

Facoltà di Scienze della Formazione  
Università di Macerata

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN  
TURISMO SOSTENIBILE E GESTIONE DEI SISTEMI TERRITORIALI

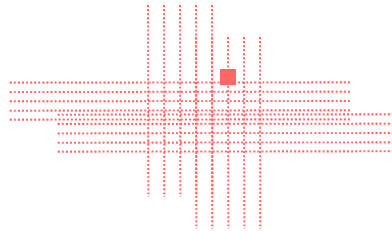
Corso monodisciplinare di

## **MARKETING DEL TERRITORIO**

Prof. Gian Luigi Corinto

Questo materiale è di supporto al testo adottato e serve esclusivamente come guida per lo studio degli argomenti del programma

# *Globalizzazione*



## *Globalizzazione (la faccia visibile)*

**Per globalizzazione si intende l'accresciuta connessione e interdipendenza nel mondo tra mercati, scambi commerciali e culture**

I vantaggi che derivano dalla globalizzazione sono ritenuti largamente positivi anche se molti sono i detrattori

La connessione globale dipende dall'avanzamento di tecnologie che annientano le distanze per la trasmissione di informazioni o che rendono più rapidi i trasporti dei beni materiali

Le regole sull'innalzamento di barriere che rallentavano gli scambi vanno in un modo o nell'altro cadendo

## *Globalizzazione (la faccia visibile)*

### Paesi Ricchi e Paesi poveri

I paesi ricchi si avviano a una fase post-industriale, quelli poveri all'industrializzazione.

I paesi ricchi si avviano a produrre servizi, i poveri a produrre beni materiali

**I paesi ricchi rendono i loro prodotti a contenuto sempre meno materiale, tanto che si potrebbe allargare la categorie dei servizi (contrapposta a quella dei beni *commodities*) fino a comprendere beni commerciati a livello mondiale che sono incastonati in una teca di reputazione, definiti *decommodified goods***



# REPUTATION

We will be known forever by the tracks we leave.  
-American Indian Proverb

## Reputazione

*Cosa determina la reputazione nel mondo del vino? – working paper Association of Wine Economists (AAWE)*

*Stefano Castriota e Marco Delmastro hanno appena pubblicato un working paper su AAWE che studia le determinanti della reputazione di una azienda nel mondo del vino. Quali sono le caratteristiche dei produttori riconosciuti a livello nazionale e internazionale? Cosa determina la reputazione? Il campione sono le 581 aziende del nord ovest italiano, per la maggior parte piemontesi recensite dalle maggiori guide. Come già visto in altre occasioni, questi esercizi portano a modelli statistici piuttosto deboli, le cui indicazioni sono correlazioni e regressioni con livelli di significatività statistica al limite (per quanto cioè sia quanto di meglio ottenibile in termini di ampiezza di dati e sfruttamento di modelli econometrici).*

## Reputazione

*le cose interessanti sono le seguenti:*

- (1) di queste 581 aziende, purtroppo solo il 13% sono conosciute fuori dall'Italia e soltanto 10 (il 2%) possono considerarsi “top” a livello globale;*
- (2) la reputazione nazionale e' principalmente collegata alla classificazione dei vini, in particolare alla DOCG, alla presenza di un proprietario enologo e alla dimensione e all'eta' dell'azienda;*
- (3) la reputazione internazionale sembra piu' correlata alla DOCG, alla dimensione aziendale, all'avere una gamma di prodotti completa e all'appartenenza a un gruppo privato;*
- (4) le determinanti per passare dalla reputazione nazionali a quella internazionale sembrano essere la DOCG, la presenza di un proprietario enologo e la dimensione. Tutto sommato ne esce un quadro dove l'importanza della classificazione DOCG sembra piu' importante di quello che potremmo immaginare (e su questo l'Italia non e' manchevole), mentre la questione della dimensione si ripropone come una delle determinanti sicuramente positive per affermare un'azienda sui mercati internazionali.*

## Reputazione

*reputation* |,repyə 'tā sh ən| *noun*

the beliefs or opinions that are generally held about someone or something: *his reputation was tarnished by allegations that he had taken bribes.*

- a widespread belief that someone or something has a particular habit or characteristic: *his knowledge of his subject earned him a reputation as an expert.*

*ORIGIN* Middle English: from Latin *reputatio(n-)*, from *reputare* ‘*think over*’ (see *repute* ).

## Online reputation ranking - citta' Europee

|    | Citta'          | Numero di hotel recensiti | Numero di recensioni | Ø Recensioni |
|----|-----------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| 1  | Dresda          | 144                       | 29152                | 81,39        |
| 2  | Bruges          | 117                       | 27782                | 80,08        |
| 3  | Bologna         | 100                       | 19432                | 78,71        |
| 4  | Salisburgo      | 120                       | 21404                | 78,59        |
| 5  | Venezia         | 448                       | 86375                | 78,10        |
| 6  | Cracovia        | 224                       | 19248                | 77,93        |
| 7  | Malaga          | 66                        | 11567                | 77,73        |
| 8  | Varsavia        | 75                        | 12254                | 77,52        |
| 9  | Valencia        | 97                        | 23847                | 77,49        |
| 10 | Riga            | 73                        | 13269                | 77,44        |
| 11 | Firenze         | 527                       | 77389                | 77,09        |
| 12 | Vienna          | 371                       | 82930                | 77,08        |
| 13 | Stoccolma       | 108                       | 34481                | 76,96        |
| 14 | Praga           | 506                       | 88635                | 76,77        |
| 15 | Strasburgo      | 71                        | 15581                | 76,72        |
| 16 | Sofia           | 88                        | 4662                 | 76,69        |
| 17 | Lisbona         | 182                       | 54312                | 76,63        |
| 18 | Berlino         | 704                       | 163319               | 76,42        |
| 19 | Granada         | 143                       | 27004                | 76,42        |
| 20 | Barcellona      | 490                       | 148766               | 76,19        |
| 21 | Zurigo          | 103                       | 17175                | 76,19        |
| 22 | Napoli          | 175                       | 16649                | 76,16        |
| 23 | Madrid          | 482                       | 99097                | 76,01        |
| 24 | San Pietroburgo | 131                       | 4416                 | 75,91        |
| 25 | Monaco          | 321                       | 84605                | 75,88        |

|    | Citta'      | Numero di hotel recensiti | Numero di recensioni | Ø Recensioni |
|----|-------------|---------------------------|----------------------|--------------|
| 26 | Porto       | 69                        | 19969                | 75,87        |
| 27 | Tolosa      | 87                        | 7578                 | 75,69        |
| 28 | Bucarest    | 67                        | 4520                 | 75,66        |
| 29 | Edinburgo   | 159                       | 37031                | 75,23        |
| 30 | Dublino     | 183                       | 50429                | 75,21        |
| 31 | Amburgo     | 286                       | 70932                | 75,21        |
| 32 | Lione       | 106                       | 16337                | 75,20        |
| 33 | Siviglia    | 158                       | 35915                | 75,07        |
| 34 | Colonia     | 247                       | 48154                | 74,87        |
| 35 | Budapest    | 170                       | 30939                | 74,73        |
| 36 | Mosca       | 100                       | 3822                 | 74,73        |
| 37 | Roma        | 1191                      | 212341               | 74,39        |
| 38 | Istanbul    | 366                       | 32621                | 74,32        |
| 39 | Ginevra     | 82                        | 11689                | 73,75        |
| 40 | Milano      | 374                       | 81988                | 73,58        |
| 41 | Francoforte | 212                       | 43458                | 73,56        |
| 42 | Glasgow     | 87                        | 23714                | 73,40        |
| 43 | Bruxelles   | 181                       | 67375                | 73,34        |
| 44 | Parigi      | 1326                      | 263202               | 72,93        |
| 45 | Manchester  | 74                        | 28449                | 72,72        |
| 46 | Atene       | 188                       | 36469                | 72,69        |
| 47 | Amsterdam   | 273                       | 92713                | 71,56        |
| 48 | Copenaghen  | 90                        | 26792                | 71,26        |
| 49 | Birmingham  | 80                        | 17888                | 70,90        |
| 50 | Londra      | 839                       | 271667               | 69,89        |

Questo indice è stato stabilito sulla base di tutte le valutazioni degli hotel in ogni città osservata.

## *Globalizzazione (beni immateriali)*

Oggi le autostrade telematiche e le grandi infrastrutture di trasporto aereo e marino sono la base che serve il libero commercio mondiale secondo quanto richiesto dai modelli liberisti di Adam Smith che vedono un largo scambio di merci, informazioni, documenti, idee e persone tra luoghi distanti come causa dell'arricchimento delle società

Lo scambio basato sui vantaggi relativi avvantaggia tutti gli attori che vi partecipano

Le asimmetrie tuttavia permangono

Il succo del confronto internazionale sta probabilmente nella discussione di quali barriere amministrative debbano cadere nel prossimo futuro e quali invece devono essere innalzate per **tutelare le rispettive culture**

## *Globalizzazione (beni immateriali)*

Più probabilmente i paesi ricchi (in primis l'Ue) tenteranno di limitare l'ingresso di merci e persone provenienti dai paesi poveri nella difesa delle **asimmetrie vantaggiose**.

### **Vantaggio cinese**

L'arma segreta che la Cina possiede è il **vantaggio competitivo** in termini di **costo di lavoro** che potrebbe impiegare come arma di distruzione di massa nella produzione di *commodities* acquisendone il monopolio mondiale

### **Vantaggio occidentale**

Il **vantaggio competitivo europeo** consiste nella possibilità di produrre *decommodified goods* prodotti che incorporano grandi quantità di servizi compresa una grande dose di riconoscibilità e fiducia (*trust*)

## *Globalizzazione (autopoiesi della domanda)*

La domanda si dimostra sempre più in grado di esprimere un'autonomia decisionale rispetto alle politiche espansive dell'offerta e alle politiche di marketing tradizionalmente inteso

La domanda è in grado sempre più dimostrare capacità autopropulsiva, secondo diverse modalità di interlocuzione diretta con il sistema produttivo

La spinta a questa autopropulsione della domanda è senza dubbio data dall'esplosione di bisogni **“immateriali”** che i consumatori esprimono, aumentando la loro **creatività** e la loro **iniziativa individuale**

Appare terminata l'epoca del **consumatore-massa**, nonostante la diffusione ampia di masse di consumatori nei termini precisi di una modifica della definizione stessa di massa

La **massa dei consumatori oggi appare atomizzata e disarticolata in singolarità individuali**, foggiate da prodotti di massa, ma di fronte ai quali mostra un *atteggiamento solistico* nel consumare le cose che tutti gli altri consumano

La **massa non è più una concentrazione di molti**, ma la concentrazione della **qualità singola di molti** che costituiscono quello che nei termini delle discipline sociologiche sarebbe definito come “l'immaginario collettivo”

# *L'altra faccia della globalizzazione*

## *L'altra faccia della globalizzazione*

```
graph TD; A[L'altra faccia della globalizzazione] --> B[1. Internazionalizzazione delle imprese]; A --> C[2. Integrazione economica e politica tra stati nazionali];
```

1. Internazionalizzazione delle imprese

2. Integrazione economica e politica tra stati nazionali

L'**internazionalizzazione** dell'organizzazione produttiva delle imprese e l'**integrazione** economica e politica tra stati nazionali

```
graph TD; A[L'internazionalizzazione dell'organizzazione produttiva delle imprese e l'integrazione economica e politica tra stati nazionali] --> B[sono causa della intensificazione di scambi tra ambiti geografici locali];
```

**sono causa della intensificazione di scambi tra ambiti geografici locali**

# *L'altra faccia della globalizzazione*

## *1. Internazionalizzazione delle imprese*

L'impresa tende a **localizzare ciascuna attività** della propria catena di produzione del valore nelle aree dove esistono le **condizioni economiche e gestionali migliori**

Ogni investimento è deciso in base alle **opportunità offerte dalle diverse aree geografiche** in rapporto alle necessità degli investimenti

La **specificità** di un'area può produrre **vantaggi inostituibili** per la competitività dell'impresa

Le **condizioni dell'ambiente** assumono un ruolo critico nell'assunzione di **decisioni strategiche** da parte dell'impresa a riguardo del proprio sviluppo internazionale



Il **rafforzamento** dell'area locale non è *localismo* in senso regressivo, ma l'**innesto dell'economia locale nel processo di globalizzazione dei settori produttivi e delle imprese che apre l'economia del territorio al confronto internazionale**

# *L'altra faccia della globalizzazione*

## *2. Integrazione economica e politica tra stati*

L'Integrazione economica e politica tra stati determina una **caduta di importanza di decisioni prese a livello nazionale riguardanti a livello di area geografica locale**

Lo Stato vende ridotte la possibilità di preservare alcune protezioni a favore del sistema socio-economico locale

Lo Stato **non dispone più di tutte le leve macroeconomiche** alcune della quali sono state trasferite in **sede europea** (moneta per esempio, non c'è più la possibilità di attuare una svalutazione monetaria per proteggere la produzione agricola e industriale)

- ✓ **Lo spettro delle iniziative statali per influenzare le condizioni di sviluppo locale è molto diminuito**
- ✓ **La struttura produttiva locale è maggiormente esposta alla competizione che viene da lontano**

Esempi:

### **1. L'integrazione monetaria ha dato impulso all'integrazione del *mercato finanziario***

- Francoforte ha integrato le piazze dell'Europa continentale
- la reazione è stata la fusione tra Borsa di Londra e Borsa di Milano

### **2. Cresce la concorrenza per il turismo**

- i diretti concorrenti dell'Italia sono Francia e Spagna che erodono quote di mercato anche se l'ultimo anno ha visto il nostro Paese recuperare
- cresce la concorrenza di Grecia, Croazia, Slovenia...

## *L'altra faccia della globalizzazione*

- ✓ I **governi locali** vedono aumentata la **responsabilità** nello sviluppo delle condizioni di economicità del territorio di competenza e l'**autonomia di promozione** presso investitori e clienti potenziali
- ✓ È a livello locale che si realizzano gli **interventi infrastrutturali** da cui dipende la posizione competitiva di un'area nella rete di relazioni e transazioni sociali, culturali ed economiche
- ✓ La **tecnologia** mostra un'evoluzione straordinaria che consente il confronto diretto tra contesti territoriali:
  1. I centri dove erano localizzate le industrie mature (siderurgia, cantieristica, tessile, meccanica) hanno visto il declino per la concorrenza proveniente da altre zone
  2. I confini merceologici di molte industrie si sono modificati e consentono l'ingresso di nuovi concorrenti

Il risultato è:

- ✓ La **mobilità** di investimenti (reali e intangibili) e di persone è moltiplicata
- ✓ L'**interazione** tra contesti territoriali è aumentata
- ✓ Il grado di **protezione** locale tende a zero
- ✓ L'**assetto produttivo** di un territorio è sempre **meno stabile** sia in termini di competitività delle imprese localizzate sia per la stessa presenza delle imprese
- ✓ La **gerarchia** tra pezzi di territorio (area, zona, città, campagna...) non è la stessa di un tempo e non è stabile
- ✓ La **vocazione** territoriale è altrettanto **instabile e mutevole**
- ✓ La medesima vocazione territoriale si localizza in territori molto distanti ma non così difficilmente raggiungibili  
(il vino buono si produce in molte parti del mondo, lo Champagne no ! ricordate il sig. Moët)

## *Il significato di competizione tra territori*

Premessa : **competizione aziendale**

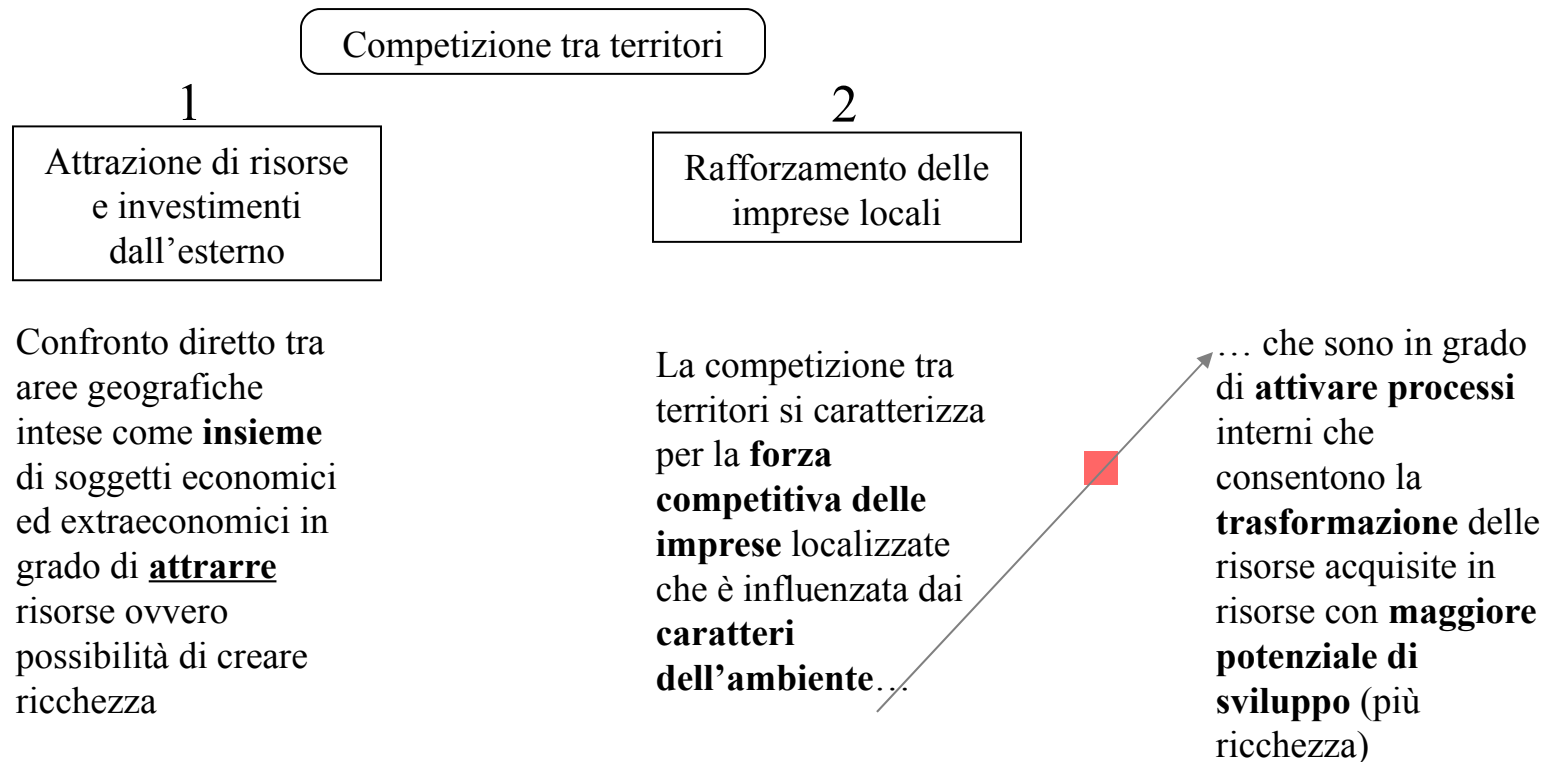


1. Le imprese competono per raggiungere una **posizione di controllo dell'ambiente** in cui operano al fine di ottenere determinate performance economiche o finanziarie. L'ambiente è costituito dal mercato di riferimento
1. Le imprese competono per **acquisire le migliori risorse** che opportunamente trasformate attraverso un processo interno producono altre risorse per il continuo sviluppo dell'impresa.

**L'impresa acquisisce un vantaggio rispetto ai concorrenti se è in grado di formulare una strategia che faccia leva sulle capacità uniche che essa ha a disposizione**

# *Il significato di competizione tra territori*

## I due piani della competizione tra territori



# *Il significato di competizione tra territori*

## **La crescita di un territorio**

1. non si raggiunge semplicemente assicurando l'aumento degli investimenti, dei consumi o del valore aggiunto prodotto localmente...
2. ... ma le scelte di medio lungo periodo prese all'interno di territori devono privilegiare il **miglioramento delle condizioni che consentono l'arricchimento delle risorse disponibili nell'area e della capacità endogena di rinnovarle**

La crescita di un territorio si basa quindi su una strategia competitiva fondata sull'**analisi attenta** dell'insieme delle **caratteristiche locali** per comprendere quale **tipo** di risorse e quali sono i **modi** della loro acquisizione che consentono all'area di accrescere il valore dell'esistente e le capacità di sviluppo

**Un territorio per competere deve delineare una strategia di crescita basata sulle conoscenze distintive già possedute e radicate nel territorio e in grado di essere trasformate in fattori di sviluppo locale**

## *Il significato di competizione tra territori*

Competizione tra territori



```
graph TD; A[Competizione tra territori] --> B([conoscenze distintive già possedute e radicate nel territorio]);
```

**conoscenze distintive già possedute e radicate nel territorio**

# *Il significato di competizione tra territori*

## Strategia di sviluppo del territorio basata sulla conoscenza significa:

- ✓ *Potenziamento degli impegni strategici e finanziari rivolti alle **condizioni di forza attuali** e alle condizioni dell'offerta esistente*
- ✓ *La forza deriva dal **patrimonio di conoscenza posseduto** dall'insieme di soggetti che operano all'interno del territorio*
- ✓ *Gli investimenti si devono concentrare sulla valorizzazione di questo patrimonio :*
  - a) *rafforzamento dei meccanismi di autogenerazione del patrimonio di conoscenza esistente*
  - b) *creazione delle condizioni ambientali che favoriscono il funzionamento di tali meccanismi*

*La strategia competitiva di un area territoriale si fonda su tre pilastri*

### **1. Dimensione economica**

disponibilità di fattori economici, disponibilità di un mix di settori industriali, conoscenza, risorse umane, reputazione, condizioni di mercato

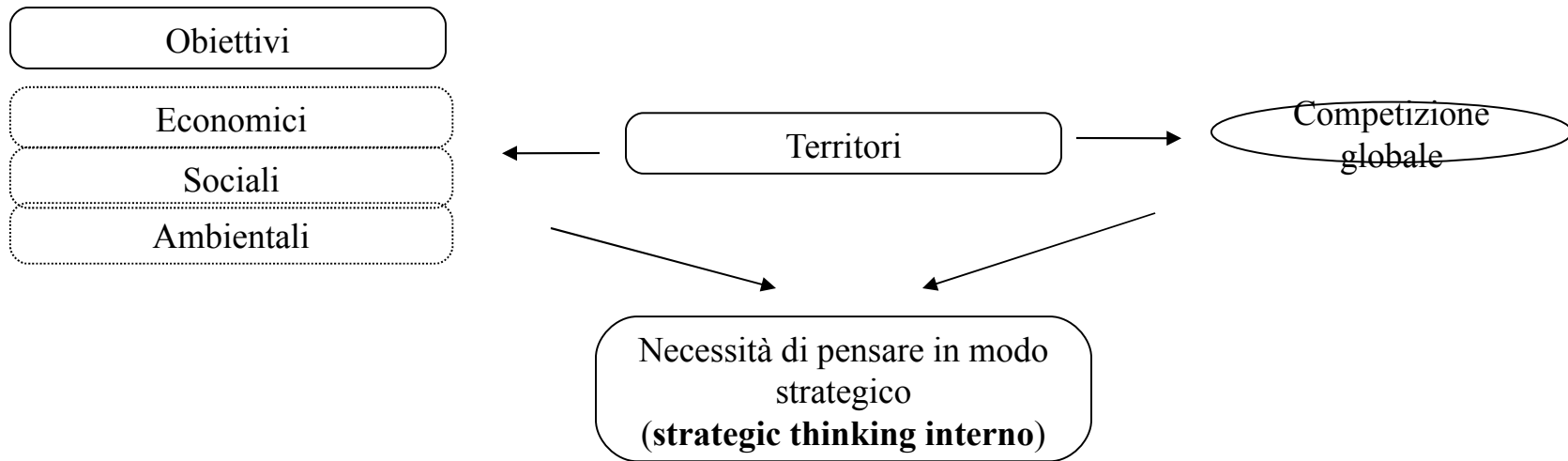
### **2. Dimensione ambientale**

esternalità positive, qualità della vita quotidiana, fruibilità fisica e psichica degli spazi, riconoscibilità culturale dei luoghi

### **3. Dimensione dell'appartenenza**

per somiglianza e complementarità si realizzano sentimenti di appartenenza a un luogo e a una rete di relazioni preferenziali

# *Orientamento strategico e pianificazione dello sviluppo del territorio*



Il **pensiero strategico** orienta l'evoluzione strutturale di un'area e le scelte di medio-lungo periodo degli attori che ne fanno parte

Il pensiero strategico quindi apporta **una nuova dimensione nella gestione pubblica** di un'area geografica e supera il tradizionale approccio della pianificazione urbanistica del territorio

Il pensiero strategico è **pluralista** e **flessibile** perché :

1. gli obiettivi di **interesse pubblico** non possono essere raggiunti solo con strumenti di intervento pubblico tradizionali, che devono essere **integrati da interventi privati e misti**
2. lo sviluppo di un territorio è il risultato del combinarsi di **condizioni interne** (delle componenti interne) e di **condizioni esterne** (altri territori, autorità sovraterritoriali, imprese non locali)

## ***Orientamento strategico e pianificazione dello sviluppo del territorio***



**VISION** : attraverso la quale si stabiliscono gli obiettivi di sviluppo percepiti e condivisi da una pluralità di soggetti presenti nel territorio

**DIRETTRICI** : i percorsi da seguire per raggiungere gli obiettivi stabiliti dalla *strategic vision*

# ***Orientamento strategico e pianificazione dello sviluppo del territorio***

VISION di **una organizzazione (Burt Nanus) : realistica, credibile, attrattiva, futura**

**Realistica:** deve essere fondata sulla **realtà e le reali condizioni attuali** di una organizzazione.

Non è realistico che Olivetti superi Microsoft e quindi una strategia di O non può avere l'obiettivo di superare M

**Credibile:** la credibilità è la base dell'importanza della vision. La vision deve essere credibili per gli impiegati o i membri dell'organizzazione. Se non ci credono la vision non ha significato.

L'obiettivo è anche quello di coinvolgere chi deve andare in una certa direzione.

**Attrattiva:** se una vision deve motivare persone dell'organizzazione, la vision deve essere seducente-attrattiva. Le persone devono volere fare parte del futuro intravisto per l'organizzazione.

**Future:** la visione è nel futuro. Non basta cognizione di dove **siamo ora** ma occorre pensare a **dove ci vogliamo collocare nel futuro**.

Un'idea **pefetta del presente** non serve a **niente** se non è proiettata nel futuro.

**La vision è lo stato futuro dell'organizzazione attuale**

Programma promozione regionale  
Turismo, artigianato e industria, agro-alimentare e pesca  
Anno 2006

#### **1.4. Linee strategiche di intervento**

Le diverse azioni promozionali in cui il PPR 2006 si articola sono accomunate da alcuni elementi fondamentali di indirizzo:

- la necessità di rafforzare complessivamente l'immagine del "Prodotto Marche" quale elemento portante per la promozione delle diverse componenti economiche del territorio regionale e come "valore aggiunto" all'offerta degli operatori;
- l'opportunità di sviluppare un sistema di programmazione delle attività promozionali basato sull'attivazione di un monitoraggio costante dei mercati e dei settori d'intervento, da confrontare con i risultati raggiunti;
- l'attenzione particolare da porre nei confronti della qualità del prodotto e del servizio, per restare competitivi rispetto a realtà di mercato emergenti, attuando strategie differenziate nei diversi mercati in base alla capacità di penetrazione del nostro prodotto.

Gli interventi che verranno attuati nell'ambito dei Progetti sottoelencati sono orientati a coinvolgere un maggior numero di operatori alle azioni e alle iniziative promozionali, sia intermini di collaborazione alla realizzazione delle stesse che in termini di compartecipazione.

Le iniziative e le azioni messe in essere possono inoltre permettere una maggiore conoscenza dei mercati esteri a disposizione del sistema delle imprese, una più incisiva immagine complessiva delle Marche, una possibilità per il sistema economico marchigiano di trovare occasioni di sviluppo di una rete di relazioni internazionali, con un aumento delle opportunità di sviluppo, ed infine un miglioramento delle metodologie di rilevazione delle indicazioni che provengono dal territorio.

Di seguito vengono elencati i Progetti, suddivisi per tipologie di azione:

- PROGETTO OSSERVATORIO
- PROGETTO COMUNICAZIONE
- PROGETTO VALORIZZAZIONE;
- PROGETTO COMMERCIALIZZAZIONE
- PROGETTI SVILUPPO INTERREGIONALI
- PROGETTO INIZIATIVE SPECIALI

*Possiamo interpretare il PPR secondo il criterio di :  
Mission (pensiero strategico/vision) e costruzione di un Piano*

Mission/vision



Pianificazione (costruzione di un piano)

Dare un immagine unitaria al “Prodotto Marche” all’interno di tutti i settori produttivi

Programma Promozione Regionale  
Turismo, artigianato e industria, agro-alimentare e pesca

- PROGETTO OSSERVATORIO
- PROGETTO COMUNICAZIONE
- PROGETTO VALORIZZAZIONE;
- PROGETTO COMMERCIALIZZAZIONE
- PROGETTI SVILUPPO INTERREGIONALI
- PROGETTO INIZIATIVE SPECIALI

## *Mission (pensiero strategico/vision) e costruzione di un Piano*

Il pensiero strategico è esplicitato in modo formale attraverso la costruzione di un piano

Il piano deve descrivere analiticamente i contenuti delle diverse fasi attraverso cui raggiungere gli obiettivi individuati nella visione strategica

Il Piano è l'articolazione di un sistema integrato di decisioni

La Pianificazione comprende e coordina :

1. Strategie
2. Obiettivi
3. Risorse disponibili
4. Programmi operativi

Piano e programma !!!  
Occorre chiarire il lessico

## *La Pianificazione strategica di un territorio*

La pianificazione di un'impresa deve essere **flessibile** per adattarsi e/o prevenire la variazione dell'ambiente

**La pianificazione di un territorio deve essere ancora più flessibile, deve essere intrinsecamente flessibile**

- La razionalità del pianificatore è necessariamente *debole* in quanto :
- Il pianificatore deve tenere conto nelle decisioni di una **molteplicità di razionalità** attribuite ai soggetti presenti nel territorio non necessariamente convergenti
- Il pianificatore dispone di **informazioni limitate**
- Il **pianificatore è un soggetto diverso dall'esecutore** e quindi affronta problemi di “**agenzia**” nei confronti dell'esecutore

Pertanto è difficile che il piano strategico di un territorio indichi con perfetta precisione il punto di arrivo da raggiungere ma sia in grado solo di indicare un ***percorso*** da seguire

## *Punti caratterizzanti di una Pianificazione strategica (USA anni '80)*

I piani in genere sono caratterizzati da una serie di punti comuni :

### FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE TERRITORIALE

- ➔ È stabilita in modo puntuale una serie di **problemi fondamentali** per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio
- ➔ Sono individuate e descritte le **azioni** per risolvere i problemi fondamentali
- ➔ Sono previste le **risorse** necessarie per porre in essere le azioni individuate
- ➔ Sono delineate le **condizioni e i modi di cooperazione tra i diversi stakeholders** (in particolare tra amministrazione pubblica e imprese private) al fine di migliorare l'attuazione delle azioni individuate

## *Punti caratterizzanti di una Pianificazione strategica*

In Europa si dà in genere una **maggiore enfasi alla partecipazione dal basso** con il coinvolgimento dei diversi attori sociali e alla ricerca del consenso di tutte le parti impegnate negli obiettivi dello sviluppo

Esempi in pillole:

La V.I.A. (valutazione di impatto ambientale) è di fatto il tentativo di coinvolgimento della popolazione alla attuazione dei piani previsti dal programma generale di sviluppo di un'area

La Bonifica integrale, imposta a un territorio per legge di intervento per il raggiungimento di fini pubblici superiori agli interessi privati, prevede la costituzione del Consorzio di bonifica amministrato da rappresentanti pubblici e privati

Le leggi sulla pianificazione territoriali prevedono la zonizzazione e la programmazione pianificata degli interventi d'uso del territorio diversificati per zone

La Legge 157/92 sul prelievo e la conservazione della fauna omeoterma (legge quadro sulla caccia) prevede la zonizzazione del territorio con riserva di zone di divieto di caccia integrate con le zone previste dalle leggi ambientali e un organo di gestione degli ATC (ambiti territoriali di caccia) con rappresentanti paritetici di cacciatori, agricoltori e ambientalisti

La Legge 394/91 sulle aree protette prevede la costituzione della Comunità del Parco, costituita dai Sindaci dei Comuni ricadenti nell'area del parco

La legge 135/2001

*Art. 5. (Sistemi turistici locali)*

1. Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza ~~3~~ **1** diffusa di imprese turistiche singole o associate.

# *Il marketing applicato alla definizione dell'orientamento strategico del territorio*

Nell'impresa la **definizione** del **programma strategico** è influenzata molto dal **marketing**

Il Mktg fornisce **concetti** e **strumenti operativi** che fanno da riferimento essenziale per la **definizione della strategia**

Nel caso di un mercato in cui l'offerta eccede la domanda l'elaborazione di un indirizzo strategico che guida le scelte competitive di un soggetto imprenditoriale può essere fondato sul marketing

In questo approccio il Mktg fornisce il metodo e gli strumenti per sviluppare e mantenere un'efficace **corrispondenza** tra impresa e gli stimoli che provengono dall'ambiente



## *I punti essenziali del marketing d'impresa applicati al territorio*

- 1) Il marketing è un sistema di attività disegnato (progettato) per pianificare, attribuire il prezzo, promuovere e distribuire prodotti o servizi che siano in grado di soddisfare i bisogni attuali o potenziali dei clienti. Il Mktg è **stimolo della domanda** (progettazione di nuovi prodotti, definizione del prezzo, comunicazione) ed è anche **sviluppo** di servizi messi a disposizione della domanda stessa (messa a disposizione dei beni e nei modi, tempi e luoghi più idonei alle esigenze del consumatore)
- 2) Il Mktg raggruppa un insieme di attività **interdipendenti** finalizzate a soddisfare le attese di determinati gruppi di consumatori in funzione del raggiungimento degli **obiettivi** di medio e lungo termine dell'**impresa**
- 3) Il Mktg è il **sistema sensibile** che raccorda impresa e clienti
- 4) Il Mktg ha il compito di **filtrare** il flusso di **informazioni** da e verso l'impresa e di attivare il **collegamento** tra l'impresa e gli stakeholder esterni

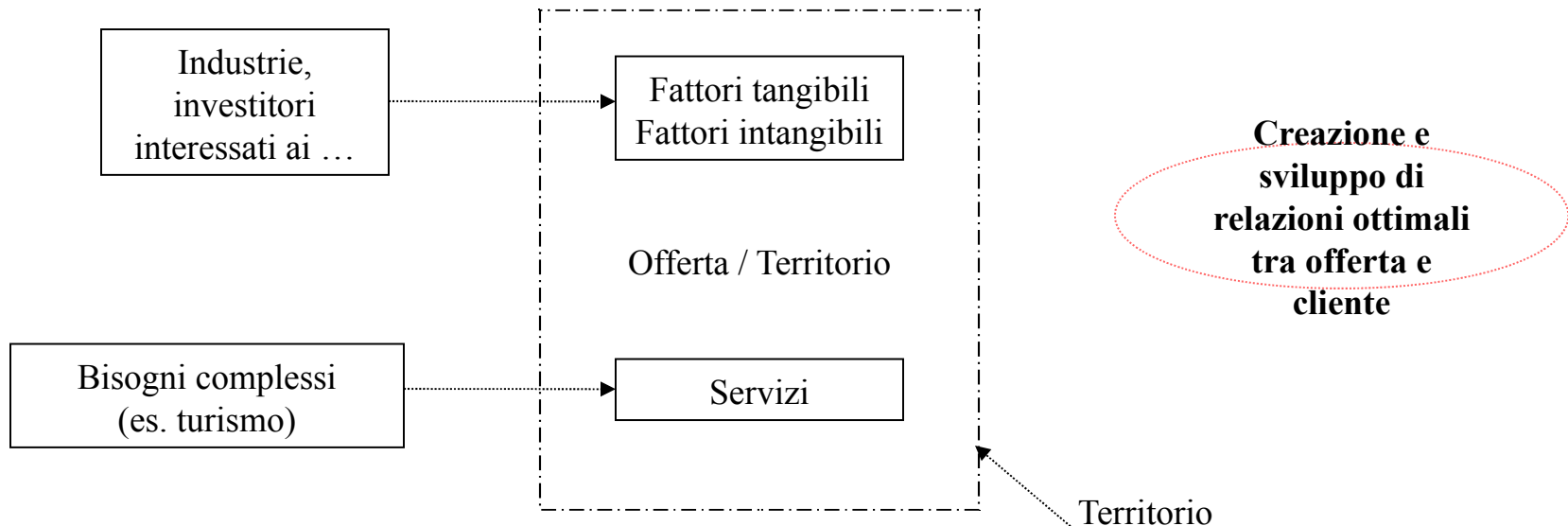
# *I punti essenziali del marketing d'impresa applicati al territorio*

I contenuti sopradetti riguardano il marketing come **componente** della struttura e del comportamento di un'organizzazione

Tali contenuti si precisano in relazione all'attività svolta dall'impresa :

1. Marketing dei beni di consumo
2. Marketing dei beni industriali
3. Marketing dei servizi

Nel caso del **marketing di un'area geografica** sembrano pertinenti i punti 2 e 3



## Creazione e sviluppo di relazioni ottimali tra offerta e cliente

Se l'obiettivo è questo, la strategia di marketing e le relative scelte operative poggiano su tre elementi basilari :

1) Acquirente e venditore sono entrambi **soggetti attivi** nel processo di scambio

1) Per entrambe le parti il **valore** derivante dalla transazione tende ad aumentare nel **tempo** quando la relazione viene ripetuta

1) Il rapporto tra cliente e fornitore **supera l'ottica conflittuale** (il Mktg è una guerra) e si avvia ad essere **un impegno reciproco** che porta al successo comune. La diffusione di **valori comuni** facilita il ripetersi delle transazioni

Questi **3** elementi che sono alla base del marketing industriale **funzionano anche per il Mktg del territorio**

Chi produce strumenti per la produzione industriale li fornisce in funzione delle caratteristiche della **catena del valore del cliente e delle sue strategie**

La collaborazione dei due soggetti deve prevedere la progettazione dell'offerta, nella sua realizzazione e nella fornitura

Tale collaborazione evidentemente funziona e si affina se i rapporti sono proiettati nel medio-lungo periodo perché serve al cliente ma questo deve informare bene il fornitore delle proprie esigenze (prospettiva relazionale del Mktg)

# Prospettiva relazionale del marketing

Se cliente e fornitore collaborano per la progettazione, produzione e fornitura del prodotto industriale al contempo collaborano nella progettazione, produzione e fornitura dei necessari servizi di supporto, informazione e comunicazione

Se la transazione ha successo per l'impegno dei due soggetti che si impegnano a ripeterla nel tempo si creano :

- Fiducia
  - Sistema
- } in grado di soddisfare un'esigenza complessa e articolata (ripetizione dei rapporti)

L'offerta non è il singolo prodotto, ma il **complesso e coordinato insieme di componenti tangibili e intangibili** costituito da componenti di diverso grado di complessità e servizi diretti e indiretti

**Il valore dell'offerta è maggiore della somma del valore dei singoli componenti (tangibili e intangibili)**

Marketing  
industriale

Prospettiva relazionale del  
marketing

1) L'**offerta ha natura sistemica** : è costituita da un **insieme complesso** di prodotti, servizi, elementi intangibili, dove le relazioni tra componenti sono fondamentali

1) La **transazione** cliente-fornitore è in genere proiettata verso una **prospettiva di medio-lungo** termine

1) Il **cliente svolge un ruolo attivo** (di intensità variabile a seconda dei casi) e condiziona la struttura stessa del fornitore

1) L'insieme delle relazioni tra cliente e fornitore durante la transazione sono spesso accompagnate da relazioni con **soggetti diversi**, relazioni che precedono, accompagnano e seguono la transazione stessa

**Non è difficile immaginare le stesse caratteristiche per il marketing del territorio**

***La prospettiva relazionale per il Mktg del territorio,  
il Mktg del settore non-profit e il Mktg sociale***

## *La prospettiva relazionale per il Mktg del territorio, il Mktg del settore non-profit e il Mktg sociale*

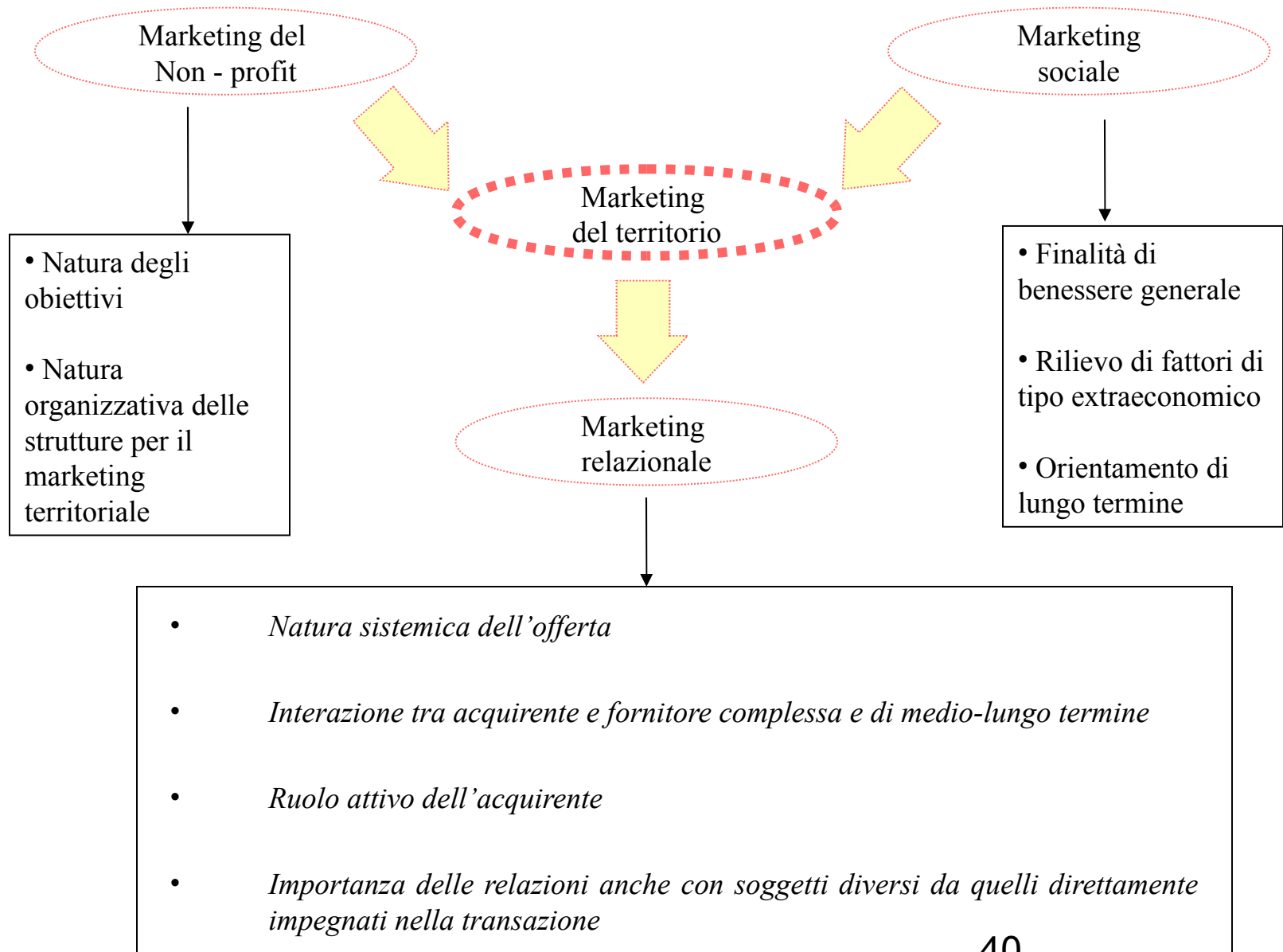
---

Si dà base teorica al MT e autonomia alla relativa disciplina sulla base della **prospettiva relazionale**, perché il paradigma di un marketing fondato sulla **coltivazione delle relazioni** tra fornitore e cliente appare perfettamente adatta per il Mktg di una determinata area geografica

Altri punti di riferimento sono anche il marketing del non-profit e il marketing sociale

Il marketing del territorio è finalizzato alla costituzione e al consolidamento delle **relazioni** tra il **soggetto** che ha il compito di gestire l'offerta (**le componenti del territorio**) e i potenziali **acquirenti** del territorio, rappresentati da investitori e utenti attuali e potenziali

## *Le radici concettuali del MT*



## *Le radici concettuali del MT*

Il MT ha il compito di **stabilire e ispessire** le relazioni tra chi ha il compito di gestire l'offerta (le componenti del territorio) e i potenziali acquirenti che sono gli **investitori** e gli **utenti** attuali e potenziali

Le relazioni hanno **basi economiche** ma anche di **altra natura** in quanto gli utenti hanno un ruolo anche nella progettazione e nella realizzazione dell'offerta

Le relazioni tra gestore dell'offerta e utente sono molto dense e si proiettano nel tempo, anche dopo la fase di transazione (es acquisto immobile)

Sia il **gestore** che l'**utente** devono tenere ben presente la **stima del valore** derivante dalla transazione con riferimento agli effetti di **medio-lungo termine**

Il gestore deve tenere ben presente gli **effetti** che le transazioni hanno su **tutti gli elementi che compomgono il sistema**

Il gestore e l'utente se hanno presente che le relazioni sono proiettate nel medio-lungo periodo sono portati ad **atteggiamenti "etici" cioè tendenzialmente cooperativi**

La relazione cooperativa tra gestore e utente fa diffondere un sistema di valori condivisi (**fiducia**)

Le imprese sono interessate al modello sociale presente nella zona (**sistema**)

I responsabili della promozione devono essere in grado di orientare tale modello alle esigenze delle imprese

**Il risultato è che può realizzarsi una discreta coerenza tra gli obiettivi dell'investitore nell'area e gli obiettivi degli stakeholders dell'area stessa, espressi attraverso il soggetto responsabile del suo sviluppo**

# *Le radici concettuali del MT*

## *Il Mktg del non-profit*

Le connessioni tra MT e Mktg del Non Profit riguardano la definizione degli obiettivi dei soggetti che pongono in essere l'azione di marketing

Un'agenzia di MT può essere assimilata a una organizzazione non-profit che perseguono obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto

L'agenzia opera in nome e per conto di stakeholders che vivono nel territorio e pertanto sono interessati anche ad obiettivi di breve periodo diversi da quelli meramente legati al max profitto, non solo di natura finanziaria e talora più ampi

## *Il Mktg sociale*

Il marketing sociale comprende tutte le attività mirate **a migliorare il benessere del consumatore e della società** nel suo complesso oggi e nel futuro e mira a sviluppare nei soggetti target comportamenti favorevoli al perseguimento di comportamento etico e sociale

**La connessione col MT riguarda l'idea che “vendere” il territorio alle imprese per farle insediare serve agli interessi più generali della società insediata nella zona stabilendo relazioni positive e durature con gli stakeholders locali**

# Marketing relazionale



## *Le funzioni generali del MT*

Il MT può rappresentare un valido riferimento metodologico per fornire un indirizzo strategico a un'area territoriale perché questo ha i seguenti connotati generali

### Caratteri dell'indirizzo strategico

Indirizzo strategico



Serve per governare  
lo sviluppo di  
un'area

- L'attrazione verso investitori e utenti va indirizzata verso la ricerca e il consolidamento di una **relazione di medio-lungo termine** (vantaggi reciproci per utenti e stakeholders)
- La strategia riguarda un contesto geografico che contiene un insieme composito e complesso di elementi tangibili e intangibili, la cui manifestazione deriva dall'**interazione di una serie complessa di attori**
- La strategia deve tenere bene conto delle caratteristiche del potenziale **investitore - utente (acquirente)**. Le attività che questi metterà in atto interesseranno gli stakeholders e le caratteristiche stesse dello sviluppo. **L'acquirente diventa un soggetto attivo dello sviluppo**

## *Le funzioni possibili del MT*



Le 4 funzioni sono interdipendenti

*Un elemento esclusivo del Mktg: l'identità del territorio*

*Un elemento limitante nel MT : il territorio non è solo un prodotto*

## *Un elemento esclusivo del Mktg: l'identità del territorio*

**Il MT non è né la pianificazione territoriale né la politica dello sviluppo locale né solo la politica di valorizzazione degli immobili né solo la politica di rafforzamento delle imprese locali**

Detiene una sorta di **esclusiva** su un argomento importante : si occupa dell'**identità del territorio** in termini del **contributi che questa può dare alla valorizzazione delle altre attività e quindi della comunità**

Il MT svolge due funzioni :

funzione globale

- 1.1. Sviluppo operativo dell'**identità locale** programmata nel piano strategico
- 1.2. Sviluppo di una determinata **immagine** del luogo
- 1.3. **Accoglienza** dei potenziali utilizzatori del territorio a cui si indirizza il piano di Mktg

funzione settoriale

- 2.1. Interventi mirati al miglioramento del **funzionamento** dei settori (es. amministrazione, rapporti con utenti e cittadini...)
- 2.2. **Ricerca del settore** che si vuole particolarmente attraente nell'area (settore strategico per l'area, es. turismo, commercio, studi)

## *Un elemento esclusivo del Mktg: l'identità del territorio*

- *Gestione di un evento che ha grande impatto economico e sociale per l'intera zona*
- *Valorizzazione di un determinato settore (es. turismo)*
- *Valorizzazione di una funzione economica (es. porto)*

**Il Mktg fornisce l'indirizzo strategico e gli strumenti operativi per sviluppare la posizione competitiva dell'area geografica nel settore o nella funzione considerata**

Le aree del Mktg che hanno più rilievo sono:

1. Valorizzazione delle più rilevanti e **specifiche dotazioni** di patrimonio dell'area (urbana/rurale)
2. Valorizzazione collettiva dei **servizi** offerti dall'area
3. Ristrutturazione e/o potenziamento delle **infrastrutture** dell'area e del patrimonio immobiliare
4. Incentivi **all'insediamento** di imprese esterne di scelti settori
5. Incentivi allo **sviluppo esterno** delle imprese locali di alcuni settori di punta
6. Crescita dell'**offerta turistica** per scelti segmenti di mercato
7. Progettazione e gestione con altre aree di **grandi eventi** a forte impatto economico

L'ente pubblico può incentivare il piano con incentivi fiscali

## *Un elemento limitante nel MT : il territorio non è solo un prodotto*

Il MT si può costruire sugli elementi fondamentali, i concetti e gli strumenti del Mktg anche se la riflessione non è ancora completa e matura

Un elemento limitante che dice della incompletezza della riflessione è dato dal **concetto di prodotto**

Appare normale considerare che per una città, un'area geografica, gli elementi e i caratteri strutturali del territorio, dell'area urbana e i relativi attributi intangibili costituiscano il **prodotto**

Se il territorio fosse un'azienda sarebbe **normale** considerare che il **prodotto venga progettato, realizzato, promosso e venduto seguendo le esigenze della domanda** secondo i caratteri individuati dal piano di Mktg

Considerare il territorio come una vera e propria azienda è troppo semplificatorio

Il **prodotto territorio** non ha la **flessibilità** e la relativa **semplicità** di un **prodotto industriale**

Assunti perché il territorio sia considerato come un prodotto:

- territorio e utenti attuano uno scambio
- il territorio persegue il miglioramento della propria posizione nel mercato attraverso il soddisfacimento delle esigenze degli utenti

Gli assunti sono fondati, sono un po' deboli, vanno giustificati e analizzate le differenze

## Questioni fondamentali

- 1) Significato dell'orientamento al mercato
- 2) Obiettivi dell'azione di Mktg
- 3) Attori coinvolti nell'azione di Mktg
- 4) I diversi livelli a cui si esplica il MT

Occorre una riflessione teorica e sulla pratica operativa per ognuno di punti

## *Significato dell'orientamento al mercato : azienda e territorio, diverse rigidità e gerarchia*

E' opportuno e favorevole orientare un'impresa al mercato

Un'impresa market oriented risolve due problemi :

- Ottimizza il rapporto con l'ambiente esterno
- Crea consenso verso l'impresa e le sue iniziative da parte dei soggetti esterni e interni

Sarebbe bello ma è difficile immaginarne i contorni pratici di un territorio che si orienta al marketing per migliorare i rapporti con l'ambiente esterno

### **Difficoltà principale :**

Il territorio è costituito da una **molteplicità di componenti tangibili e intangibili** ciascuna della quali evolve secondo modi spesso indipendenti

**Le componenti possono essere in contrasto e orientate verso obiettivi divergenti o concorrenti**

**Ammesso che venga percepito il vantaggio** di agire nella stessa direzione, in caso di un segnale di mercato il tempo di reazione di una collettività è molto maggiore (**comportamento rigido**) di quello di una organizzazione imprenditoriale (**gerarchia di comando**)

## *Significato dell'orientamento al mercato*

**I caratteri storici e strutturali consolidati su un territorio lo definiscono in maniera determinante e al contempo rigida e definiscono gli ambiti stessi entro cui un territorio è in grado di soddisfare determinati tipi di domanda**

Morfologia, clima di un'area determinano il contenuto e gran parte del carattere di un'offerta turistica

Esigenze eventualmente diverse della domanda non possono essere soddisfatte

Montagna - Mare, Cortina - Gran Sasso, Rimini - Forte dei Marmi, Tabiano - Fiuggi...

**Una volta avviata una determinata politica di offerta territoriale (es. modi di fare turismo) è molto difficile cambiare indirizzo e occorre molto tempo per farlo per adattarsi ad eventuali cambiamenti del tipo di domanda**

Le imprese hanno una più elevata elasticità di adattamento ai mutamenti del contesto ambientale di quanto non sia in grado di fare un'area geografica

---

## *Trasferimento del concetto di orientamento al mercato dal Mktg al MT*

**L'orientamento al mercato implica che siano identificati con precisione i soggetti che costituiscono tale mercato e che tali soggetti abbiano modelli di comportamento abbastanza simili (segmentazione del mercato)**

Un territorio raramente si rivolge a utenti che abbiano solo una o più caratteristiche simili, ma spesso a più tipi di utenza

Un'area geografica deve essere in grado di soddisfare contemporaneamente più esigenze anche contrastanti



## *Trasferimento del concetto di orientamento al mercato dal Mktg al MT*

### Impresa

Un'**impresa** orientata al mercato prima di iniziare la produzione può partire dall'analisi del comportamento dei clienti, in seguito progettare, produrre, promuovere e commerciare il prodotto (market oriented)

### Territorio

L'**orientamento al mercato di un territorio** consiste nella **tendenza** da parte di diversi soggetti locali ad attivare le condizioni che consentono al territorio di rafforzare il valore che esso è in grado di offrire ai propri utenti - attuali e potenziali

L'orientamento al mercato di un territorio **non si manifesta** con il fatto che puntualmente tenda a assumere le specifiche caratteristiche volute dalla domanda, ma **costituisce un criterio generale** per scegliere la natura degli interventi che **possono essere effettuati sugli elementi che costituiscono il territorio**

## *Trasferimento del concetto di orientamento al mercato dal Mktg al MT*

**Resta l'Obiettivo di raggiungere la massima soddisfazione della domanda**

Nel caso del territorio è **impossibile** *progettare* le caratteristiche del bene prodotto in funzione delle richieste (esplicite o implicite della domanda

Per il territorio è **possibile sviluppare le condizioni** che permettono all'area geografica di potenziare le condizioni che permettono all'offerta di massimizzare il valore potenzialmente attribuibile alla domanda.

**Non c'è dubbio che il Mktg sia sbilanciato dal lato dell'offerta, ma resta l'orientamento al mercato - la domanda - per l'intento di valorizzare maggiormente le dotazioni materiali e immateriali presenti nell'area che aumentano il valore per la domanda** ●

## *La determinazione degli obiettivi del MT*

Rispetto al Mktg aziendale il MT ha maggiori limiti

L'impresa ha l'obiettivo di **comprendere** e **soddisfare completamente** i bisogni della domanda cercando di addensare nel tempo le relazioni con la domanda stessa in modo che sia di reciproca soddisfazione

In azienda è possibile individuare un *responsabile* e una serie di *indicatori misurabili* per valutare nel tempo il raggiungimento degli obiettivi

*Indici economici*

*Livello e andamento delle vendite, grado di fidelizzazione dei clienti, redditività delle diverse operazioni commerciali*



Questo metodo non può essere usato con la stessa efficacia per un'area geografica :

La domanda non è segmentata e il soddisfacimento di bisogni di clienti diversi possono essere conflittuali

## *La determinazione degli obiettivi del MT*

Non è possibile la **massimizzazione** delle vendite e indicare il **target di quota di mercato**

Soprattutto il territorio ha difficoltà ad individuare

**quale sia la produzione ed ad aumentarla**

Un acquirente può acquistare **una componente** del territorio ma resta **indefinibile il grado di relazione** tra la componente acquistata materialmente e la **rete di relazioni complementari che contornano il bene acquisito**

Il territorio inteso come **complesso di tutti gli elementi che lo costituiscono non è acquistabile in quanto tale e in toto**

Nel territorio esistono beni e servizi che **ancora** non sono soggetti a diritti di proprietà e in quanto tali non sono possibili transazioni commerciali che li riguardano (*free-riders del paesaggio, respiro dell'atmosfera culturale*)

L'obiettivo del MT non può essere quindi quello della **massimizzazione delle vendite** ma quello del **raggiungimento di utilizzazione ottimale delle risorse** disponibili rispetto ai bisogni delle diverse categorie di utenti attuali e potenziali



## *La determinazione degli obiettivi del MT*

Allora con precisione quali sono gli obiettivi del MT ?

Ogni territorio si trova inserito in un contesto geo-politico molto ampio nel quale si distinguono diversi livelli di responsabilità politica

Il sistema locale fa parte di un sistema di crescente complessità - locale, regionale, nazionale, europeo

Gli scopi del MT si trovano delimitati da scelte operate ai livelli più alti di responsabilità dove si decide la **vision** di più largo respiro

Potremmo scegliere **obiettivi locali** interessanti per gli **stakeholders** ma anche **coerenti con le politiche nazionali** ed europee per lo sviluppo economico-sociale :

- *Sostegno all'occupazione e creazione di nuovi posti di lavoro*
- *Mantenimento delle entrate fiscali*
- *Promozione delle nuove forme di imprenditorialità*
- *Attrazione di nuove imprese*
- *Miglioramento della qualità della vita*
- *Difesa e rilancio delle zone degradate o in ritardo dello sviluppo*

 La **vision** - europea - l'orientamento generale verso un obiettivo raggiungibile - si identifica con lo **sviluppo sostenibile** delle attività di ogni settore e per la vita civile in genere

## *Gli obiettivi del MT - le città sostenibili - lo sviluppo sostenibile - lo sviluppo rurale*

La finalità generale dello sviluppo sostenibile si articola in tre obiettivi:

1. Equilibrio e coesione sociale
2. Sostenibilità ambientale
3. Competitività economica

I primi due **appaiono vincoli** posti al terzo obiettivo ma invece devono essere visti come obiettivi posti sullo stesso piano

Localmente è più facile percepire il **conflitto esistente tra i 3 obiettivi** invece che una loro visione integrata

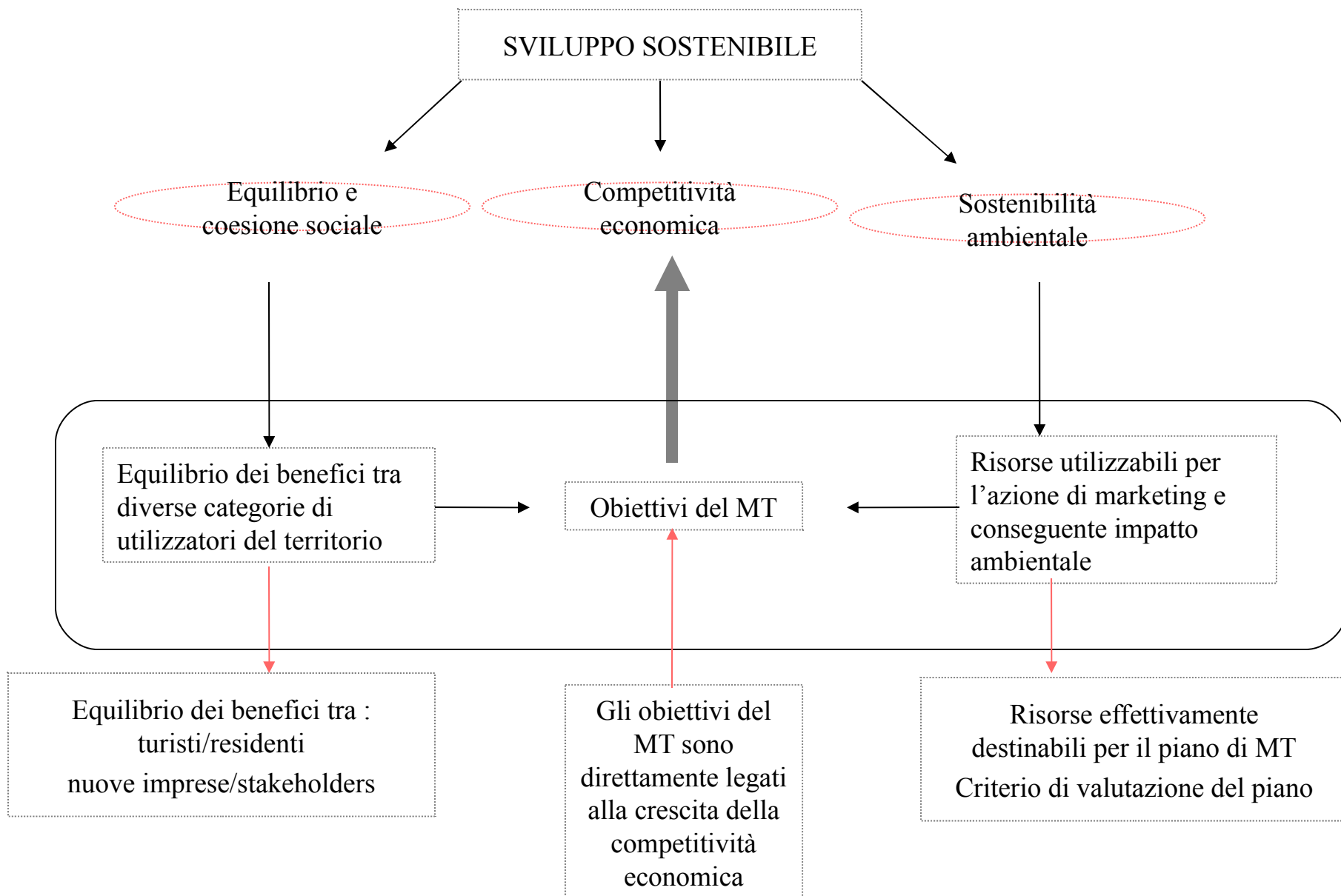
Allora conviene percepire lo sviluppo sostenibile **mediante la definizione e l'accettazione di criteri per la gestione di conflitti** la cui origine appare del tutto **inevitabile**

**La gestione moderna del territorio affronta proprio la difficoltà di una gestione complessa di obiettivi contrastanti**

L'approccio strategico del gestione del territorio è quindi coerente con la gestione integrata dei tre obiettivi per gestire in modo equilibrato e simultanee tutte le componenti di un'area geografica locale



Le finalità del MT non possono non conseguire l'idea di **sviluppo sostenibile** cercando di fornire gli **strumenti più idonei** agli obiettivi indicati dalla **vision** europea pur restando più vicino all'obiettivo della **competitività economica**

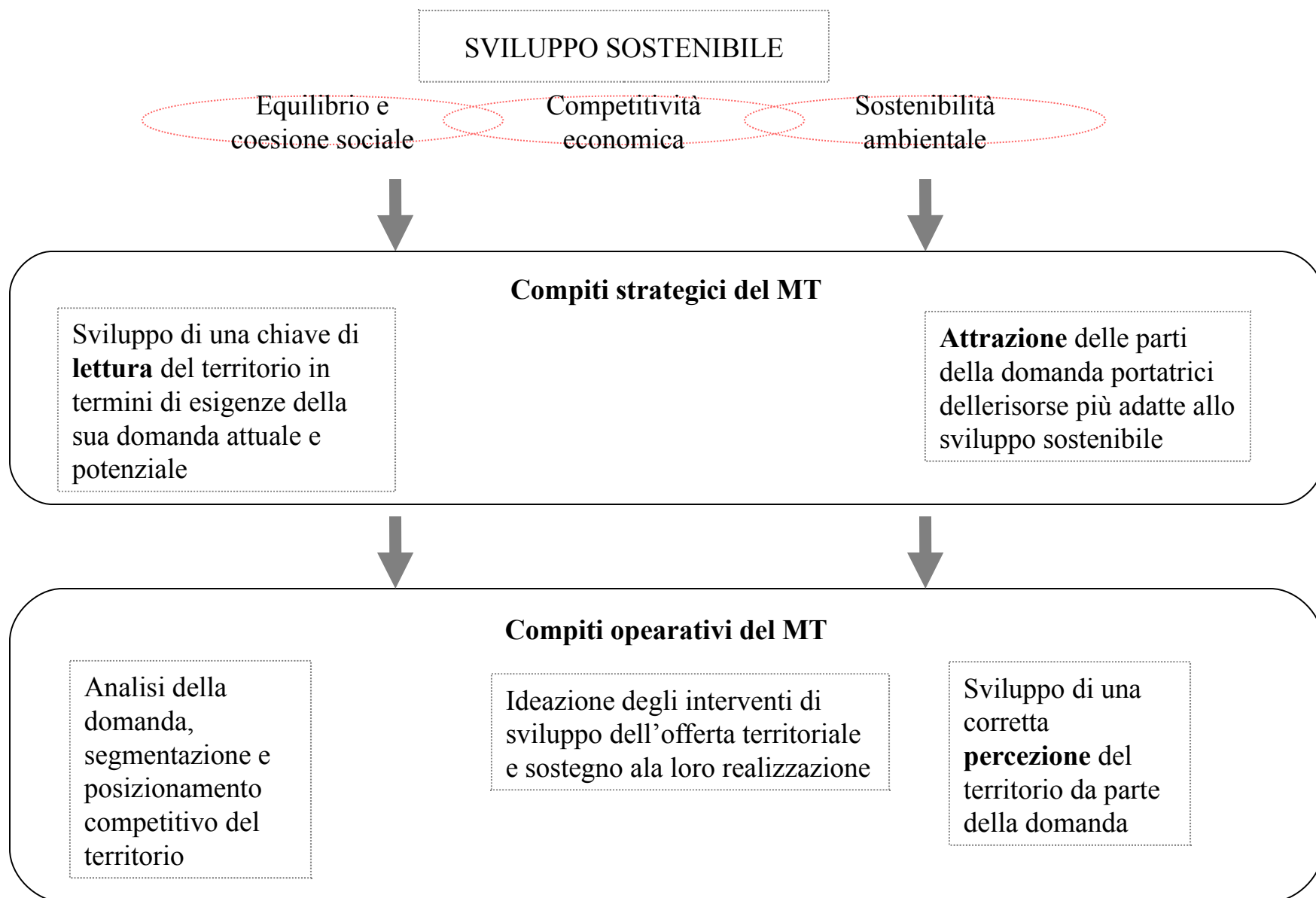


## *Obiettivi strategici e operativi del MT*

*Fare in modo che il territorio non sia considerato in modo generico o semplicemente “fisico” - nemmeno dagli stessi responsabili di governo locale - ma sviluppare una CHIAVE di LETTURA in funzione della soddisfazione della domanda attuale e potenziale*

*Individuare e attrarre quelle parti di DOMANDA che sono portatrici delle risorse più adatte al processo di sviluppo economico sostenibile del territorio*

# Obiettivi strategici e operativi del MT



## *Obiettivi strategici e operativi del MT*

La finalità generale del MT è creare le migliori condizioni possibili per connettere l'offerta territoriale con le diverse tipologie di domanda contribuendo alla competitività economica del territorio perché favorisce gli scambi con soggetti esterni traendo da essi le **energie di conoscenza e risorse utili** ai residenti e agli utenti

Le energie si traducono concretamente in diverse **accumulazioni**, cioè in diverse forme di capitale

- Capitale economico
- Capitale di conoscenza
- Capitale culturale
- Capitale sociale

La **vision** è servita dalla **strategia** ma il MT oltre a recepire la vision **sceglie i termini migliori per attuarla** e per renderla **effettivamente percepita dal mercato** come offerta che si origina dal territorio

**Si tratta di caratterizzare il territorio con un indirizzo tematico che deve essere specifico semplice e il più possibile consistente con le caratteristiche del territorio**

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                   |                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pubblico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sindaco</li><li>- Dir. Gen. Del Comune</li><li>- Assessorati allo sviluppo, alle attività</li><li>- Direzione servizi pubblici</li><li>- Aziende municipalizzate</li><li>- Università</li></ul> | <b>LIVELLO COMUNALE O DI AREA</b> | <b>Privato</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- CCIA</li><li>- Unione industriali</li><li>- Associazioni di categori</li><li>- Sindacati</li><li>- Fondi immobiliari</li><li>- Consorzi</li><li>- Fondazioni bancarie</li></ul> |
| <b>Pubblico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presidenza della Regione</li><li>- Assessorati urbanistica, attività...</li><li>- Conferenze deiservizi a livello regionale</li><li>-Aziende municipalizzate</li><li>-Università</li></ul>      | <b>LIVELLO REGIONALE</b>          | <b>Privato</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unioncamere</li><li>- Ass. industriali</li><li>- Sindacati</li><li>- Consorzi</li><li>- Fondi imm.</li><li>- Fondazioni bancarie</li></ul>                                      |
| <b>Pubblico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Governo</li><li>- Ministeri industria, trasporti, aree urbane...</li></ul>                                                                                                                      | <b>LIVELLO NAZIONALE</b>          | <b>Privato</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ass. industriali</li><li>- Sindacati nazionali</li><li>- Istituzioni finanziarie</li><li>- Grandi imprese</li></ul>                                                             |

## *Gli attori del MT*

Possiamo approfondire due aspetti : Soggetti misti e Fondazioni bancarie

- La crescente importanza dei soggetti **misti** : particolare riferimento ai **Patti territoriali** dove convergono attori locali di matrice diversa, soggetti economici, associazioni di produttori, sindacati, amministrazioni locali
- Le **Fondazioni bancarie** che non avendo scopo di lucro hanno invece il compito di dare impulso alle iniziative socio-economiche che interessano lo sviluppo locale e il benessere delle popolazioni

I soggetti prima descritti hanno evidentemente compiti e obiettivi diversi e più ampi del MT ma essendo attori del governo del territorio fanno di fatto parte del **prodotto territorio**

Le funzioni di **Agenzia di marketing del territorio** sono di fatto molto spesso **suddivise tra enti e istituzioni diverse** e di diversi livelli e competenze anche se potrebbe essere definita come **vero e proprio ente esterno** agli enti locali pubblici e privati che ruotano intorno allo sviluppo e al marketing del territorio

L'**Agenzia di marketing del territorio** potrebbe essere un **partner che collabora con gli altri enti e attori**



## *L'Agenzia di Marketing del territorio*

### **L'Agenzia avrebbe come competenze esclusive :**

1. Analisi delle caratteristiche e dei bisogni delle diverse tipologie di domanda attuale e potenziale
2. Comunicazione e promozione delle opportunità offerte dal territorio
3. Realizzazione di proposte, più o meno complesse, per le linee di intervento strutturale del territorio al fine di aumentare la competitività verso i concorrenti
4. Realizzare attività di sostegno agli investitori, prima, durante e dopo gli investimenti

### **L'Agenzia di marketing del territorio può essere costituita come :**

1. Unico affidatario dei compiti strategici e operativi
2. Partner di tutti gli altri attori interessati e attivi al piano di MT

Il decisore politico deve risolvere un bel dilemma.



## *L'Agenzia di Marketing del territorio - l'oggetto delle scelte strategiche e operative*

Le differenze tra Mktg (strategico e operativo) aziendale e MT fanno evidenziare come sia problematico individuare l'oggetto del MT visto che gli attori, le competenze, le componenti interne al territorio e la tipologia di stakeholders e di utenti sia complessa e composita

**Occorre definire un metodo per individuare gli elementi essenziali del territorio che sono quindi l'oggetto del MT**

Problema : definizione dell'oggetto del MT

## *L'oggetto del MT, gli elementi del territorio, le componenti del MT, la differenziazione del piano di MT*

### *Le componenti del MT*

Il MT si può **differenziare** a seconda della **natura degli elementi** sui quali si fonda

1. *tipologie di utenti,*
2. *componenti del territorio,*
3. *attori di governo dei fattori caratterizzanti il territorio*

#### **Modello di interesse differenziato duale**

| Utenti (domanda) |         | Componenti del territorio |          | Attori di governo |           |
|------------------|---------|---------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Residenti        | Turisti | Città                     | Campagna | Comune            | Provincia |
| Altro            | Altro   | Altro                     | Altro    |                   | Altro     |

*Descrivere gli attori come **singoli** e come **singole categorie** non è difficile*

*Complesso è invece descrivere concretamente un contesto geografico come **insieme di componenti***



From Wikipedia, the free encyclopedia

System (from Latin *systema*, in turn from Greek σύστημα *systema*) is a set of interacting or interdependent entities forming an integrated whole.

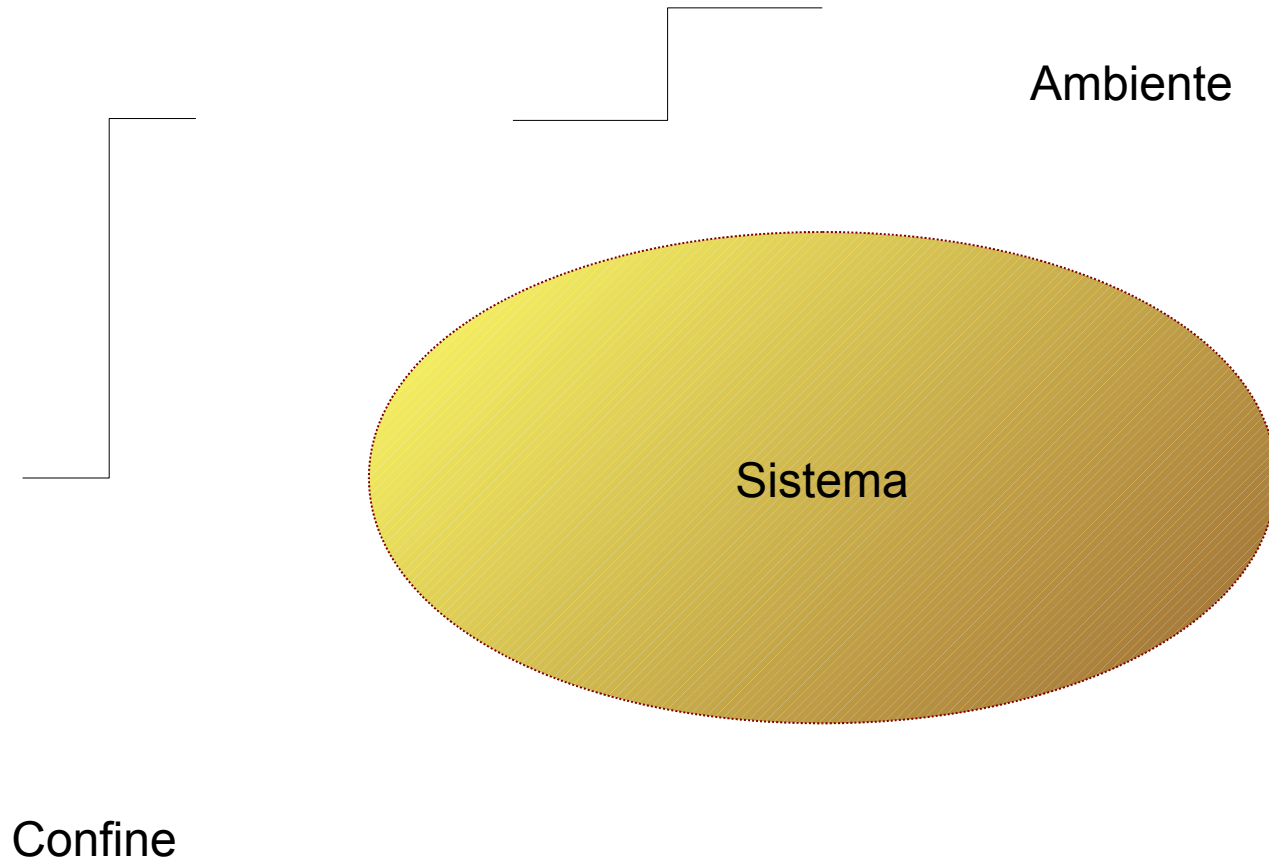
The concept of an 'integrated whole' can also be stated in terms of a system embodying a set of relationships which are differentiated from relationships of the set to other elements, and from relationships between an element of the set and elements not a part of the relational regime.

The scientific research field which is engaged in the study of the general properties of systems include systems theory, cybernetics, dynamical systems and complex systems. They investigate the abstract properties of the matter and organization, searching concepts and principles which are independent of the specific domain, substance, type, or temporal scales of existence.

Most systems share common characteristics, including:

- \* Systems have structure, defined by parts and their composition;
- \* Systems have behavior, which involves inputs, processing and outputs of material, energy or information;
- \* Systems have interconnectivity: the various parts of a system have functional as well as structural relationships between each other.
- \* Systems have by themselves functions or groups of functions

The term system may also refer to a set of rules that governs behavior or structure.



## *Le componenti del MT*

Il territorio è sede di una serie di elementi materiali e immateriali

- Oppure può essere identificato con uno **specifico sotto-insieme di alcuni elementi selezionati**
- Un'area può essere descritta come l'insieme delle **utilizzazioni settoriali** del territorio materiale
- Un'area può essere descritta con gli **usi attuali e con gli usi potenziali** che se ne possono fare
- Un'area può essere descritta anche con **un'ipotesi mista**, consideranti i fattori già esistenti e quelli potenziali

**I metodi diversi di descrizione degli elementi caratterizzanti un territorio hanno molta importanza nella determinazione del prodotto oggetto della strategia del piano di MT**

*La differenziazione rispetto a*

- 1. Utenti,*
- 2. Componenti del territorio*
  - attori di governo...*

*... determina i contenuti del piano di MT*



**Differenziazione del piano di MT**

## *Differenziazione del piano di MT in funzione degli Utenti*

| Differenziazione del piano di MT in funzione di : | Obiettivi               |
|---------------------------------------------------|-------------------------|
| Utenti                                            | Avere + o - di          |
|                                                   | Nuove imprese           |
|                                                   | Sviluppo Aziende locali |
|                                                   | Delocalizzazione        |
|                                                   | Turisti                 |
|                                                   | Area industriale        |
|                                                   | Area commerciale        |
|                                                   | Sviluppo turistico      |
|                                                   | Governo locale          |
|                                                   | Società private         |

*Occorre prevedere un metodo di **integrazione** delle **differenziazioni** delle componenti del MT*

## *L'oggetto del MT - l'integrazione delle componenti, degli utenti e degli attori*

Il MT si può differenziare a seconda della natura degli elementi sui quali si fonda, *componenti, tipologie di utenti, attori che governano i fattori caratterizzanti il territorio*

L'oggetto del MT si può identificare attraverso determinate **integrazioni** delle **tre prospettive di analisi**, procedendo per due fasi distinte

Integrazione (intersezione) tra **componenti** e **utenti** cioè

➡ integrazioni **offerta/domanda** (o in termini aziendali **prodotto/mercato**)

➡ Integrazione (intersezione) tra **componenti/utenti** e **attori di governo**

1

**INTERGRAZIONE**

**Componenti/utenti**

**offerta/domanda**

2

**INTERGRAZIONE**

**componenti/utenti/attori di governo**

## *L'oggetto del MT - l'integrazione delle componenti, degli utenti e degli attori*

- 1. Integrazione** (intersezione) tra **componenti** e **utenti** cioè integrazioni **offerta/domanda** (o in termini aziendali **prodotto/mercato**)

| <b>Componenti del territorio</b><br><b>Componenti della domanda</b> | Zona industriale | Zona direzionale | Risorse turistiche | Beni culturali | Patrimonio immobiliare | Zona extraurbana |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|----------------|------------------------|------------------|
| Cittadini residenti                                                 |                  |                  |                    |                |                        |                  |
| Turisti                                                             |                  |                  |                    |                |                        |                  |
| Imprese locali                                                      |                  |                  |                    |                |                        |                  |
| Imprese esterne                                                     |                  |                  |                    |                |                        |                  |
| Investitori finanziari                                              |                  |                  |                    |                |                        |                  |



## *L'oggetto del MT - l'integrazione delle componenti, degli utenti e degli attori*

### 2. Integrazione (intersezione) tra **componenti/utenti** e **attori di governo**

| Attori responsabili del programma di MT | Agenzia per la promozione del territorio locale | Società mista per lo sviluppo turistico | Consorzio industriale | Amministrazione locale |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Aree di focus del programma di MT       |                                                 |                                         |                       |                        |
| Risorse turistiche - turisti            |                                                 |                                         |                       |                        |
| Beni culturali - turisti                |                                                 |                                         |                       |                        |
| Beni culturali - residenti              |                                                 |                                         |                       |                        |
| Patrimonio immobiliare - residenti      |                                                 |                                         |                       |                        |
| Zona industriale - imprese locali       |                                                 |                                         |                       |                        |
| Zona industriale - imprese esterne      |                                                 |                                         |                       |                        |
| Zona direzionale - imprese esterne      |                                                 |                                         |                       |                        |
| Zona extraurbana - imprese locali       |                                                 |                                         |                       |                        |

## COORDINAMENTO

I diversi attori devono agire in modo coordinato

### **Coordinamento orizzontale**

**Coerenza** tra azioni di Mktg indirizzate verso un determinato segmento, poste in atto da attori diversi

Es. azioni di valorizzazione turistica poste in atto dal governo locale, dalla società mista, dall'agenzia di promozione territoriale, dalle organizzazioni di categorie e associazioni

### **Coordinamento verticale**

**Coerenza** tra le azioni poste in atto da un attore di governo e rivolti a diversi segmenti **prodotto - mercato**

Es. azione di promozione delle aree industriali, con la gestione turistica e quelle extraurbana, l'attrazione di nuove imprese e la qualità della vita dei residenti

### **Coordinamento trasversale**

Coerenza tra azioni di Mktg poste in atto da un attore di governo indirizzata a un **segmento prodotto - mercato** e le altre azioni messe in atto da altri attori avviate a favore di altre aree del mercato



**UNITARIETA' DELLA CONSIDERAZIONE  
DEI DIVERSI COMPONENTI E UTENTI**

## **Il programma di MT deve essere unitario in modo da tenere conto contemporaneamente tutte le componenti del territorio e le varie tipologie di utenti**

Il programma di MT deve essere un programma del **sistema territoriale** ed ha le caratteristiche seguenti :

- a. È gerarchicamente **sopra** i diversi programmi di Mktg previsti per i **segmenti di prodotto - mercato**
- a. Il **soggetto** che lo gestisce deve avere un **potere effettivo di coordinamento e di intervento** sugli attori che sono interessati allo sviluppo del territorio
- a. Ha natura essenzialmente **strategica**:
  - 1. deve tradurre in termini di marketing l'orientamento politico di sviluppo equilibrato seguito nel territorio
  - 2. deve individuare e sfruttare le sinergie tra le diverse aree verso cui sono indirizzate le azioni di Mktg, superando il più possibile le contraddizioni

## *Una definizione del MT che riassume funzioni e compiti*

➔ Svolge **due** funzioni integrate / integrabili :

1. ha un'approccio strategico
2. Svolge funzioni operative

### Strategia

➔ Strategicamente svolge la funzione di **orientare l'offerta di territorio alla domanda**. Stimola l'aumento del valore che può essere offerto agli utenti per attrarre risorse e persone che favoriscono lo sviluppo e la crescita equilibrata

### Operatività

➔ Operativamente **cerca di sviluppare le condizioni offerte** che migliorano la fruizione attuale e potenziale da parte degli utenti attuali e potenziali e comunica gli elementi di attrattività del territorio

### *Una definizione del MT che riassume funzioni e compiti*

- ➔ Gli obiettivi del MT sono funzionali alla finalità di sviluppo del territorio e sono coerenti con gli obiettivi di coesione sociale, compatibilità ambientale, ed competitività economica (sviluppo rurale, sviluppo sostenibile)
- ➔ Il piano di marketing si occupa di quegli elementi di sviluppo che non possono essere affrontati spontaneamente dagli stakeholders e non sono esplicitamente contenuti negli atti di governo del territorio a fini di pianificazione d'uso del territorio
- ➔ L'azione di MT deve essere sistemica, coinvolgendo tutte le componenti del territorio, se si rivolge a un singolo elemento l'azione deve essere compatibile con la strategia generale del programma

*Una definizione del MT che riassume funzioni e compiti*

- ➔ Possono esistere quindi diversi livelli di azione del MT in funzione del segmento prodotto - mercato e del tipo di soggetto che ha responsabilità e poteri per gestire il programma
- ➔ L'ideazione e l'attuazione può essere affidata a un solo soggetto, ma deve essere coordinata con l'azione di tutti gli interesse e gli attori coinvolti
- ➔ Gli strumenti di MT disponibili presuppongono che sia la domanda che l'offerta di territorio siano rigide. I caratteri dell'offerta non si cambiano in poco tempo né una nuova domanda può essere catturata in breve tempo, sia per tipo di utenti sia per il tipo di esigenze che questi hanno



**L'INTELLIGENZA si manifesta su due piani**

**1. INTEGRAZIONE**

Il MT deve sviluppare una visione integrata dei diversi elementi da cui dipende l'attrattività dell'offerta complessiva di un territorio

E' la forza ordinatrice che trasforma le caratteristiche tangibili e intangibili del territorio in un insieme di servizi integrati che creano valore per il cliente

E' la forza che facilita e promuove la capacità dei singoli e diversi attori nel massimizzare le connessioni e le sinergie delle loro azioni

**2. FERTILIZZAZIONE**

Il MT come fertilizzante fornisce il metodo e gli strumenti operativi per valorizzare al massimo le misure prese in ogni area e attività rilevante dell'offerta territoriale

Per esempio la riorganizzazione della gestione del patrimonio storico (e culturale) di una città o di un territorio se vista nel quadro di un'azione di MT farà da spunto e traino per ogni altra iniziativa ed essere un punto di forza sul piano della competizione

**RAGIONARE SECONDO UN PIANO DI MT IN DEFINITIVA SIGNIFICA FORNIRE UNA RISORSA IMMATERIALE AL TERRITORIO**

Tale risorsa immateriale ha la funzione di valorizzare ognuna delle componenti del territorio

**Il MT è una risorsa intangibile** del territorio stesso a servizio della valorizzazione dei fattori tangibili e intangibili dell'area

Il MT come risorsa è:

- ✓ Fornitura di informazioni
- ✓ Dettatura di criteri relazionali
- ✓ Fornisce servizi di ottimizzazione
- ✓ E' una intelligenza che **integra e finalizza al mercato** le diverse componenti del territorio e le azioni assunte individualmente dagli attori responsabili del governo delle singole componenti

**Il MT potrebbe quindi addirittura determinare e regolare i processi di produzione oltre a valorizzare i risultati tangibili**

L'Agenzia di MT deve avere potere di decisione o avere ottime relazioni con gli altri attori politici che regolano l'uso del territorio

Il MT non è tuttavia la GESTIONE DEL TERRITORIO in mano ai pianificatori territoriali

## *Il significato strategico del MT : intelligenza di integrazione e fertilizzazione*

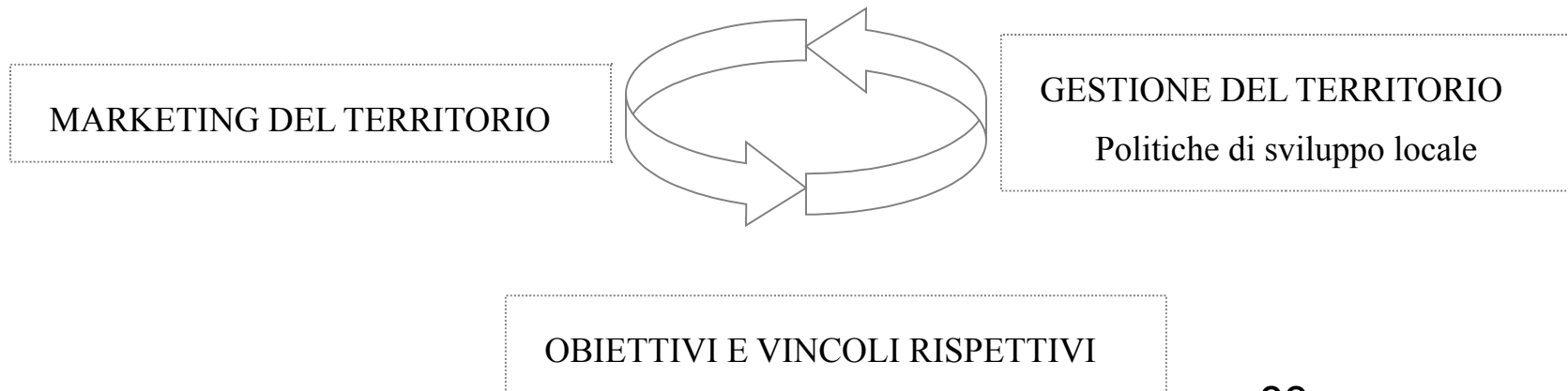
GESTIONE DEL TERRITORIO si occupa:

- ✓ Sviluppo urbanistico e immobiliare
- ✓ Realizzazione, manutenzione e miglioramento delle infrastrutture
- ✓ Rafforzamento servizi pubblici
- ✓ Regolazione delle attività private
- ✓ Sostegno alle attività economiche

Il governo del territorio è connesso al governo politico locale (partiti, elettorato) al quadro giuridico e amministrativo fatto di strumento legislativi settoriali e di quadro generale

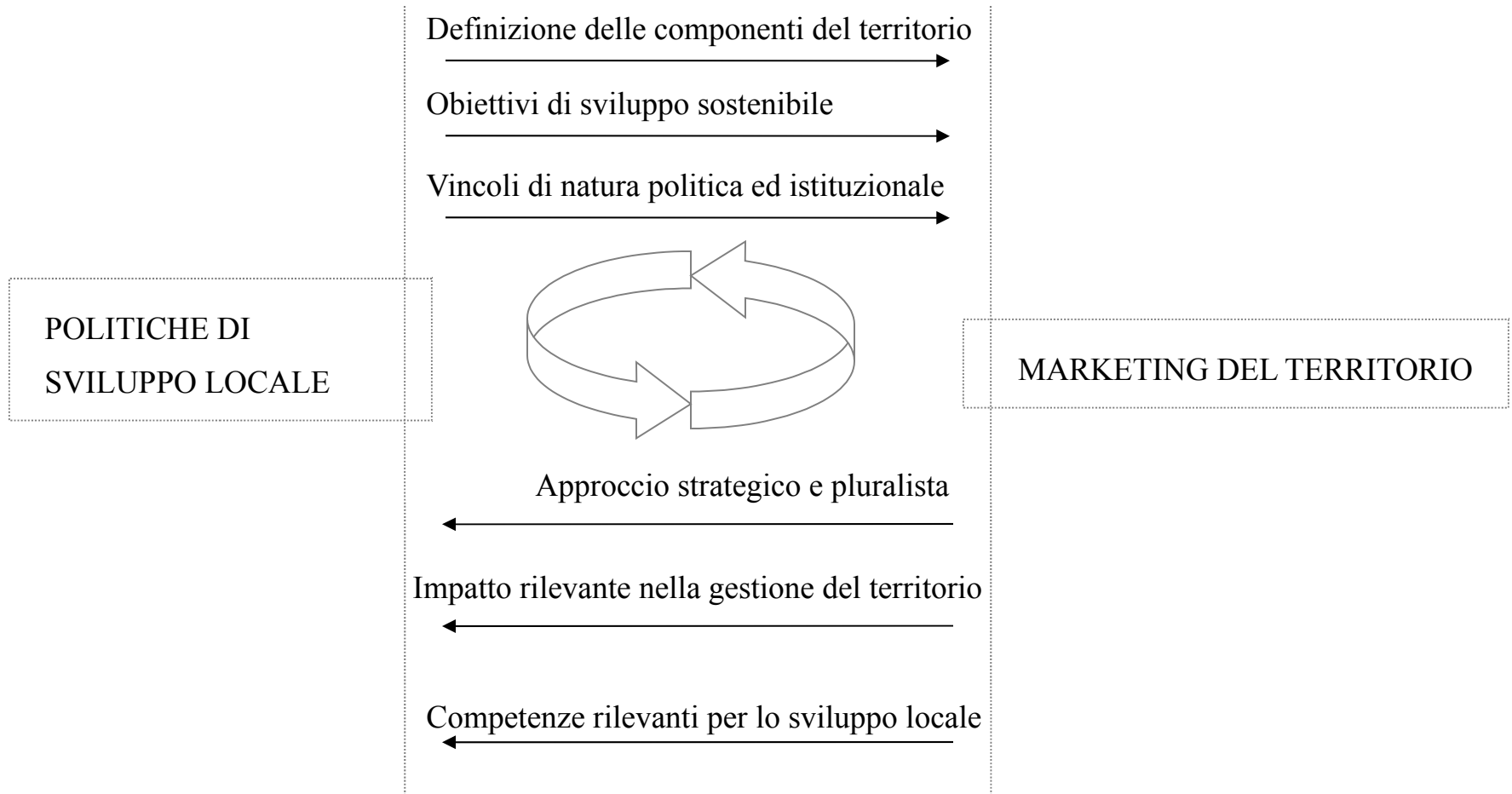
Il MT ha un'impostazione economica (orientamento al mercato)

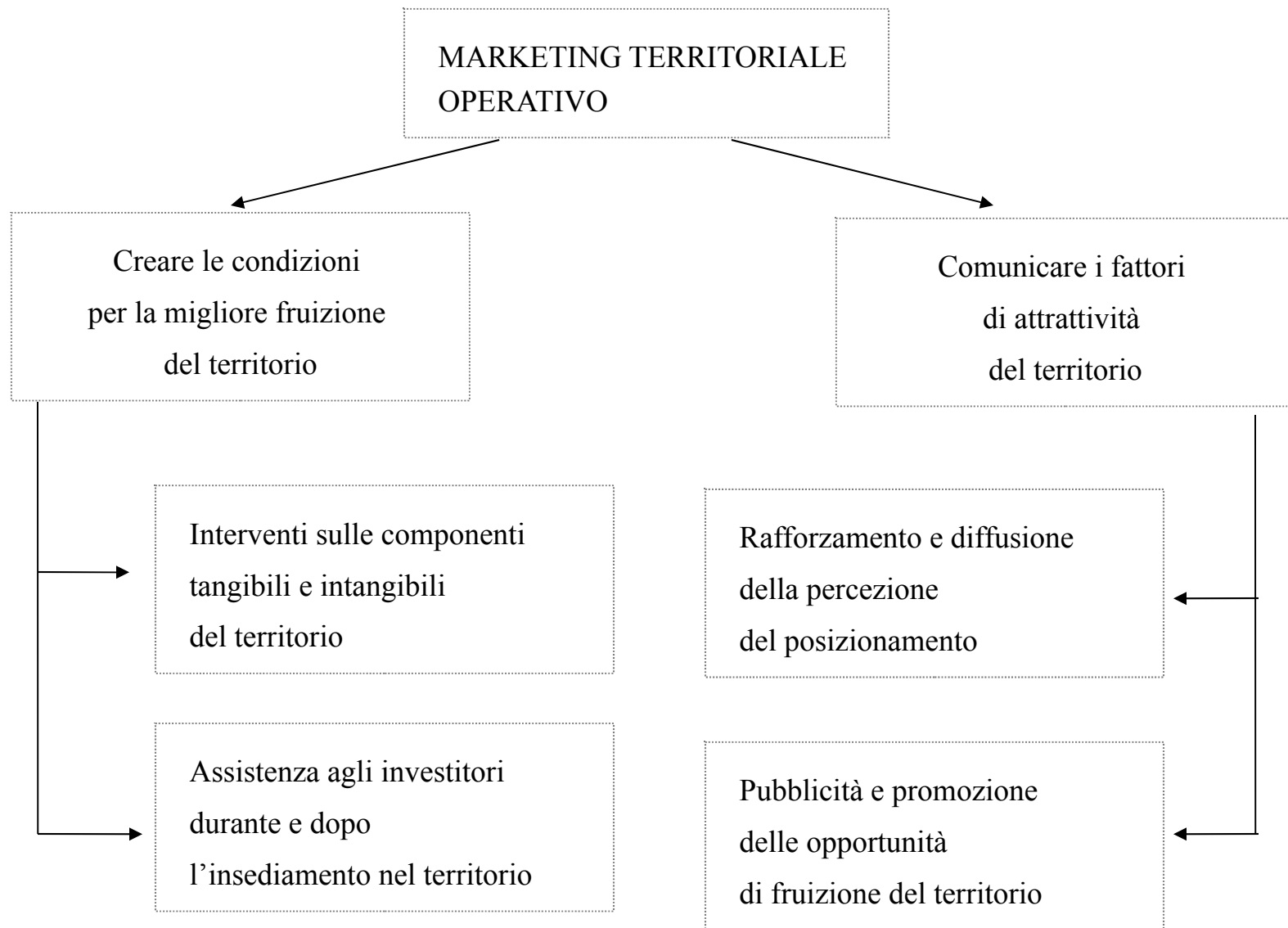
Il governo del territorio può avere altri obiettivi (politica come correzione degli effetti del mercato libero)



## *Il significato strategico del MT : integrazione e fertilizzazione*

Relazioni tra politica di sviluppo locale e MT (le frecce indicano i “vincoli di uno verso l’altro”)





Viste le relazioni e le differenze tra MT e politica di sviluppo locale si analizzano i contenuti della strategia di MT e l'articolazione del processo attraverso cui la strategia si esplicita

Procedimento logico di un piano di mktg



**Problemi logici ed operativi  
nell'attuazione del MT**

Scelte di marketing subordinate a obiettivi politici  
(sviluppo sostenibile)

Gerarchia incerta degli obiettivi

Rigidità nella scelta degli obiettivi e nel posizionamento

Rigidità delle caratteristiche dell'offerta

Forti vincoli nella definizione del prodotto

Problemi di applicazione del marketing a TERRITORIO

### Problemi di applicazione del marketing a TERRITORIO

1. La strategia di MT è comunque soggetta a scelte di natura **politica** che riguardano decisioni di politica economica più ampia. Il quadro è delimitato in altra sede e gli obiettivi di sviluppo devono essere compatibili e pesati in relazione a quelli della sostenibilità
2. E difficile stabilire nel territorio una **gerarchia** chiara di obiettivi perché molti sono gli stakeholder coinvolti e gli interessi possono essere in conflitto. Vincoli politici da pressioni delle lobby locali
3. L'offerta ha caratteristiche **rigide** che solo parzialmente possono essere adattate alle esigenze della domanda e spesso non possono essere prodotte come espressione di tali esigenze
4. Il territorio non può che **parzialmente** scegliere i segmenti di domanda a cui proporre la propria offerta in quanto non è facile escludere gli altri gli altri segmenti di domanda di fruizione. Il carattere del territorio inoltre limita i segmenti a cui riferirsi
5. Esprimere un territorio come **prodotto** ben caratterizzato non è semplice a causa delle sue condizioni strutturali e dei vincoli posti dai soggetti che controllano le diverse componenti

---

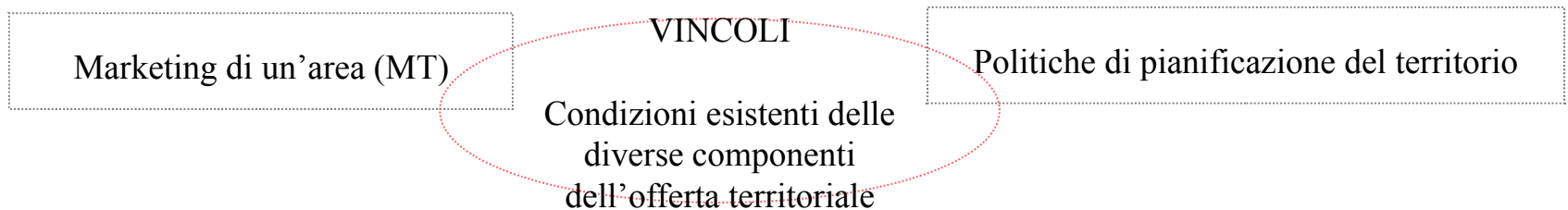
### INTELLIGENZA E FERTILIZZAZIONE

**Il MT è sostanzialmente intelligenza e fertilizzazione delle risorse che compongono l'offerta di territorio e non è l'unica forza che opera per creare valore dall'offerta territoriale**

## *I contenuti e processo di formulazione della strategia di MT*

**Nel caso di un'area geografica determinare la formazione di una strategia non significa determinare i contenuti dell'offerta territoriale sulla base delle aspettative espresse dalle varie categorie della domanda**

**Significa predisporre una serie di azioni attraverso cui le componenti tangibili e intangibili dell'area si orientano a soddisfare gli stimoli provenienti dai gruppi di domanda territoriale considerati prioritari**



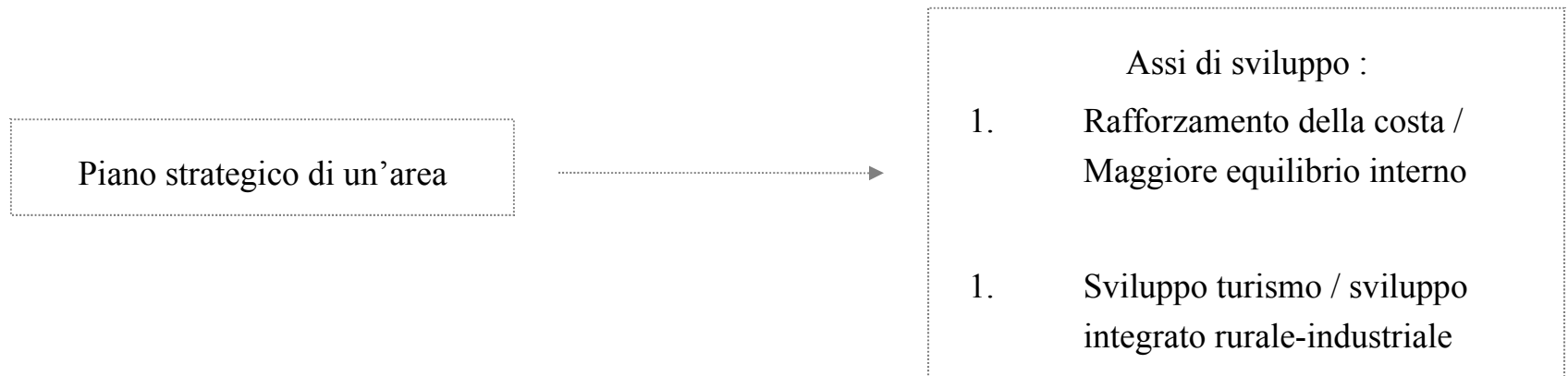
## *I contenuti e processo di formulazione della strategia di MT*

Il MT non può agire **semplicemente come leva per rendere massima l'efficienza** delle componenti interne a un territorio e la sua competitività verso luoghi concorrenti su tipologie analoghe di domanda

Perché potrebbe scontare l'**eccesso di successo** che si manifesta come **congestione** dell'area per troppe presenze, **squilibrio sociale**, prevalenza di una attività e/o di componente sociale sulle altre

Può **invece** avere **contenuti che servono a integrare** obiettivi **economici, sociali, culturali, ambientali**

Il **piano strategico** di un'area può non coincidere con la **strategia complessiva** che può avere altre origini ma **identifica le linee di fondo** per raggiungere gli **obiettivi di OTTIMIZZARE** i rapporti con la domanda interna ed esterna



Programma promozione regionale  
Turismo, artigianato e industria, agro-alimentare e pesca  
Anno 2006

#### 1.4. Linee strategiche di intervento

Le diverse azioni promozionali in cui il PPR 2006 si articola sono accomunate da alcuni **elementi fondamentali** di indirizzo:

- la necessità di rafforzare complessivamente l'**immagine del “Prodotto Marche”** quale elemento portante per la promozione delle **diverse componenti economiche del territorio** regionale e come “valore aggiunto” all’offerta degli operatori;
- l’opportunità di **sviluppare un sistema di programmazione** delle attività promozionali basato sull’attivazione di un **monitoraggio costante dei mercati e dei settori d’intervento**, da confrontare con i risultati raggiunti;
- l’attenzione particolare da porre nei confronti della **qualità del prodotto e del servizio**, per restare competitivi rispetto a realtà di mercato emergenti, attuando strategie differenziate nei diversi mercati in base alla capacità di penetrazione del nostro prodotto

Gli interventi che verranno attuati nell’ambito dei Progetti sottoelencati sono orientati a coinvolgere un maggior numero di operatori alle azioni e alle iniziative promozionali, sia in termini di collaborazione alla realizzazione delle stesse che in termini di compartecipazione.

Le iniziative e le azioni messe in essere possono inoltre permettere una maggiore conoscenza dei mercati esteri a disposizione del sistema delle imprese, una più incisiva immagine complessiva delle Marche, una possibilità per il sistema economico marchigiano di trovare occasioni di sviluppo di una rete di relazioni internazionali, con un aumento delle opportunità di sviluppo, ed infine un miglioramento delle metodologie di rilevazione delle indicazioni che provengono dal territorio.

Di seguito vengono elencati i Progetti, suddivisi per tipologie di azione:

- PROGETTO OSSERVATORIO
- PROGETTO COMUNICAZIONE
- PROGETTO VALORIZZAZIONE
- PROGETTO COMMERCIALIZZAZIONE
- PROGETTI SVILUPPO INTERREGIONALI
- PROGETTO INIZIATIVE SPECIALI

## *Analogie tra azienda e territorio : la natura della strategia e la pianificazione*

Tra gli studiosi di **strategia aziendale** è consolidata una distinzione tra **FORMAZIONE** e **FORMULAZIONE** della strategia

### **Formazione**

Il primo punto resta il più nebuloso e indistinto perché nel processo di formazione della strategia sono molto evidenti i limiti intrinseci all'approccio deterministico : **analisi - decisione - esecuzione / (animal spirit)**

➔ Impossibilità di “**prevedere correttamente il futuro**” mina alla base l'ipotesi di una **perfetta razionalità** di formazione della strategia

➔ **Coinvolgimento personale** dei soggetti coinvolti alla formazione della strategia

**Le scelte che guidano l'evoluzione dell'impresa non nascono da decisioni prese razionalmente ex-ante da soggetti aziendali**

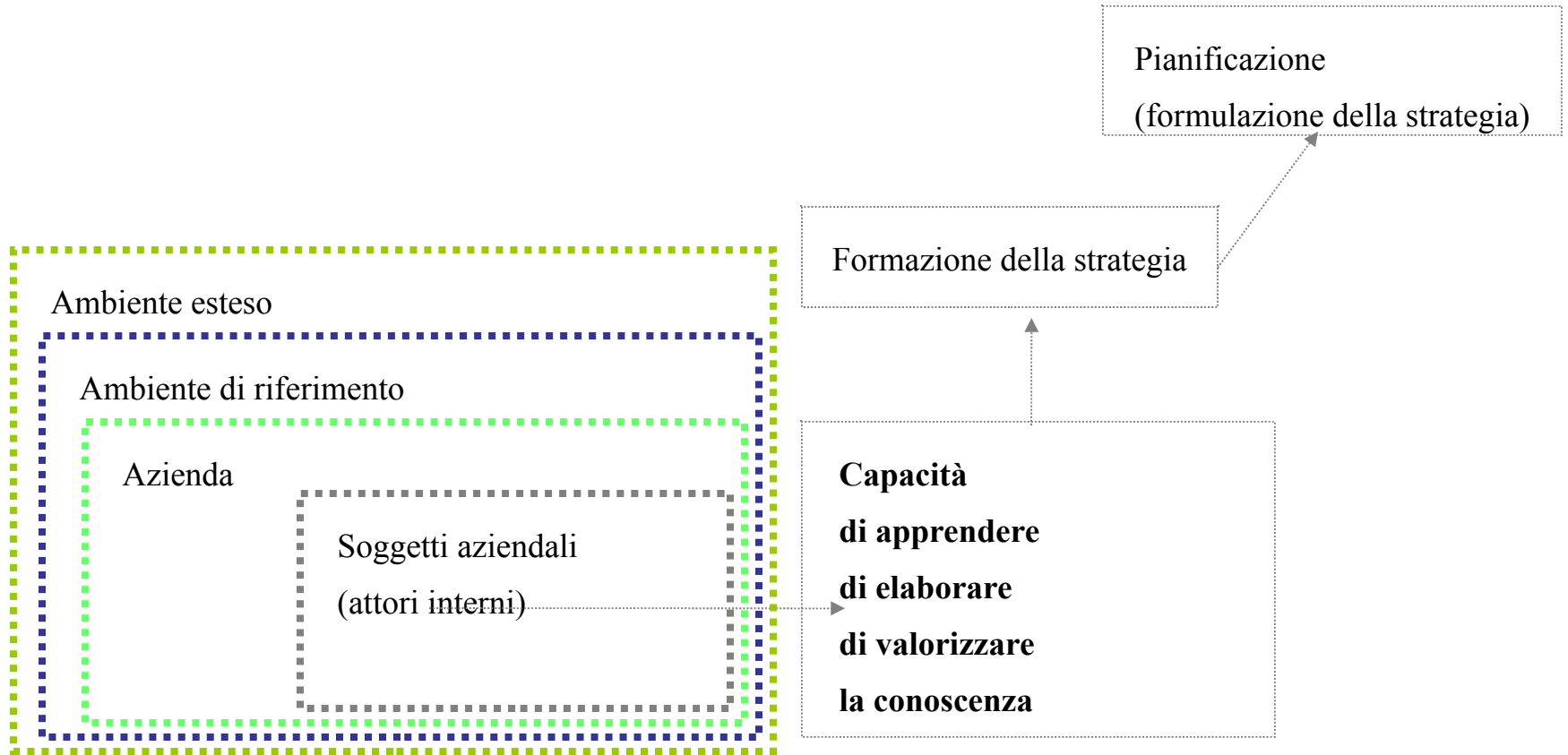
**Le scelte sono invece la sintesi di esperienze esistenti all'interno dell'azienda arricchite da stimoli esterni che il sistema aziendale è in grado di cogliere, elaborare e valorizzare**

**La strategia allora deriva dall'apprendimento maturato dai soggetti aziendali sulla base di azioni precedenti e delle caratteristiche del proprio meccanismo di elaborazione delle conoscenze**

### **Formulazione**

Si **separa** così la **formazione** della strategia dalla sua **formulazione** o procedura di formalizzazione (**pianificazione**)

## *Analogie tra azienda e territorio : la natura della strategia e la pianificazione*



La **Pianificazione aziendale non genera né descrive** l'orientamento strategico ma programma le condizioni che rendono operativa una determinata strategia

La **Pianificazione non determina** le decisioni ma interviene per esplicitare **quando e come sono attuate** le azioni che rendono operative le decisioni

**Per il territorio la complessità della sua natura rende ancora più difficile immaginare che l'intento strategico derivi da un soggetto unico (anche fatto da molte persone) che attua un processo razionale di analisi-decisione-esecuzione**

Né che si possa stabilire la **sequenza temporale** della dinamica dello sviluppo di tutte le componenti che costituiscono l'offerta del territorio

La **strategia nasce allora dalla sintesi degli obiettivi e delle forze attivate** dai sistemi in cui si articola un territorio

La **strategia si produce all'interno delle conoscenze distintive** dell'area ed è comunque volta all'**acquisizione di conoscenza esterne** che sono elaborate

Non può avere una visione di fondo ma si **focalizza su progetti specifici**, intorno a **poche questioni chiave**  
**Più si mobilitano interessi comuni più la strategia si delinea chiaramente come piattaforma di un programma di obiettivi da raggiungere e di azioni da attuare**

## *Analogie tra azienda e territorio : la natura e della strategia e la pianificazione*

La Pianificazione (strategica) di un territorio allora è **volta essenzialmente alla più ampia mobilitazione** dei diversi attori **verso l'attuazione di un comune progetto di sviluppo territoriale**. Pertanto deve inevitabilmente e molto chiaramente:

- ➔ Esprimere in **maniera codificata** le **scelte strategiche** perché siano **attuabili**
- ➔ **Suddivide l'intento strategico in sub-strategie e programmi specifici** riferite alle componenti territoriali
- ➔ Definisce le **misure di coordinamento tra diversi soggetti** territoriali e orienta le scelte di questi
- ➔ Consente di **comunicare** le scelte strategiche all'**interno** e all'**esterno**, ed è strumento per **competere** - con i rivali - e per **integrare** gli **attori interni** cointeressati
- ➔ Traduce in **termini quantitativi** le necessità di risorse e ipotizza i modi di copertura dei fabbisogni

Sulla base di questi punti può essere formulato il **PIANO DI MARKETING** che quindi è orientato a esplicitare in forma pratica i contenuti e le azioni susseguenti alla definizione dell'intento strategico e quindi a indirizzare anche le azioni che interessano lo sviluppo del territorio, per esempio lo sviluppo urbanistico, industriale, rurale, turistico...

| Ontologia storica<br>↓ | Orientamento                | Obiettivi                                                                                                                                         | Focus della strategia                                                                                                      |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | • Marketing indifferenziato | • Attrarre nuove attività economiche                                                                                                              | • Comunicazione<br>• Incentivi economici                                                                                   |
|                        | • Marketing differenziato   | • Attrarre investimenti in specifici settori/attività economiche<br>• Sostenere e sviluppare il benessere dei soggetti residenti                  | • Segmentazione<br>• Posizionamento                                                                                        |
|                        | • Marketing focalizzato     | • Attuare le linee guida del piano di sviluppo locale                                                                                             | • Sviluppo di fattori di vantaggio competitivo<br>• Interdipendenze con le altre aree di intervento per lo sviluppo locale |
|                        | • Marketing sistemico       | • Attivare dei processi interni per l'attrazione di risorse eterne<br>• Attivare i processi interni per la valorizzazione delle risorse acquisite | • Integrazione delle componenti<br>• Fertilizzazione delle componenti                                                      |

**Stabilizzare le componenti e rafforzarle per aumentare le potenzialità di sviluppo**

## *Processo di elaborazione di una strategia di MT e relativo piano operativo*



**Tipologia dei soggetti componenti la domanda territoriale** (segmentazione della domanda di territorio)

**1. Utilizzatori dei prodotti/servizi**

- a. Utilizzatori dei servizi residenziali
- b. Fruitori dei servizi pubblici - residenti e non residenti
- c. Fruitori dei servizi localizzativi - imprese interne ed esterne

**2. Proprietari**

- a. Proprietari di terreni
- b. Proprietari di immobili
- c. Proprietari di infrastrutture

**1. Stakeholders**

tutti coloro che dallo sviluppo dell'area traggono beneficio per la realizzazione della propria attività

## Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti

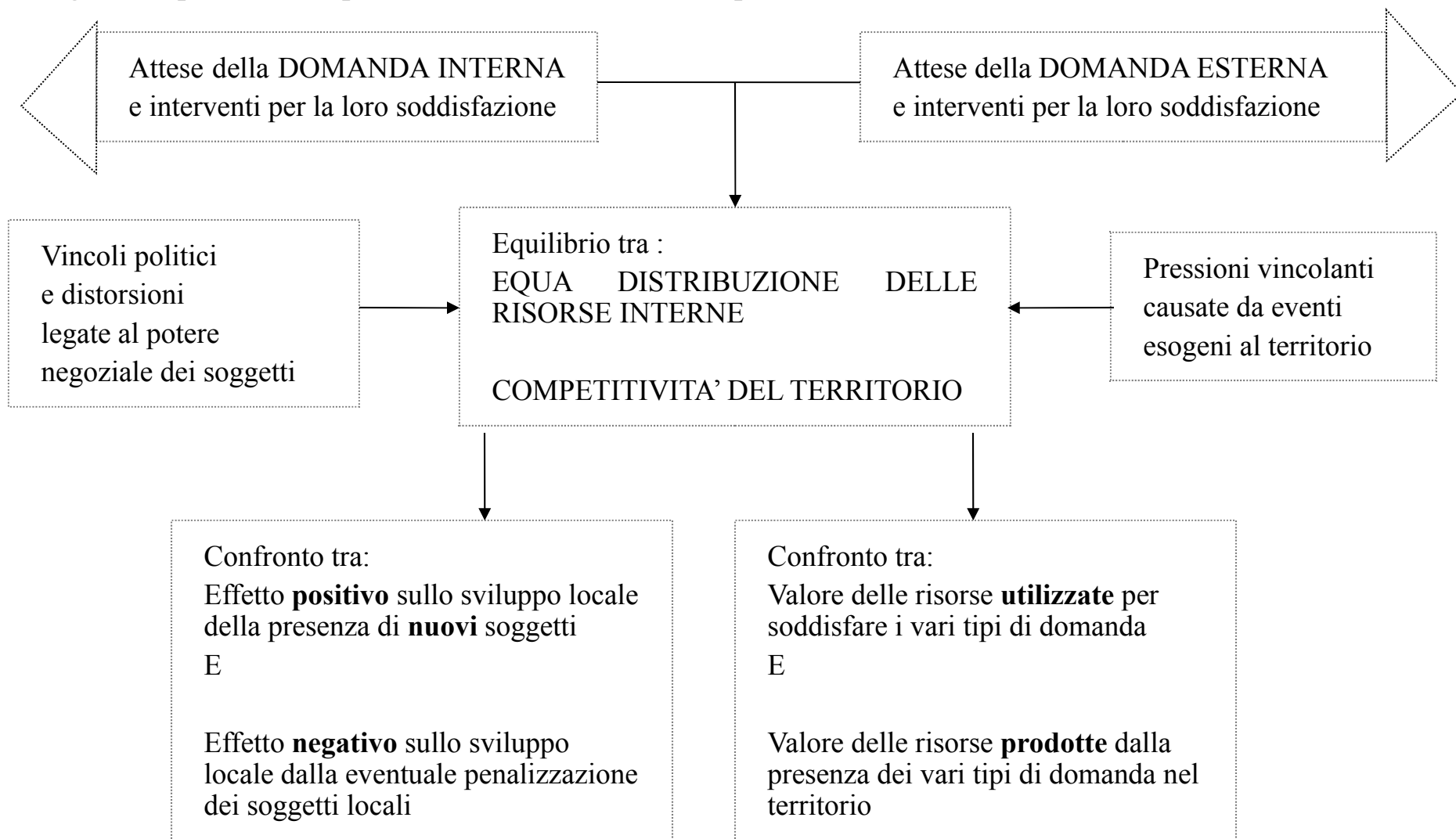
**Segmentazione** della domanda di territorio in funzione della **natura dell'utente - impresa / persona**

| Imprese                 |                                                                                                                                     | Persone fisiche                                                                                         |  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Domanda interna         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Imprese sul territorio</li><li>• Organizzazioni economiche locali</li><li>• Altri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cittadini</li><li>• Lavoratori locali</li><li>• Altri</li></ul> |  |
| Presenza nel territorio |                                                                                                                                     |                                                                                                         |  |
| Domanda esterna         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Imprese esterne</li><li>• Investitori finanziari</li><li>• Altri</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Turisti</li><li>• Nuovi residenti</li><li>• Altri</li></ul>     |  |

**Possiamo aggiungere i *commuters* - pendolari tra luogo di residenza e posto di lavoro : doppia domanda di territorio**

## Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti

### La logica di equilibrio tra spinte della domanda interna e spinte della domanda esterna



Particolare attenzione va rivolta alla **segmentazione** delle imprese secondo i:

### Criteri

- Settore di appartenenza dell'investitore e dell'impianto localizzato
- Tipo di attività e di funzione aziendale realizzati
- Tipo di attività operativa
- Dimensione dell'impresa
- Rilievo e diffusione dei legami con altri soggetti localizzati in zona
- Tipo di componenti territoriali richiesti dall'attività
- Investimento ex novo / acquisizione di azienda esistente

### Per le imprese esterne

- Paese di origine
- Importanza economica e gerarchia dell'investimento per il gruppo proprietario dell'azienda

### Per le imprese locali

- Il grado di esposizione alla competizione internazionale
- Il tipo di legame esistente con il territorio e il ruolo svolto ora nella dinamica di sviluppo dell'area

### Analisi delle offerte territoriali concorrenti

L'analisi dei concorrenti territoriali ha alcune differenze peculiari dall'analisi della concorrenza tra imprese

L'interdipendenza strategica tra territori è molto diversa da quella che interessa le imprese

#### Motivi

1. Il MT di un'area ha delle **forti connessioni con le vocazioni originarie** dell'area
2. La presenza di una **serie numerosa di fattori di vischiosità organizzativa** - codici di comunicazione condivisi
3. Le scelte di MT vanno comunque prese nel quadro di **un più ampio programma di sviluppo** dettato in sede politico-amministrativa

#### Fatto negativo

Il peso dei fattori interni è superiore agli stimoli provenienti dall'esterno nell'assunzione delle decisioni di marketing

#### Fatto positivo

Le decisioni prese in territori concorrenti incidono in modo limitato sulla “vocazione” dell'area

**(monopolio dell'identità, forte barriera alla concorrenza)**

**In ogni caso gli effetti di interdipendenza strategica tra aree si manifestano con evidenti ritardi temporali**

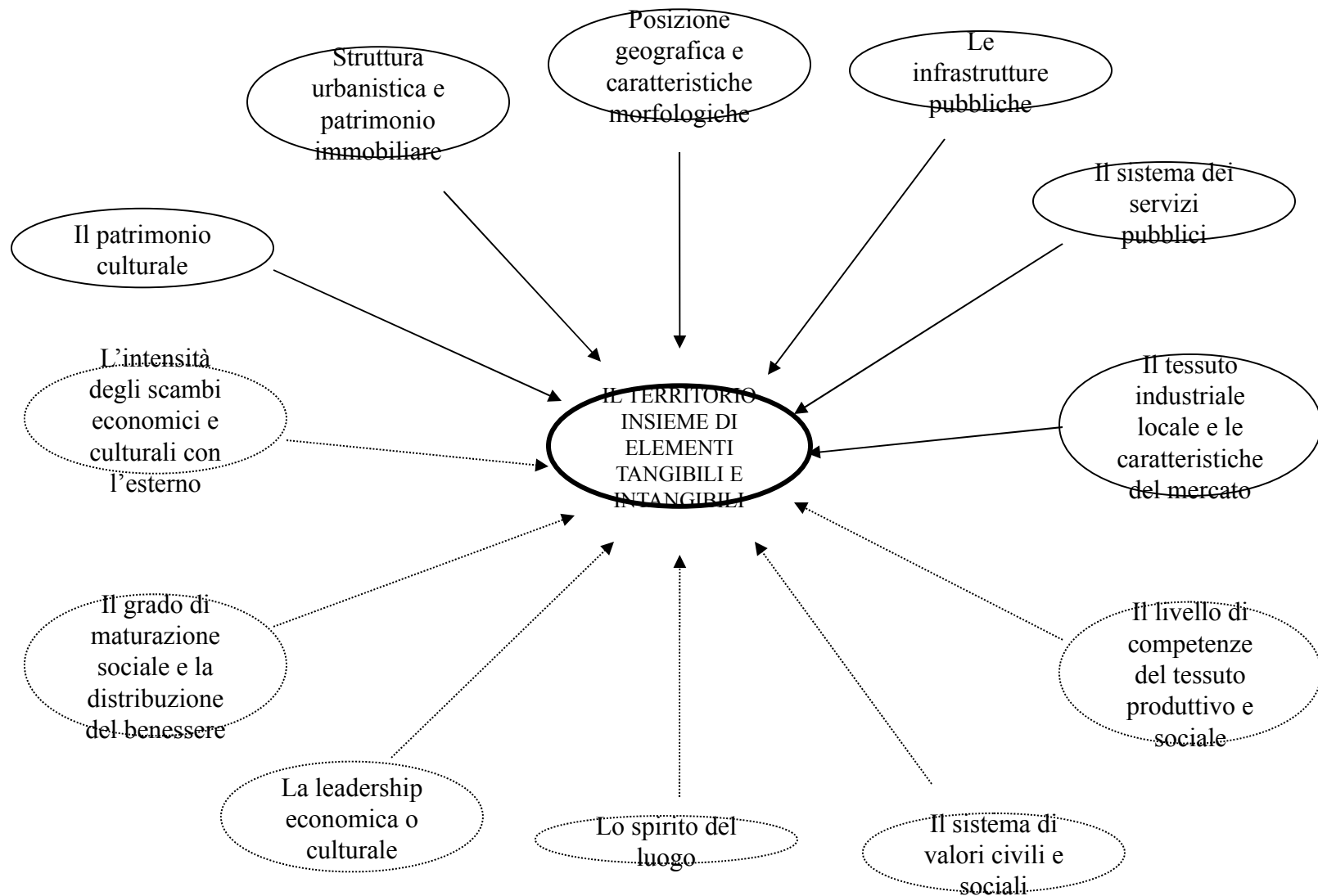
## **Analisi delle componenti dell'offerta territoriale**

L'analisi ha due obiettivi :

- ➔ **Comprendere la vocazione del territorio**
- ➔ **Valutare gli elementi di forza e quelli di debolezza** da confrontare con le condizioni dei concorrenti nella scelta del posizionamento

## Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti

La **dimensione orizzontale** e interconnessa dell'offerta territoriale



## **Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti**

La **dimensione verticale** dell'offerta territoriale

I livelli di manifestazione dell'offerta di territorio si possono **gerarchizzare tra livelli distinti** in senso verticale: nazionale, regionale, provinciale, città, quartiere

I **livelli sono concentrici** e non si può trascurare la gerarchia che influenza le caratteristiche né la dimensione delle offerte di territorio

**La dimensione spaziale del territorio influenza i caratteri della offerta e quindi lo stesso programma di marketing**

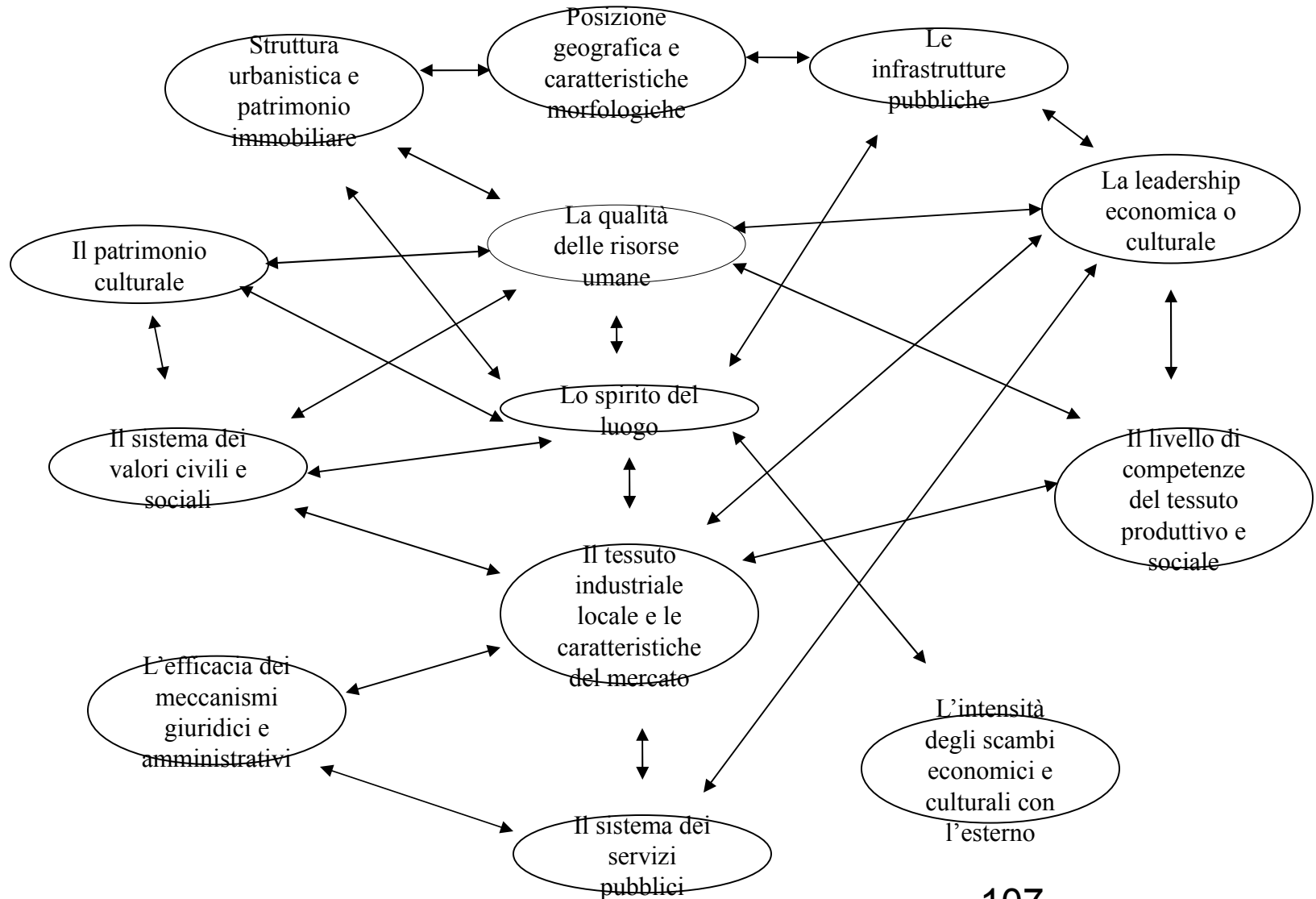
**Ragionare a livelli diversi modifica la dimensione dell'offerta e limita l'Autoreferenzialità**

**Uno schema di interpretazione dei fatti e di organizzazione politico-strategica delle azioni è la RETE**

**COMPETIZIONI DI RETI ORGANIZZATE - SINERGIE DI PROGRAMMI E DI PIANI**

## Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti

Il territorio come **insieme** di relazioni tra componenti tangibili e intangibili



## Analisi delle categorie di domanda territoriale e delle offerte concorrenti

La **valutazione** degli elementi di forza e di debolezza del territorio consente di tenerli sotto controllo nel tempo

Le componenti territoriali (tangibili e intangibili) possono essere riassunte nelle **categorie** di

**Struttura: caratteristiche** materiali di permanente dotazione che caratterizzano i diversi settori **produttivi** (compreso il fattore lavoro)

**Ambiente: condizioni** che influenzano in modo diretto/indiretto lo svolgimento delle attività economiche (produttive e di insediamento), localizzazione geografica, livello infrastrutture, risorse umane qualificate, diffusione e produzione di conoscenza, buona amministrazione pubblica, aperture e interdipendenza con i fattori esterni

Esempio

**Struttura sociale** (condizioni demografiche, distribuzione del reddito, formazione culturale e professionale, studi)

**Ambiente sociale** (livello dei servizi offerti, condizione generali di vita, criminalità, senso della cooperazione, condizioni di studio, di lavoro)

Se si costruisce una scala quantitativa si descrive il grado di attrattività dell'offerta territoriale

### La scelta dei segmenti di domanda e il posizionamento

La scelta dei segmenti “**prioritari**” di domanda

Il posizionamento in uno determinato o in più segmenti di domanda è più rigido per un territorio che per un’impresa

Occorre allora procedere a una **cernita** che consiste nell’**indirizzare l’offerta prioritariamente** verso **determinati segmenti** senza escludere o rendere escludibile a priori determinati segmenti di domanda che resterebbero una volta manifestatesi insoddisfatti

**La scelta è comunque indispensabile anche se più delicata (non si può vendere indistintamente a tutti)**

#### Elementi di giudizio:

- a.1. Vocazione
- a.2. Concrete possibilità di intervento sulle componenti
- b. Scegliere clienti del territorio comunque utili allo sviluppo sostenibile del territorio

Necessità di **equilibrio tra esigenze** della domanda **interna** (imprese interne) e della domanda **esterna** di territorio (imprese nuove)

**Necessità di continua valutazione**

### La scelta dei segmenti di domanda e il posizionamento - Il concetto e la procedura del posizionamento

Il **posizionamento** indica implicitamente il *target* di mercato che il territorio considera rilevante per la propria strategia competitiva e il modo con cui l'offerta territoriale si presenta alla sua domanda

In azienda il posizionamento definisce il **modo con cui il prodotto è percepito dalla domanda** rispetto ai prodotti concorrenti

E' la base per progettare l'offerta in termini di contenuti di **Marketing Mix**, del prodotto, prezzo, comunicazione (che da sola non basta), distribuzione

1. Elaborare una mappa delle percezioni del prodotto e dei concorrenti
2. Poi decidere come si vuole che il mercato percepisca il prodotto
3. Decidere quale spazio nella mente del consumatore deve essere occupato dall'offerta nostra
4. Vantaggi offerti
5. Verifica della validità e raggiungibilità della scelta di posizionamento
6. Realizzazione degli interventi sull'offerta per realizzare il posizionamento

**Il posizionamento di un'area geografica e' sostanzialmente la stessa con il vincolo della "vocazione" posseduta e la sua scarsa modificabilità**

Il posizionamento di un'area geografica

- ➔ **Vocazione** elemento centrale - identità
- ➔ **Ambiente** componenti fisiche dell'area (correlate con la vocazione)
- ➔ **Capacità** risultante delle interrelazioni tra componenti tangibili e intangibili del territorio
- ➔ **Coerenza componenti** risultate tra la percezione del territorio nel suo complesso e la percezione delle singole componenti

## La strategia di marketing del territorio

La strategia è sostanzialmente l'**intelligenza di integrazione e di fertilizzazione** delle **componenti** tangibili e intangibili del territorio

Questa idea contribuisce alla strategia di sviluppo equilibrato del territorio, attraverso l'ideazione, la diffusione e l'attuazione di una **lettura** delle caratteristiche territoriali in **chiave di offerta**, finalizzata a soddisfare segmenti identificati di domanda attuale e potenziale.

Tale lettura avviene a livello strategico di sistema territoriale e a livello operativo dei singoli elementi che compongono l'area in questione e delle varie tipologie di utenti attuali e potenziali

### Strategie alternative (Strategie di MT di base)



**Fasi del processo di formazione della strategia di MT**

