”.

Riflessioni



La competizione territoriale non è un match di tennis ma un round di golf

Nel tennis, i giocatori sono antagonisti: il punto vinto da uno è punto perso dall’avversario; il gioco è “a somma zero”. Nel golf, ogni giocatore cerca di migliorare il proprio punteggio, a prescindere da quello che fanno gli altri con cui sta “girando”; la propria performance non incide su quella dei concorrenti, anche se ha effetto nella posizione in classifica. Alla fine del giro, ogni partecipante ha un punteggio che lo colloca certamente in una classifica rispetto agli altri, ma che allo stesso tempo, indica l’evoluzione in meglio o in peggio del suo gioco. Il tennista, invece, o vince o perde; ovvero, vince quando ha sconfitto l’avversario. Il golfista può non vincere il round ma aver comunque migliorato il suo gioco, più di quanto abbia fatto l’avversario, ottenendo così un punteggio “netto” più alto

Riflessioni



Cosa significa dire che un territorio “compete” con un altro

Un territorio compete con quelli con i quali viene confrontato dalla domanda nella ricerca del luogo in grado di offrirle le condizioni per la migliore soddisfazione di sue determinate esigenze.

Competere con altri territori significa, quindi, considerare la propria capacità di soddisfare la domanda target non solo in termini assoluti, ma soprattutto relativamente ai territori che essa considera e valuta come possibili alternative