

Corso di

[Prof. Guglielmo Trupiano,  
Dott.ssa Roberta Capuano]

Politiche  
urbane e  
territoriali

[2013]

---

Elementi di

Marketing Territoriale

# Marketing Territoriale

---

## Premessa

Come è cambiato il territorio? Come sta cambiando?

Il territorio, oggi, non si configura più esclusivamente come contenitore di soggetti, come mero spazio geografico, ovvero non è più solo questo: esso, nel suo continuo divenire, rappresenta ed è rappresentato dai suoi soggetti ed è pertanto il nuovo interlocutore attivo sul mercato delle opportunità di investimento.

“Il marketing territoriale può essere definito allora come la politica di organizzazione intenzionale dell'offerta (infrastrutture, vantaggi ed incentivi economici, ospitalità e permeabilità sociale, stabilità istituzionale), con l'obiettivo di attrarre investimenti e sostenere lo sviluppo locale”<sup>1</sup>.

Il marketing territoriale consente di traslare i concetti di mercato e impresa e di utilizzarli come metafore possibili del territorio: un'entità con prodotti propri da vendere su molteplici mercati, rispondendo alle diverse e particolari esigenze dei clienti e che, quindi, è in competizione con altri territori per accaparrarsi ulteriori "clienti". La metafora del territorio-impresa consente solo un paragone parziale poiché le imprese sono soggetti tendenzialmente unitari, diversamente dal territorio il cui numero di elementi/attori è così ampio da dar luogo ad interessi molteplici spesso divergenti e conflittuali. Tuttavia questa metafora è utile ad evidenziare il nuovo indirizzo delle strategie di sviluppo orientate alla domanda ed all'immagine. Nello scenario sempre più competitivo che si va delineando, il sistema territoriale deve necessariamente abbandonare una posizione passiva e proporsi attivamente come protagonista di questa fase dello sviluppo, finalizzando le azioni/attività ad esiti di crescita economica e sociale ma anche auspicando un arricchimento culturale e scientifico.<sup>2</sup>

Esaminando più accuratamente il significato di marketing territoriale, esso può essere utilizzato in almeno tre accezioni:

- come **promozione del territorio**, ovvero dei suoi obiettivi e delle sue peculiarità, allo scopo di rendere il “prodotto” più appetibile e nella maniera più efficace per attirare investimenti e visitatori dall'esterno;

---

<sup>1</sup> [www.daiweb.it](http://www.daiweb.it)- *Gli strumenti del Marketing Territoriale*

<sup>2</sup> A.A.V.V., a cura di Fondimpresa, *Le formazioni possibili. Esperienze di blended training nelle piccole imprese*, Franco Angeli, 2011

- come **finalizzazione delle politiche territoriali e urbane**, cioè come adeguamento e risposta alle richieste degli operatori economici locali e alle aspettative degli operatori esterni che si desidera attirare;

- come rivisitazione e **riorganizzazione delle procedure amministrative** volte a puntare una maggiore attenzione alla soddisfazione non solo quantitativa ma anche e soprattutto qualitativa dei “clienti” del prodotto “sistema locale”.

La scelta di separare le accezioni del marketing territoriale risponde solo all’esigenza di una più facile analisi, poiché nella realtà le tre sfumature non sono alternative ma complementari; in conclusione, ogni azione di marketing territoriale deve tener conto al contempo di tutti i contenuti menzionati<sup>3</sup>.

## 1. Dal Marketing al Marketing territoriale

### 1.1 Elementi di Marketing

Il **marketing** prende il nome dall’inglese “market” (mercato) ed è una disciplina dell’economia che ha come oggetto lo studio del mercato e dell’impresa. Nonostante l’esistenza di diverse definizioni, alcune più orientate alla produzione (product oriented) altre al soddisfacimento dei bisogni (customer oriented), il marketing può essere considerato come la somma di tutte le azioni poste in essere dalle imprese per raggiungere un determinato obiettivo aziendale sul mercato. “Marketing” è un termine generico usato per descrivere e inglobare ogni singolo passaggio che conduce alla vendita finale; indica pertanto un processo di pianificazione e di esecuzione che va dalla soddisfazione di esigenze organizzative alla soddisfazione individuale (del cliente)<sup>4</sup>. Il marketing non è solo il processo di vendita di un prodotto o di un servizio; è il processo “sociale” orientato verso la soddisfazione dei bisogni e dei desideri degli individui e delle organizzazioni, che mette in relazione la creazione di prodotti e servizi e lo scambio libero e concorrenziale degli stessi, generatori di utilità per i consumatori/acquirenti. Rappresenta un *modus operandi*, quasi una dottrina, una filosofia di gestione dell’azienda, un modo di concepire e gestire le relazioni tra impresa e consumatori che supera gli schemi tradizionali, in molti casi ancora presenti nelle

---

<sup>3</sup> Aa.vv., Citterio A., Migliavacca S., Pizzurno E., Impresa e ambiente: un’intesa sostenibile. Strategie, strumenti ed esperienze, Libri Scheiwiller, Milano, 2009.

<sup>4</sup> In senso generale, il marketing consiste nella pianificazione delle decisioni d’impresa sulle diverse leve a disposizione (es. distribuzione, prezzi, pubblicità, ricerca, organizzazione, vendita, ecc) allo scopo di conseguire un obiettivo finale (profitto, quota di mercato, vendite, fatturato, ecc).

imprese; il marketing è una fetta fondamentale del business in assenza del quale anche i migliori prodotti e servizi possono essere soggetti a fallimento.<sup>5</sup>

**Il principio basilare del marketing è quello per cui ognuno, per vivere, necessita di una certa quantità e varietà di cose; tra queste alcune risultano indispensabili alla sopravvivenza (ad esempio cibo, vestiti, medicinali), mentre altre aiutano a rendere la vita quotidiana più comoda, più divertente, più piacevole e così via.** L'insieme di questi "bisogni" è quello che gli economisti racchiudono e sintetizzano nel termine "domanda"; chi rende disponibili "le cose di cui abbiamo bisogno" sono i produttori che, sottoponendosi a dei costi in cambio di ricavi, "offrono", ovvero rendono disponibili, i loro prodotti/servizi; questo è ciò che si definisce "offerta"<sup>6</sup>.

Secondo Philip Kotler "*marketing is meeting needs at a profit*", ovvero è la soddisfazione dei bisogni del cliente in virtù del profitto. L'impresa ha a disposizione un insieme di strumenti tattici con cui può influenzare la domanda mescolandoli adeguatamente, realizzando cioè il *mix* che meglio si adatti agli propri obiettivi e posizionamento desiderato. Del marketing mix esistono molte concettualizzazioni, la più diffusa è quella ideata da McCarthy negli anni '60, cioè le famose 4P:

- 1- *Product* (caratteristiche del prodotto)
- 2- *Price* (politiche di *pricing*)
- 3- *Promotion* (comunicazione)
- 4- *Place* (gestione degli aspetti legati alla distribuzione).

Tale disciplina offre opportunità di business tanto più elevate quanto più marcato ed esasperato è il livello della concorrenza e più alta è la soglia di soddisfazione del cliente.

Il marketing, se correttamente utilizzato, è molto importante sia per le aziende che per i consumatori.

E' fondamentale **per le aziende** perché consente di indagare sui bisogni e sui desideri dei consumatori e ciò permette di pianificare la produzione di oggetti utili; tale utilità dovrebbe aumentare il margine di incertezza relativo alla vendita dei propri prodotti e, di conseguenza, consente di sopravvivere.

E' molto rilevante **per i consumatori** perché consente loro di interrogarsi sui loro bisogni e desideri e, di conseguenza, permette di cercare e di trovare sul mercato i prodotti utili a soddisfare quei

---

<sup>5</sup> Kotler, Armstrong, Principi di marketing, Pearson 2009

<sup>6</sup> Lambin J.J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, Mc Graw-Hill 2008

bisogni e/o desideri al costo più accettabile consentendo facile accesso ai prodotti di cui si ha bisogno.

**Il marketing allora si configura come un processo sociale attraverso il quale una persona o un gruppo di persone ricerca e vuole avere l'oggetto dei propri bisogni o desideri dando luogo ad uno scambio di prodotti e alla creazione di valore.**

### Il Marketing territoriale

Per Marketing territoriale si intende l'insieme di attività strategiche di sviluppo economico e sociale che ha lo scopo di analizzare, comprendere, valorizzare e definire le strategie di sviluppo più adeguate ai sistemi produttivi (ed economici) locali. L'esigenza principale è quella di incentivare una sostanziale evoluzione del comprensorio territoriale in virtù delle caratteristiche peculiari espresse o potenziali<sup>7</sup>.

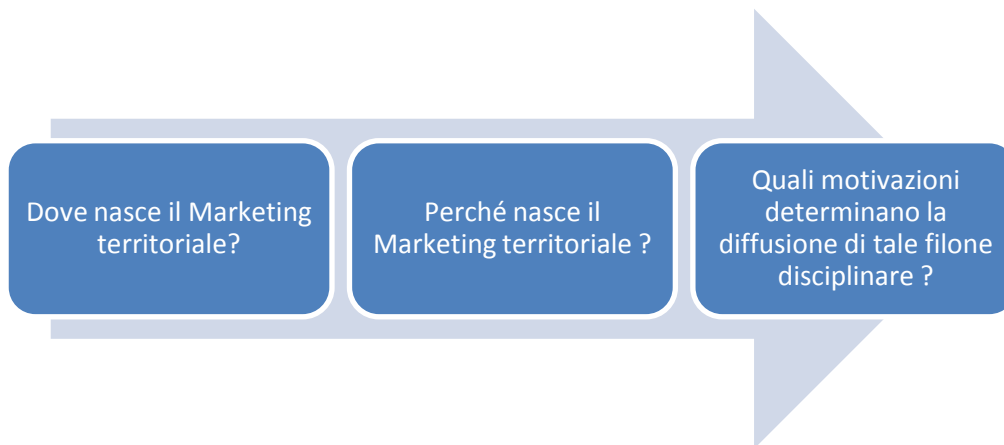
**Le attività di marketing territoriale hanno quale finalità prioritaria la definizione di progetti, programmi e strategie volte a garantire lo sviluppo di un territorio nel lungo periodo<sup>8</sup>.**



<sup>7</sup> Kotler P., *Marketing for Non-profit Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA 1983

<sup>8</sup> Zucchetti S., *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, Serie Economia e Istituzioni 21, marzo 2008

## 1.2 Origini ed evoluzione del Marketing territoriale



Il marketing territoriale, come ogni tipo di marketing, è nato e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina di matrice pratica, come conseguenza dell'osservazione di prassi reiterate e diffuse che hanno visto i territori sia come attori che come promotori<sup>9</sup>.

Le prime azioni di marketing territoriale risalgono al periodo del colonialismo quando su alcuni giornali europei, senza precedenti, si prova la promozione dei territori di neoconquista attraverso pubblicità ad essi relative e quando alcune località turistiche propagandano la propria immagine; tali azioni soltanto successivamente sono state riconosciute dalla letteratura come azioni di marketing territoriale. Successivamente, le Guerre Mondiali cancellano l'utilità di tali azioni che vengono rimpiazzate, nel secondo dopoguerra, da politiche di pianificazione territoriale per lo più fallimentari. Dagli anni Ottanta in poi, i territori ricorrono al marketing territoriale e ai suoi strumenti soprattutto per fronteggiare i nuovi scenari economici, politici, amministrativi e culturali che si andavano delineando<sup>10</sup>.

A partire dalla metà del XIX secolo, negli Stati Uniti i comuni mettono in opera una massiccia attività di promozione e comunicazione finalizzata ad attrarre nuove investimenti e nuovi residenti, e a già dai primi del Novecento vengono istituite agenzie pubbliche.

Lo sviluppo del marketing territoriale ed urbano più vicino alla concezione attuale può essere collocato negli U.S.A.<sup>11</sup>, dove la competizione fra territori (e città) non è un fenomeno nuovo.

<sup>9</sup> Gilodi C., *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, giugno 2004.

<sup>10</sup> Gran Bretagna, Francia e Olanda sono esempi virtuosi di applicazione delle strategie di marketing territoriale.

<sup>11</sup> In realtà, anche alcune città del Canada e della Gran Bretagna, nazione quest'ultima dove comunque prevale il marketing turistico, attuano da tempo politiche di attrazione di investimenti.

Di qui l'attenzione a riguardo di J. T. Bailey che propone una distinzione nelle fasi di sviluppo del marketing territoriale, con riferimento solo agli Stati Uniti. Individua tre stadi che possono essere così sintetizzati:

- Negli anni Trenta vengono messe in atto una serie di dagli Stati del Sud volte ad attrarre investimenti dal Nord; bassi costi di produzione, basso prezzo della terra, sussidi governativi e ridotta imposizione fiscale furono gli argomenti usati che prima consentirono una fase di crescita incontrollata; poi determinarono un'altrettanto incontrollata offerta di manodopera con il conseguente rallentamento dello sviluppo economico e l'aumento della disoccupazione. Il **primo stadio** viene identificato di **"Inseguimento delle ciminiere"**.
- Negli anni settanta/ottanta si passa al **secondo stadio**, ovvero l'epoca del **"Target Marketing"**: si assiste ad una trasformazione delle logiche, degli obiettivi, dei metodi del marketing territoriale. L'attrazione di imprese non è più l'obiettivo unico poiché si frammenta in una molteplicità di altri scopi, quali la promozione di esportazioni, di investimenti esteri, del turismo, delle forniture di servizi alle imprese esistenti, del miglioramento delle infrastrutture. Bisogna, quindi, imparare a segmentare i clienti, ad individuare, attraverso ricerche ed analisi preliminari e contestuali, specifici target cui indirizzare i servizi offerti dal territorio. Tale cambiamento si concretizza in una logica di collaborazione e scambio, cioè di partnership, tra il settore pubblico e quello privato. Si assiste al passaggio da un approccio di tipo *mass marketing*, relativo alla messa in vendita di prodotti diversi, ad una di tipo *specialized-marketing*, teso ad instaurare una relazione di scambio duratura e funzionale tra le richieste dei clienti e i prodotti.
- Quello dello **"Sviluppo del prodotto ed individuazione delle nicchie competitive"** (Product Development and Competitive Niche) è il **terzo stadio**, quello degli anni 90'. Ogni singola realtà territoriale, regioni, province, città ma anche singole aree naturali, zone industriali o urbane, scopre il valore delle peculiarità distintive come specifico e potenziale vantaggio competitivo per i *policy-makers* del territorio.

Attualmente il marketing territoriale è teso alla creazione di valore per i target-customers attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi; all'investimento in attività diversificate; allo sviluppo di infrastrutture di supporto alle imprese, alla realizzazione di collaborazioni tra privati e istituzioni, rendendo partecipi alle varie decisioni i cittadini.

Così come nel marketing tradizionale, l'accento è posto sulla promessa di garantire una crescente qualità della vita per i cittadini/clienti nel lungo periodo. Ciò attraverso, innanzitutto, la tutela del

patrimonio ambientale, il recupero dei centri urbani e delle aree depresse. Il tutto integrando le nuove attività economiche ai tessuti produttivi già consolidati che si cerca di mantenere.

### *Evoluzione e cause del Marketing territoriale*

L'iter evolutivo del marketing territoriale indicato per l'America può essere trasposto all'Europa, dove fino alla soglia degli anni Ottanta il marketing territoriale era considerato solo come un modo di fare pubblicità: la crisi del manifatturiero e l'aprirsi di nuovi scenari economici hanno indotto alcuni territori a servirsi più correttamente delle sue strategie.

Veniamo ora ad esaminare nello specifico **le cause addotte per spiegare lo sviluppo e la diffusione del marketing territoriale.** Sembra che il retroterra del marketing delle città possa farsi risalire al nuovo ventaglio di obiettivi ed aspettative cui le autorità di pianificazione pubblica, a partire dagli anni Ottanta, sono state chiamate a far fronte in un clima economico e politico del tutto nuovo. La contrazione di risorse finanziarie destinate ai nuovi obiettivi e l'incombenza di questi ultimi hanno indotto le amministrazioni a ricorrere a prassi e tecniche tipicamente manageriali, tra cui il marketing, considerato una funzione fondamentale ed indispensabile in situazioni competitive di mercato. A ciò si aggiungono una crescita della società in termini di conoscenze e l'integrazione politica europea quali cause sottese alla "deconcentrazione spaziale"<sup>12</sup>, che vede nel mercato non soltanto un punto di riferimenti ma anche un orientamento da seguire<sup>13</sup>.

La crisi del manifatturiero dilagata in molte città europee è vista come la causa che ha dato inizio allo sviluppo del marketing a livello territoriale, con lo scopo di rivitalizzare l'economia locale mediante l'attrazione di investimenti esogeni. Il diffondersi della crisi dell'industria primaria, nell'Europa degli anni Ottanta, ha indotto la crescita delle competizione territoriale: le città si trovano così in una situazione di scarsità di risorse e devono contendersi l'attrazione di residenti e/o turisti e gli insediamenti aziendali sul loro territorio<sup>14</sup>. La concorrenza territoriale ha generato l'esigenza di ricercare ed implementare nuovi strumenti di gestione, e tra questi il marketing, e la comunicazione in particolare, assumono un ruolo fondamentale. "Places in trouble"<sup>15</sup> è l'espressione usata da illustri studiosi per sintetizzare le **cause** che rendono necessario il ricorso al

---

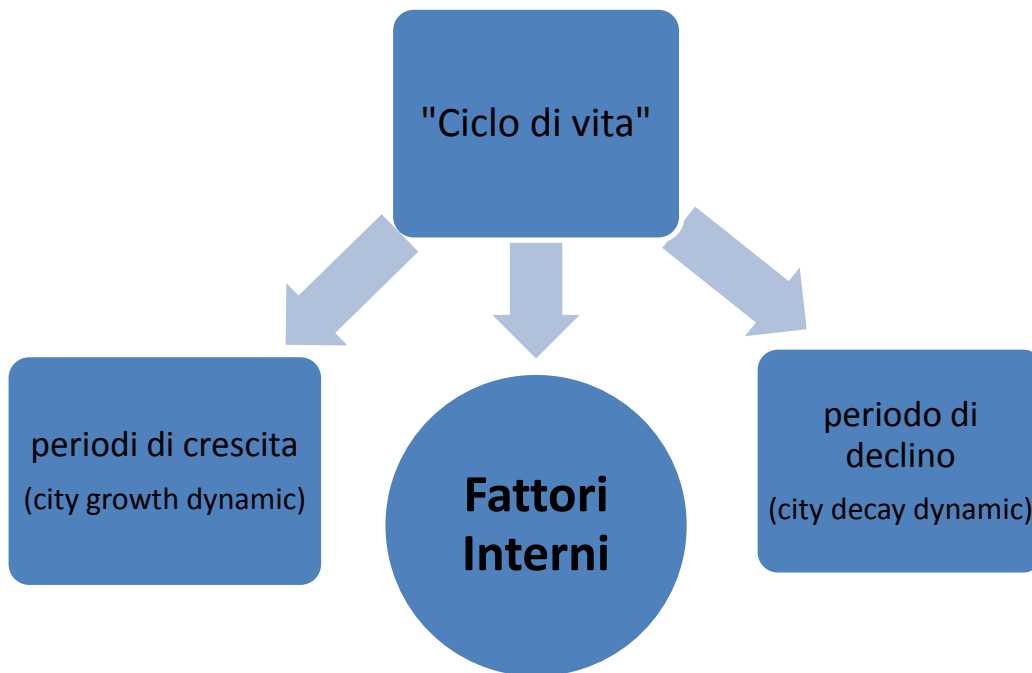
<sup>12</sup> Van den Berg, L., *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4, 1990

<sup>13</sup> Gilodi C., *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, giugno 2004

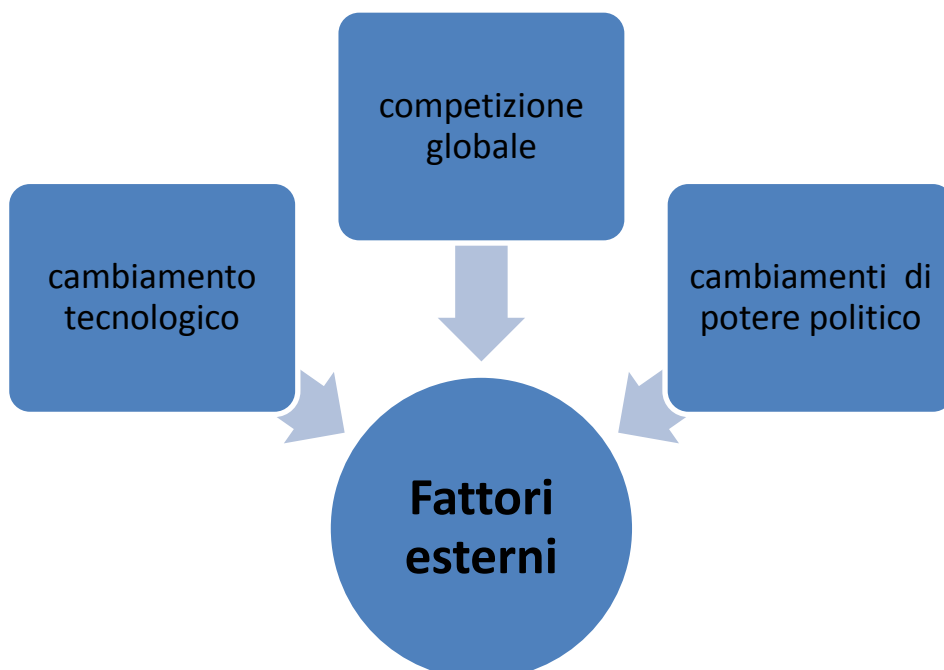
<sup>14</sup> *ibidem*

<sup>15</sup> Kotler, P., Haider, D. H., e Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993

marketing; esse sono **interne ed esterne** ai territori stessi: il principale fattore interno è il “ciclo di vita” di un territorio/città, in cui si susseguono periodi di crescita (city growth dynamic) e periodi di decadenza (city decay dynamic).



I fattori esterni si attribuiscono all'estemporanea trasformazione tecnologica, alla competizione portata a livello globale, ai mutamenti in ambito politico e amministrativo.



I motivi di affermazione del marketing territoriale si legano a cinque punti cardine relativi alla nostra epoca:

- 1) la globalizzazione, che ha determinato un aumento dell'interdipendenza delle aree geoeconomiche;
- 2) l'integrazione europea;
- 3) il declino sociale ed ambientale;
- 4) la concorrenza tra zone urbane;
- 5) la particolare attenzione allo sviluppo economico.

Molti autori ritengono che la concorrenza tra territori sia la causa principale che ha spinto all'adozione del marketing da parte degli stessi: da un lato l'ipercompetizione tra aree geografiche si lega a cause esterne dall'altro nel new public management e nella public governance, cioè la diversa logica di gestione dei territori e delle pubbliche amministrazioni, si individuano le cause interne, che promuovono il diffondersi del marketing territoriale all'interno della pubblica amministrazione, come strumento volto a generare e favorire sviluppo economico a livello locale.

A ciò si aggiunge la mutata consapevolezza della collettività, che diviene promotrice e corresponsabile di un coordinato sviluppo della propria area di appartenenza.

Le cause individuate, sia di natura interna che esterna, di fatto trasformano lo scenario di mercato, cui i territori devono far fronte. Pertanto l'applicazione del marketing territoriale diviene necessaria non soltanto a causa della competizione, che è piuttosto una delle variabili, ma diviene indispensabile per un adeguamento ai trend di mercato.

Nella letteratura italiana di settore degli ultimi tempi, la tradizionale visione del territorio e la sua gestione, limitate ai soli aspetti fisici e materiali, sono state rimpiazzate da una nuova idea di territorio che è visto come <<interfaccia fisica e metafisica fondamentale all'interno dei processi di sviluppo locale>>. <sup>16</sup>

Le risorse intangibili assumono allora un peso crescente quali variabili immateriali che connotano univocamente un territorio e costituiscono, di conseguenza, una giustificazione ulteriore per l'adozione di un approccio *marketing oriented*, obbligando all'utilizzo del marketing e all'adeguamento delle politiche di governo.

---

<sup>16</sup> Vesci, M., *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam, 2001

Il marketing territoriale in Italia, storicamente poco competitivo, ha visto crescere la propria importanza e applicazione di pari passo con la globalizzazione, l'integrazione europea e il decentramento amministrativo.

### 1.2.1 Il decentramento amministrativo

Il processo di decentramento amministrativo ha interessato il nostro Paese a partire dagli anni Novanta, e tutt'oggi non si è ancora completato; il punto fondamentale è che le funzioni che prima erano svolte dallo Stato vengono trasferite a strutture amministrative più vicine alla cittadinanza, cioè gli enti locali.

La riforma della Pubblica Amministrazione è stata avviata dall'approvazione delle Leggi n° 142 (riforma ordinamento enti locali) e n° 241 del 1990, ma si è sviluppata soprattutto attraverso il complesso delle norme Bassanini.

In particolare **le Leggi n°142 e n°241 del 1990** affermano per la prima volta alcuni principi innovativi per la burocrazia: trasparenza, semplificazione, maggiori competenze e libertà delle autonomie locali rispetto alle Amministrazioni centrali.

Il *principio di sussidiarietà*, introdotto dal Trattato sull'unione europea del 7 febbraio 1992 (*Trattato di Maastricht*) richiede che i compiti di gestione amministrativa siano affidati agli enti locali, iniziando dal Comune, più vicino alla cittadinanza, passando attraverso la Provincia, la Regione e infine lo Stato; lasciando agli enti sovraordinati soltanto quelle funzioni che, per loro natura, non possono essere svolte localmente e attribuendo a questi ultimi una funzione "sussidiaria" rispetto all'ente locale più vicino al cittadino, in una scala di attribuzioni che culmina con la gestione da parte dell'Unione Europea delle funzioni comuni di interesse sopranazionale.

Con **la legge delega 59/97** e con il successivo **decreto legislativo 112/98** si è stabilito che la totalità delle funzioni amministrative, con l'eccezione di quelle espressamente riservate allo Stato e tassativamente elencate nella legge 59/1997, siano conferite alle Regioni ed agli enti locali. I testi legislativi appena citati sono andati ben oltre il dettato dell'articolo 117 della Costituzione, attribuendo alla competenza delle Regioni e degli enti locali molte materie non comprese nell'elenco di quell'articolo. Ciò è stato fatto sia interpretando estensivamente il trasferimento di funzioni alle Regioni (primo comma dell'art. 117 Cost.) sia utilizzando in modo molto ampio lo strumento della delega di funzioni non trasferite (secondo comma). Occorre precisare che l'operazione iniziata con la legge 59/97 si può definire come un decentramento politico, per le materie conferite alle Regioni ed amministrativo autarchico-funzionale, per le materie trasferite

agli enti locali. L'individuazione esatta delle funzioni trasferite alle Regioni, nonché di quelle attribuite agli enti locali e di quelle lasciate allo Stato è contenuta nel Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112. Esso individua le materie non per competenze ma per **settori omogenei**, con riferimento alla comunità ed al territorio regionale. Ciò anche in adempimento del *principio di unicità e responsabilità dell'amministrazione*<sup>17</sup>, e del *principio di omogeneità*<sup>18</sup>, entrambi sanciti dall'articolo 4, comma 3, della legge 59/97.

Riassumendo, quelli elencati possono essere considerati come i pilastri sui quali si basa l'intero processo di decentramento amministrativo italiano, denominato "federalismo amministrativo", che può essere riassunto nelle tre principali Leggi di seguito indicate e nei provvedimenti ad esse collegati:

D.Lgs. n. 504/1992 (riforma finanza locale).

**Legge 15/3/97 n° 59** "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa".

**Legge 15/5/97 n° 127** "Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo collegato alla legge di Bilancio dello Stato per l'anno 1997".

D.Lgs. n. 112/1998 (attuazione processo di decentramento).

**Legge 16/6/98 n° 191** "Modifiche e integrazioni alle leggi 15 marzo 1997 n° 59 e 15 maggio 1997 n° 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni".

**Legge n. 265/1999** (riforma ordinamento locale).

D.Lgs. n. 267/2000 (testo unico ordinamento enti locali).

**Legge n.131/2003** (attuazione riforma titolo V della Costituzione).

Attraverso questi provvedimenti si realizza un graduale trasferimento delle funzioni e dei poteri agli Enti territoriali. Tale processo avviene a due livelli: lo Stato trasmette funzioni alle Regioni, le quali, a loro volta, trasferiscono tutte quelle che non richiedono un esercizio unitario agli Enti locali (Comuni, Province e Comunità Montane).

---

<sup>17</sup> Il principio di unicità e responsabilità dell'amministrazione stabilisce che, al fine di garantire una agevole individuazione delle responsabilità (politiche, amministrative, civili e penali) devono essere attribuite ad un unico soggetto tutte le funzioni e i compiti connessi, strumentali e complementari alle materie conferite, in modo da accentrare l'intero processo decisionale di ogni procedimento.

<sup>18</sup> Il *principio di omogeneità* prescrive che, nell'attribuzione delle funzioni e delle responsabilità amministrative, si deve tenere conto delle funzioni già esercitate, attribuendo funzioni e compiti omogenei allo stesso livello di governo.

Ciò avviene perché spesso lo Stato risulta troppo lontano per essere in grado di calarsi in ogni tipo di realtà. In particolare la realtà italiana è variegata e presenta culture, tradizioni economiche e relazioni commerciali che differiscono addirittura da città a città. Per questo si è sentita la necessità di valorizzare il ruolo svolto dagli Enti Locali, dando inizio ad un processo di decentramento amministrativo. La conoscenza del territorio, della propria cultura, delle proprie tradizioni di lavoro, fornirebbe alle Autonomie Locali quella naturale capacità di interpretare un ruolo che difficilmente altri Enti od organismi sarebbero in grado di svolgere, al fine di promuovere lo sviluppo dell'area.

La Legge n°142 del 1990 aveva stabilito che tra le funzioni assegnate ai Comuni vi sono anche quelle relative allo sviluppo economico. Un obiettivo, questo, che inizia a prendere consistenza dopo l'approvazione della Legge n°59 del 1997, la quale ha delegato il Governo a conferire alle Regioni e agli Enti locali *"le funzioni relative alla cura degli interessi ed alla promozione delle rispettive comunità"*, attraverso il sostegno e lo sviluppo delle imprese operanti nell'industria, nel commercio, nell'artigianato e nei servizi alla produzione. In particolare un ruolo di primaria importanza può essere svolto dai Comuni, i quali, molto più di altre articolazioni periferiche, possono offrire un indirizzo bilanciato allo sviluppo (non solo economico) della città.

L'attuale processo di decentramento (denominato anche *"federalismo a Costituzione invariata"*) si contraddistingue per due aspetti cruciali: la definizione delle competenze dei diversi Enti e i principi che devono essere seguiti nell'attuazione della riforma.

Per quanto riguarda il primo aspetto occorre sottolineare che la Legge n° 59 del 1997 rappresenta una vera e propria inversione di tendenza, in quanto essa procede al decentramento in modo opposto rispetto a quanto era stato fatto precedentemente: invece di definire le nuove funzioni assegnate alle Autonomie locali, essa elenca gli ambiti che rimangono di competenza dello Stato, sottintendendo che tutto il resto debba essere trasferito a livello periferico.

## 2. Il Marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico



### 2.1 Il territorio come prodotto

L'utilizzo degli strumenti del marketing nella politica di sviluppo territoriale necessita di alcune precisazioni circa le caratteristiche fondamentali del concetto di "territorio", soprattutto quelle rilevanti per i contenuti di questa disciplina. In questo ambito, il concetto di territorio si snoda intorno a due gruppi di elementi, attori e risorse, ed è contenitore di attività e relazioni; il territorio è quindi un "sistema" dinamico segnato da uno spazio fisico più o meno preciso, con delle specifiche caratteristiche.<sup>19</sup>Le attività svolte in un territorio, o in esso localizzate, non sempre hanno origine in esso e spesso i loro effetti travalicano i confini dello spazio geografico in cui hanno inizio. Sintetizzando, si può concludere che:

**"un territorio è la risultante in continua evoluzione della presenza in un certo spazio di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni".<sup>20</sup>**

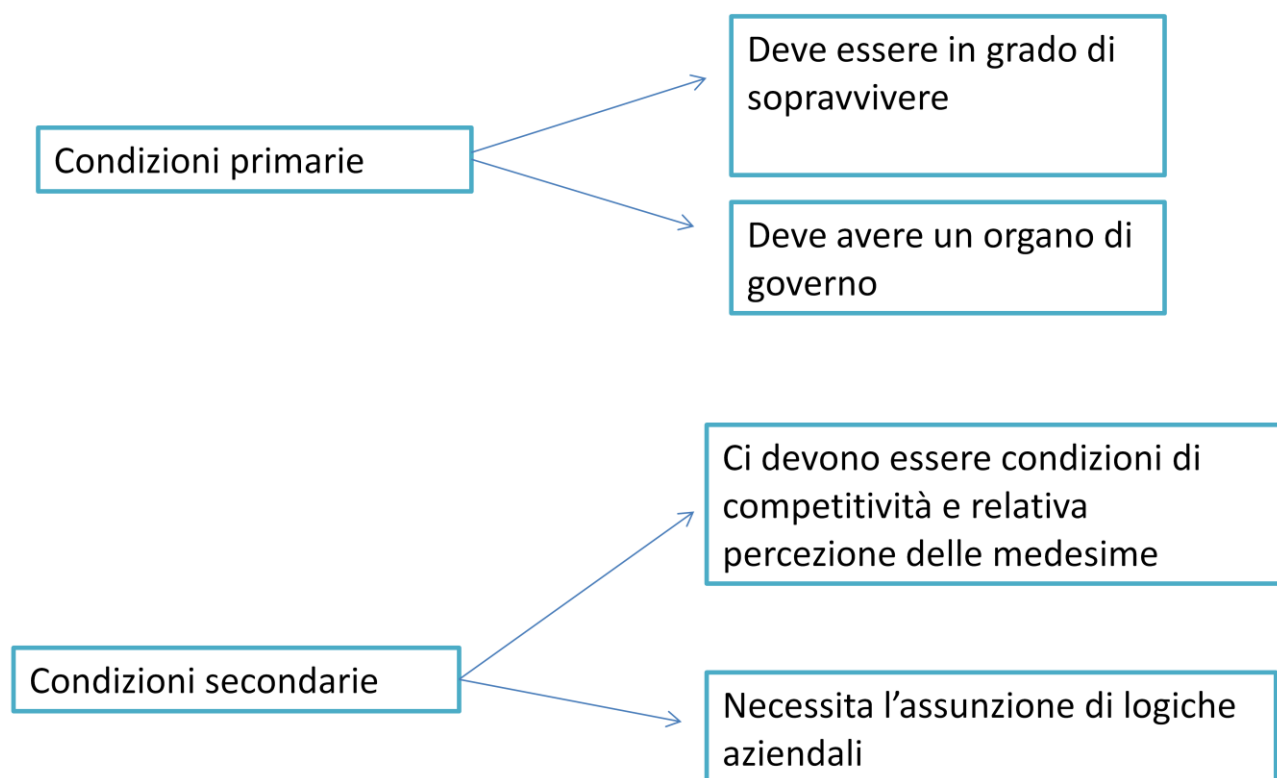
<sup>19</sup> Caroli M. G., Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale, sinergie n. 70/06

<sup>20</sup> Caroli M. G., Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio, Impresa Progetto, n°2/2006



Il territorio va considerato un “sistema vitale”, poiché è in continua evoluzione; lo spazio geografico con i suoi elementi non è sufficiente da solo a determinare l’evoluzione: essa è influenzata dall’evoluzione dei singoli componenti che costituiscono il sistema.

*IL TERRITORIO VA CONSIDERATO COME UN “SISTEMA VITALE”*



Le peculiarità diventano il punto essenziale per delineare delle politiche di sviluppo territoriale e al contempo diviene indispensabile la determinazione dei confini geografici di un territorio: il criterio usato è sostanzialmente quello amministrativo.

La metafora del **“territorio come impresa”** ha consentito di estendere il marketing al territorio e, nonostante questo, si registra ancora una scarsa attenzione in ambito scientifico allo sviluppo di un filone autonomo della disciplina.<sup>21</sup>

Ricondurre il marketing territoriale a preesistenti filoni di marketing se da un lato conferisce ad esso una rilevanza scientifica, dall'altro impedisce lo sviluppo di una disciplina esclusiva; e ciò vuol dire anche assimilare il concetto di territorio a qualcosa di già studiato (è il caso dell'ipotesi di territorio come impresa).<sup>22</sup>

Effettuare azioni di marketing su un territorio significa, invece, delineare gli strumenti concettuali ed operativi mediante i quali si lega la domanda di territorio alla sua offerta; con ciò si mette in relazione un'area geografica con le attese ed i bisogni espressi dalla domanda, interna ed esterna. Di conseguenza il marketing del territorio acquisisce il ruolo di **“marketing di prodotto”**<sup>23</sup>.

In primo luogo, è necessario individuare (ed analizzare) **gli obiettivi** del marketing territoriale ed esaminare **gli elementi** che compongono l'offerta del territorio per poter progettare, proporre e rendere operative, in secondo luogo, le attività del marketing di prodotto.

Nel caso di un'area geografica, gli obiettivi devono essere interpretati in maniera molto specifica; pertanto è chiaro che la massimizzazione delle vendite e della quota di mercato evidentemente può essere un obiettivo per il marketing applicato al territorio. Lo stesso concetto di **“vendita”** assume un significato particolare, poiché non è possibile alienare neanche una parte di un territorio inteso come complesso di tutti gli elementi che lo costituiscono. Emerge, invece, una notevole **eterogeneità di obiettivi**, tra i quali i più frequenti sono: **lo sviluppo dell'economia locale; il sostegno dell'occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro; il mantenimento delle entrate fiscali; la promozione di nuove iniziative imprenditoriali; l'attrazione di nuove imprese dall'estero; il miglioramento della complessiva qualità della vita; la ristrutturazione e il rilancio delle aree *brownfield***<sup>24</sup>. E' evidente come questi scopi riflettano anche gli interessi dei vari *stakeholders* che partecipano alla politica di sviluppo locale di un'area<sup>25</sup>.

Inoltre poiché il legame tra domanda ed offerte del territorio pone il marketing in condizioni di dipendenza rispetto alle situazioni in atto, è necessario considerare che:

---

<sup>21</sup> Gilodi C. (2004)

<sup>22</sup> *ibidem*

<sup>23</sup> Il prodotto rappresenta il punto di partenza di ogni strategia di marketing ed è un riferimento fondamentale del marketing mix.

<sup>24</sup> zona industriale urbana destinata a essere riqualificata.

<sup>25</sup> M. G. Caroli, Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale

- ✓ le caratteristiche dell'offerta dipendono sovente dalla struttura territoriale, quindi sono rigorosamente legate alle condizioni oggettive del territorio e mutano, parzialmente o completamente, in modo lento nel tempo;
- ✓ i bisogni espressi da insiemi diversi di domanda sono poco modificabili con gli strumenti di intervento tipici del marketing;
- ✓ il marketing può ordinare insieme tutti gli attori che intervengono sul territorio in modo da costituire un sistema organico conforme ai fini che si vuole raggiungere, modificandone le varie componenti nella fase di trasformazione della situazione esistente dell'offerta e della domanda.

Queste considerazioni sono preliminari per applicare al territorio il concetto di prodotto; inoltre l'utilizzo di questo concetto dipende dalla soluzione di alcuni quesiti, in particolare:

- **in che modo si può rappresentare il territorio come “prodotto”?**
- **quali elementi caratterizzano il prodotto “territorio”;**
- **quali attori sono coinvolti nella realizzazione del “prodotto territorio”?**

Centrato sul “prodotto territorio”, il marketing territoriale si sofferma sugli aspetti relazionali ed analizza le peculiarità dei servizi che sono collegati alla problematica dello sviluppo sostenibile<sup>26</sup>, quali l'unicità, l'immaterialità e la deperibilità. Le categorie del marketing territoriale e gli elementi di “attrazione di investimenti” vengono utilizzate per porre in essere l'analisi dei territori che è indispensabile per stabilire quale utilità tali strumenti hanno in un ambiente che muta continuamente.<sup>27</sup>

Il marketing territoriale, in quanto “insieme di azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva”<sup>28</sup>, rappresenta lo strumento mediante il quale è possibile valorizzare l'offerta dei territori ed individuare le risorse chiave.

Il marketing territoriale sviluppa azioni che valorizzano i territori e pertanto è opportuno che tali iniziative non si limitino a “vendere” o promuovere un territorio secondo logiche strettamente strumentali ma occorre:

---

<sup>26</sup> S'intende per sviluppo sostenibile lo sviluppo economico compatibile con la salvaguardia e la conservazione delle risorse ambientali che soddisfino, almeno parzialmente, i bisogni attuali senza compromettere la possibilità delle future generazioni di fronteggiare le loro necessità.

<sup>27</sup> Corio G. F., Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Ceris-Cnr, W.P. N° 8/2005

<sup>28</sup> Texier L., Valle J.P., “Le marketing territorial et ses enjeux”, Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier. 1992

- stabilire principalmente i nuovi modelli operativi e competitivi;
- collegare logicamente e funzionalmente tra di loro gli elementi che interagiscono, evidenziando le specificità e le potenzialità locali;
- individuare e concettualizzare una *vision*, comune e condivisa dagli attori dei territori, relativa agli obiettivi di medio e di lungo periodo ed agli strumenti da utilizzare per raggiungere gli obiettivi in essa contenuti;
- promuovere la cultura della competitività, dello sviluppo e del cambiamento territoriale per soddisfare nuovi requisiti di crescita, mediante la sperimentazione di modelli operativi innovativi;
- favorire legami di interdipendenza tra territori ed attori che vi operano, con i circuiti nazionali ed internazionali dell'università, della ricerca, della finanza e della produzione.

I contenuti del “territorio-prodotto”, tracciano i punti di riferimento per determinare con precisione gli elementi caratterizzanti il “prodotto-territorio”.

I fattori di “attrattività” di un territorio, che devono essere strategicamente considerati dalle attività di marketing, possono essere tangibili, materiali, o intangibili, immateriali.

Qui di seguito si riportano le indicazioni relative alle risorse prese a prestito dal lavoro di Corio (2005).

Le componenti tangibili e intangibili del territorio-prodotto, collegate tra loro, costituiscono la sostanza dell'offerta territoriale.

In particolare **le componenti tangibili** sono:

- **la posizione geografica e le altre caratteristiche morfologiche;**
- **le infrastrutture e il patrimonio pubblico e privato;**
- **il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale;**
- **le forme esterne e le strutture interne;**
- **la composizione e la disposizione “urbanistica”;**
- **il complesso dei servizi pubblici, vie di comunicazione, reti di telecomunicazione;**
- **le aree industriali;**
- **il patrimonio immobiliare pubblico e privato;**
- **l'insieme degli elementi distintivi la cultura;**
- **il sistema di servizi pubblici;**
- **il sistema produttivo locale;**

- la grandezza e le peculiarità del mercato locale.

#### **Gli elementi intangibili:**

- esprimono le “opportunità” di apprendimento e di innovazione offerte ai fruitori;
- sono costituiti dalle componenti che promuovono e facilitano l’espressione delle qualità delle risorse tangibili;
- sono il prodotto della combinazione di fattori specifici dell’area in esame;
- rappresentano l’insieme di “relazioni di scambio vantaggiose per i clienti”;
- hanno grande interesse e rilevanza perché influiscono, prima sulla definizione, e successivamente sulla “collocazione” di un territorio rendendolo idoneo a misurarsi con altre zone.

Tra questi fattori vi sono:

- il sistema di valori civili e sociali;
- il livello di capacità e abilità del sistema produttivo locale;
- gli elementi qualitativi delle risorse umane;
- la quantità e l’efficacia degli scambi culturali ed economici con gli ambienti esterni;
- l’egemonia economica e culturale;
- il grado di sviluppo sociale;
- il livello di benessere e la sua ripartizione;
- l’efficacia e l’efficienza di funzionamento della giustizia;
- l’efficacia e l’efficienza della macchina amministrativa.

Le componenti tangibili e intangibili del territorio, frutto dell’integrazione tra prodotti e servizi, determinano la sostanza dell’offerta. Infatti le caratteristiche del territorio si mutano in un sistema di servizi integrati attuati dall’utilizzo di precise componenti fisiche e di particolari risorse immateriali.<sup>29</sup>

**Gli attori** dei territori sono sia “interni” che “esterni”; questa distinzione è particolarmente rilevante in relazione alle iniziative e alle azioni da mettere in atto per soddisfare bisogni ed esigenze eterogenee e per sviluppare opportune politiche di comunicazione.

Un territorio, come abbiamo già detto, è un’organizzazione che vive delle interazioni con gli insiemi di soggetti con cui condivide gli interessi<sup>30</sup>, in relazione con un gruppo di riferimento, al

---

<sup>29</sup> Corio G. F. (2005)

<sup>30</sup> In particolare, gli interessi di tipo economico riguardano le aziende ed i lavoratori mentre quelli di tipo socioculturale o di miglioramento della qualità della vita interessano soprattutto i residenti (Ancarani, 1999).

quale appartengono principalmente **i residenti, i lavoratori, gli imprenditori (pubblico interno), i potenziali acquirenti e finanziatori (pubblico esterno), gli amministratori locali.**

Il territorio rappresenta al contempo il pubblico di riferimento significativo, o *stakeholder* influenti<sup>31</sup>, e il sistema dei “clienti”, o “mercati”, ai quali appartengono invece i turisti, gli investitori che fanno affluire capitali e risorse, i nuovi residenti potenziali, le imprese che vogliono collocarsi nel territorio e che possono portare nuove risorse in termini di forza lavoro, competenze, capitali.

**In questo caso il marketing serve a risvegliare l’interesse di coloro che sono attivamente coinvolti nell’ambito “territorio” ed a suggerire quali strategie devono essere utilizzate per acquisire nuovi clienti e per soddisfarne i bisogni.** Lo scopo del marketing applicato al territorio è quindi quello di fornire **un modello possibile ed equilibrato di potenziamento che mantenga integro il sistema delle risorse e che al contempo coinvolga concretamente la comunità.**

L’individuazione del territorio, sul quale effettuare un’attività di marketing, richiede di identificare, oltre all’elemento geografico, le risorse di carattere umano presenti nella zona e riguardanti l’ambiente, la storia e le tradizioni culturali della comunità, il sociale, le infrastrutture, con l’obiettivo di conservare e valorizzare l’identità del luogo e dei suoi abitanti, nello spirito di una presenza consapevole e di uno sviluppo sostenibile. La base di un piano di marketing territoriale si poggia quindi innanzitutto sulla qualità delle risorse che rendono l’area in questione “prodotto di successo” al quale si attribuiscono qualificazione e peculiarità differenti da quelle di altri territori se presenta ed è in grado di offrire elementi di unicità. In questo caso si manifesta per il territorio un vantaggio competitivo che con l’uso di mirati strumenti di marketing nei confronti dei

---

<sup>31</sup> I “portatori di interesse” o stakeholders sono quei soggetti, sia interni che esterni all’organizzazione territoriale, che sono influenzati o influenzano le attività durante il loro agire sul mercato territoriale. Una politica previdente ed innovativa che consideri il ruolo degli stakeholders e tenga in debito conto le loro istanze e proposte è in grado di definire al meglio qualità e caratteristiche delle offerte territoriali inserite nel contesto del proprio mercato di riferimento. Inoltre le buone pratiche e le politiche di marketing territoriale che abbiano l’obiettivo di sviluppare i propri “prodotti”, beni e servizi, occorre che definiscano i rapporti territorio/stakeholders in maniera significativa e rilevante, governandoli in modo cosciente e convinto ed utilizzandoli come stimolo e strumento innovativo di gestione territoriale. Il funzionamento del territorio ed il conseguimento di risultati ottimali attesi dipende, di conseguenza, dal grado di “sistema” venga attuato, dalle modalità con le quali sono portate avanti le relazioni, dal tipo di atteggiamenti e di strategie sono utilizzate e con quali strumenti, omogenei tra di loro. La responsabilizzazione gestionale degli stakeholders riguarda numerosi ambiti, in particolare occorre che i responsabili del territorio:

- rilevino ed identifichino i principali portatori di interesse;
- comprendano ed analizzino i bisogni e gli interessi dei portatori di interesse di riferimento;
- coinvolgano gli *stakeholders* nell’informazione e nella condivisione degli obiettivi;
- attuino un sistema di dialogo nel continuo e gestiscano le reciproche relazioni;
- facciano un bilancio particolareggiato delle attività territoriali.

Si veda anche il sito web [www.prodigiopergioia.it](http://www.prodigiopergioia.it)

potenziali utenti e clienti consente di valorizzare i fattori qualificanti tramite l'adozione di specifiche strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo internazionale<sup>32</sup>.

Un sistema in grado di incrementare efficacemente il valore del territorio si definisce attraverso il rapporto tra il marketing territoriale, interno ed esterno, e la soddisfazione degli *stakeholder* interni al territorio e dei clienti/mercati.<sup>33</sup>

In particolare, nel caso di un territorio "interessante", gli *stakeholder*, aumentando la propria soddisfazione, sono maggiormente incentivati ad investire, creando nuovo valore e attraendo risorse esterne e nuovi investitori, che a loro volta accresceranno il valore del territorio con nuovi investimenti. Gli amministratori locali, rappresentano un altro elemento del pubblico di un territorio; questo segmento, anche se non è portatore di particolari interessi, sviluppa il proprio ruolo determinando scelte, prendendo decisioni e definendo attività, pianificando quindi il territorio con l'obiettivo di valorizzarlo. Di conseguenza un governo efficace del territorio incrementa il consenso da parte dei portatori di interesse nei confronti della "gestione locale", mentre l'incremento delle attività riceve l'approvazione delle "componenti esterne"; le attività territoriali possono sviluppare, di volta in volta, altre offerte, di tipo turistico o di tipo commerciale<sup>34</sup>.

Il marketing territoriale si configura come un'attività organizzata che serve ai decisori politici a definire le strategie per rendere attrattivi i territori, composti da elementi tangibili e intangibili, e ad effettuare interventi finalizzati ad incrementare l'importanza ed il pregio delle zone e ad orientare le offerte in stretta connessione con la vocazione<sup>35</sup> del territorio al fine di valorizzare le opportunità preesistenti ed anche in funzione dell'innovazione delle condizioni presenti. Un territorio che gestisca le "relazioni di scambio", proponga beni e servizi gradevoli, sostenga ed incrementi i vantaggi competitivi acquisiti, utilizza il marketing territoriale come strumento che gli permetta inoltre di esprimere completamente le proprie qualità, capacità e risorse attraverso la

---

<sup>32</sup> Paoli, M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999

<sup>33</sup> Ancarani, F., "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, 1999

<sup>34</sup> L'offerta turistica valorizza l'ambiente se sviluppa l'obiettivo di proteggere e salvaguardare il complesso dei beni, materiali e non materiali, culturali, storici e ambientali. L'aumento di valore dell'offerta commerciale dipende invece dallo sviluppo di una rete fondata sul lavoro sistematico e su attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni nella certezza che all'incremento del territorio corrisponde la crescita individuale.

<sup>35</sup> In questo caso s'intende per vocazione l'unità di tutti gli elementi del territorio (Varaldo e Caroli, 1999).

dinamica delle relazioni nei confronti dei clienti interni e degli esterni, operando così dentro e fuori del territorio.

La funzione del marketing *nel* territorio è quella di suscitare affidamento nei clienti interni ed concretizzare le loro aspettative mentre *verso* il territorio, cioè dall'esterno, la sua funzione è quella di attrarre e fidelizzare gli investitori, i turisti, i nuovi residenti. Il marketing, in questo caso, produce valore nel medio e lungo periodo e sviluppa un sistema virtuoso composto dalla soddisfazione, dall'attrattività e dal valore<sup>36</sup>.

Quanto maggiore è grado di soddisfazione dei clienti interni che beneficiano degli incrementi di valore, tanto, in modo proporzionale, il territorio risulterà attrattivo nei confronti di differenti categorie di pubblici di riferimento, potenziali e portatori di tipologie diverse di capitali. L'aumento di valore rappresenta un "indicatore di promozione" per coloro che esprimono curiosità e partecipazione nel confronto del territorio, che quindi sono più propensi a sviluppare relazioni di produzione e di scambio di beni e servizi e ad investire nella zona, aumentandone ancor più l'interesse. Così si viene a creare un legame circolare continuo tra soddisfazione, attrattività e valore e si sviluppa un rapporto basato sia sul consenso interno che sull'attrazione esterna. Il circuito soddisfazione, attrattività e valore mostra il rapporto armonico tra ambiente interno ed esterno, spiega il livello di affidamento delle relazioni definite dai processi di scambio tra territori e clienti e si pone a fondamento della produzione degli orientamenti delle strategie di marketing territoriale. Infatti, un territorio ricco di "capitale umano", cioè di persone qualificate e competenti, nel quale sia inoltre presente un clima di fiducia e di reciprocità, elemento che costituisce il "capitale sociale", si arricchisce ulteriormente di componenti immateriali, più importanti delle infrastrutture fisiche e degli incentivi finanziari e fiscali.

Senza la collaborazione delle persone che abitano e operano in un contesto e senza il coinvolgimento di tutte le forze sociali che ne fanno parte, non è possibile, come indica la valutazione ambientale, studiare un modello di offerta e di sviluppo territoriale.

Il successo dell'offerta del prodotto-territorio si fonda su alcune attitudini essenziali per cui per effettuare un intervento pianificato di marketing territoriale occorre:

- individuare e valorizzare le componenti;
- identificare e sviluppare relazioni ed azioni combinate;
- attrarre e mettere in relazione i soggetti che gestiscono tali componenti;
- coinvolgere tutti i soggetti presenti sul territorio;

---

<sup>36</sup> Corio G. F. (2005)

- fare convergere e concentrare le energie e le capacità;
- assegnare precisamente i compiti e le responsabilità.

Il territorio, in quanto sistema costituito da elementi di natura diversa e guidato da attori differenti e, sovente, indipendenti, è quindi un prodotto multiforme nel quale le relazioni tra le componenti producono valore. L'integrazione, l'arricchimento e lo sfruttamento del territorio sono utilizzate dal marketing per evidenziare gli elementi caratterizzanti le capacità territoriali e per:

- comprendere quali siano le occasioni favorevoli per le quali il territorio sia competitivo;
- ideare un orientamento strategico complessivo ed efficace tenendo conto delle opportunità e degli interessi delle persone coinvolte;
- stimolare l'attuazione pratica delle linee strategiche scelte e la realizzazione diretta, dove possibile, degli interventi.

Per quanto riguarda l'integrazione del territorio, il marketing:

- sviluppa una visione complessiva degli elementi tipici del territorio;
- favorisce il manifestarsi e predispone le interdipendenze tangibili o intangibili tra le componenti del prodotto-territorio;
- indica le regole e favorisce la realizzazione di quei servizi che creano valore per il "cliente" sviluppando e trasformando le caratteristiche tangibili e intangibili.

L'azione del marketing produce gli strumenti operativi e le linee metodologiche per valorizzare le potenzialità inespresse delle aree e sviluppare le attività rilevanti del territorio.

### QUALI ATTORI SONO COINVOLTI NELLA REALIZZAZIONE DEL "PRODOTTO TERRITORIO"?

Livello comunale o di area metropolitana	
<u>Pubblico</u> Sindaco Direzione generale del comune Assessorato Direzione servizi pubblici Aziende municipalizzate Università	<u>Privato</u> Unione industriale Associazioni di categoria Sindacati Fondi immobiliari Consorzi Fondazioni bancarie

# Livello regionale

<u>Pubblico</u>	<u>Privato</u>
Presidente della Regione Assessorato sviluppo urbano, ambiente, commercio, industria Conferenza dei servizi Aziende municipalizzate Università	Associazioni industriali Unioncamere Sindacati ConSORZI Fondazioni bancarie Fondi immobiliari

# Livello nazionale

<u>Pubblico</u>	<u>Privato</u>
Governo Ministeri ambiente, industria, trasporti Aree urbane	Associazioni industriali Sindacati nazionali Istituzioni finanziarie Grandi imprese

## 2.2 Il marketing urbano o *city marketing*

La globalizzazione, i processi di integrazione europea, le trasformazioni economiche, politiche e sociali hanno determinato grossi cambiamenti con conseguenti ripercussioni su ogni sfera della vita e hanno inciso profondamente sulla morfologia fisica (*cityscape*) e sulla struttura sociale (*mindscape*) della città contemporanea. Le città attestano gli estemporanei cambiamenti

sintetizzabili nei termini di società post-fordista o post-moderna<sup>37</sup>, economia dell'informazione e della conoscenza, e ancora di rete, della scienza, immateriale, creativa.



In Europa si possono distinguere due livelli di competizione territoriale:

- **interurbana**, amplificata dall'integrazione europea;
- **intra-urbana**, dovuta alla crescita delle funzioni delle singole città.

I cambiamenti, di cui si è già discusso, cioè la globalizzazione in ambito economico e il decentramento amministrativo in ambito politico-istituzionale, segnano il passaggio da un'economia urbana di tipo industriale ad un'economia dei servizi e della conoscenza. Questo spostamento ha determinato una crescente competitività delle singole città, che si trasformano in centri di promozione oltreché di sviluppo locale e di conseguenza ha aumentato il ricorso al marketing urbano al fine di ottenere attrazione di capitali e nuove imprese, risorse umane e finanziarie, eventi e manifestazioni. All'interno della "localizzazione" della competitività trovano motivazione l'esigenza di nuove forme di governance urbana e le politiche innovative e la insolita partecipazione al processo di governo di associazioni, *stakeholders* e attori privati locali accanto ai policy maker.<sup>38</sup>

La globalizzazione incrementa, ed è paradossale, il ruolo del "locale" nello sviluppo economico. Da un lato aumenta l'importanza dei livelli e dei processi locali e globali, dall'altro diminuisce quella

---

<sup>37</sup> La società post-moderna è caratterizzata da una generale estetizzazione della realtà e della vita quotidiana (Baudrillard, 1979). Featherstone (1994) evidenzia il crollo di alcuni confini tra arte e vita quotidiana e l'erosione dello status specialmente protetto dell'arte come merce a sé stante. Da un lato si assiste ad uno spostamento dell'arte all'interno di settori ad alto contenuto simbolico (design, moda e pubblicità), dall'altro ad una estetizzazione della vita quotidiana e degli oggetti quotidiani.

<sup>38</sup> Guzzo, F. (2006), "Tra crescita economica e giustizia sociale: i processi di governance urbana a Barcellona", *Stato e Mercato*, il Mulino, Bologna, 2, pp. 247-256.

relativa di quelli nazionali, anche per la crescente decentralizzazione dei poteri pubblici. Con il termine “glocalizzazione”<sup>39</sup>, fenomeno descritto come l’interrelazione tra il “locale” e il “globale”. Le città assumono un duplice aspetto, in quanto attori partecipanti al contempo sia in ambito globale che in quello locale; anche la funzione è sdoppiata: da un lato devono sostenere, rafforzare e promuovere l’identità locale e dall’altro devono favorire l’ingresso e la partecipazione al mondo globale. Le più piccole differenze tra città diventano fondamentali nello svolgimento di processi globali le cui interazioni avvengono a notevoli distanze.

**Con il termine city marketing “si vuole intendere quell’insieme di regole che vengono applicate per la valorizzazione e lo sviluppo di un ambiente urbano”<sup>40</sup>.**

Gli strumenti utilizzati consentono di far emergere sia l’organicità degli ingredienti che caratterizzano il territorio nel suo complesso, sia le peculiarità di ogni singolo ingrediente.

L’espressione marketing urbano potrebbe essere letta con tre differenti accezioni dalle implicazioni molto diverse<sup>41</sup>. Essa può essere infatti intesa quale:

- marketing nella città: la città è considerata come mercato, quindi come arena economica in cui si svolge un sistema di scambi;
- marketing della città: la città è intesa come merce, il prodotto dell’azione di marketing e oggetto stesso dello scambio;
- marketing fatto dalla città: la città è considerata un’impresa ovvero è essa a svolgere attivamente azioni di marketing.

In effetti nessuna delle tre metafore è esaustiva, da sola, per spiegare il ricorso al marketing<sup>42</sup>.

Pur evidenziandone i limiti e le cautele, si sceglie la terza metafora, sostenendo l’applicabilità del marketing al territorio in virtù dell’assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d’impresa. La metafora del “territorio come impresa” ha così conosciuto nel nostro paese un vasto consenso e ampia diffusione rispetto alle due opzioni precedenti.

---

<sup>39</sup> **Glocalizzazione o glocalismo** è un termine introdotto dal sociologo Zygmunt Bauman per adeguare il panorama della globalizzazione alle realtà locali, così da studiarne meglio le loro relazioni con gli ambienti internazionali. Il termine *Glocalisation*, nonostante sia nato negli anni ottanta in Giappone, venne importato nella lingua inglese dal sociologo inglese Roland Robertson negli anni novanta, ed in seguito sviluppato da Bauman. (WIKIPEDIA)

<sup>40</sup> Zucchetti S., Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?, Liuc Papers, n. 214, Serie Economia e Istituzioni 21, marzo 2008, pag. 16

<sup>41</sup> Corsico, F., “Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica”, in Ave e Corsico, 1994

<sup>42</sup> Gilodi C, 2004

Le nuove forme di gestione della città emerse rispondono alla complessità del presente contesto urbano. Si evidenzia un aumento di approcci più integrati riguardanti gli interventi di sviluppo locale e di rigenerazione urbana. L'importanza maggiore verte sulle *partnership* tra settore pubblico e privato, sia profit che non profit, poiché proprio adesso le città hanno bisogno di un approccio più integrato di management urbano, ovvero di *organising capacity*.

Un ambito di studio specifico nel city marketing riguarda l'utilizzo e lo sviluppo di iniziative culturali e di intrattenimento e di grosse manifestazioni che diventano strumenti volti a sostenere e promuovere processi di rinnovamento urbano: **il cultural branding**.

Al centro della competitività, una dinamica vita culturale cittadina è assunta come punto essenziale nelle strategie di marketing e può avvantaggiare l'attrazione di turisti, imprese, investimenti e professionalità specializzate. Ovviamente anche le politiche culturali urbane sono elementi rilevanti nelle strategie volte ad affrontare problemi economici e sociali del processo di ristrutturazione. Molte città europee si servono della cultura nell'ambito del city marketing come strategia di rigenerazione urbana: esempi virtuosi sono l'IBA organizzata a Berlino nel 1987<sup>43</sup>, le Olimpiadi tenutesi nel 1992 a Barcellona, la XX edizione dei Giochi olimpici invernali "Torino 2006"; un esempio diverso è il programma di rigenerazione urbana della città di Belfast, iniziato negli anni Novanta con il progetto di rigenerazione del lungofiume (Laganside) e, passando attraverso una serie di interventi chiave come la rigenerazione del centro storico, il Cathedral Quarter, la costruzione della grande piazza urbana del Victoria Center, la costruzione del Waterfront Hall, la riqualificazione dell'area industriale dismessa dei Gasometri e delle aree semiperiferiche, attualmente sta culminando nell'intervento più significativo rappresentato dalla riqualificazione, ad opera della società Titanic Quarter Ltd, dell'area di 185 ettari degli ex cantieri navali dismessi dove è stato costruito il Titanic, con un ingente investimento privato (7 miliardi di sterline); questo ambizioso progetto gira intorno ad un concetto fondamentale, ovvero la promozione di un senso di "inclusione", sia dal punto di vista fisico che da quello sociale, come uno dei temi portanti dello sviluppo dell'area.

---

<sup>43</sup> L'IBA, o *Internationale Bauausstellung*, si tiene nella parte Ovest di una Berlino ancora divisa dal muro nel 1987, in occasione del 750° anniversario della fondazione della città. L'espressione significa "Mostra internazionale di architettura" e rinvia ad esperienze precedenti: dalla costruzione del quartiere del Weissenhof di Stoccarda (1927) all'esposizione berlese dell'*Interbau*, tenutasi nel 1957 nella zona dello *Hansaviertel*. La nuova IBA, però, non prosegue questa tradizione: il suo obiettivo non consiste nel costruire un quartiere modello ma nell'estendere il concetto di "esposizione di architettura" a un processo di rigenerazione che coinvolge ampie parti di città. Cfr. Bocquet, De Pieri, Infusino, *Le Trasformazioni urbane di Berlino e Barcellona* In: Filippi (Francesca B.), Gibello (Luca), Di Robilant (Manfredo) (a cura di), *1970-2000: Episodi e Temi di Storia dell'Architettura*, Torino, Celid-Politecnico, 2006, p.115-124

Il susseguirsi di cambiamenti ha condotto le città verso **una perdita di significato dal punto di vista geografico** e l'acquisto di una maggiore autonomia rispetto allo Stato; **le città divengono attori sociali, politici ed economici**; possono ristabilire unioni su un territorio e generare conseguenze sullo sviluppo economico. Le città, attraverso processi di differenziazione delle funzioni degli organi territoriali, tendono sempre più ad assumere azioni di promozione dello sviluppo locale piuttosto che attività di erogazione di servizi ai cittadini.

Le città, in quanto attori, possono stabilire coesione e collaborazioni su un territorio e determinare conseguenze rilevanti per lo sviluppo economico. La competizione fra città non è più un fatto di natura esclusivamente economica e, pertanto, non è più sufficiente la sola massimizzazione delle risorse a disposizione; essa si gioca su piani diversi, politico e sociale, soprattutto attraverso nuove forme di governance<sup>44</sup> e innescando meccanismi che siano in grado di incrementare e favorire la capacità di trasformazione e di miglioramento.

*...una governance locale è tanto più efficace quanto più produce efficacemente beni pubblici. [...] La governance di un sistema locale produce beni pubblici, e produce sviluppo locale quando è in grado di produrre beni pubblici competitivi o quando è in grado di utilizzare in maniera competitiva beni pubblici che non sono originariamente di per sé competitivi... (Pichierri, 2005)*

Le strategie di sviluppo urbano sono basate sulla cultura e possono essere il risultato di:

- una pianificazione per il riuso di aree degradate o edifici abbandonati (approccio top-down);
- uno sviluppo spontaneo attorno ad alcune funzioni o organizzazioni già esistenti e catalizzatrici di sviluppo (approccio bottom-up);
- un forte orientamento al consumo culturale (un quartiere museale, per esempio) o alla produzione culturale (un distretto dell'audio-visivo), o entrambi.

Le città si dotano di un buon marketing finalizzato alla riqualificazione quando sono in grado di tradurre delle "potenzialità" in "capitali":

- Capitale economico, che si costituisce attraverso gli investimenti produttivi;

---

<sup>44</sup> Dal punto di vista lessicale il termine *governance* è sempre esistito, nella lingua inglese e francese, con riferimento all'idea del governo in quanto attività, a fronte proprio del *government* riguardante, invece, l'istituzione pubblica che ha l'autorità di governare (Bobbio, 2002). Più in generale mentre il *government* rinvia ad un approccio istituzionale, la *governance* è legata ai processi di organizzazione e di interazione, alle politiche pubbliche e agli orientamenti che consentono di superare una prospettiva meramente istituzionale (Mayntz, 1999)

- Capitale finanziario, sotto forma di risorse disponibili ad incrementare gli investimenti;
- Capitale terziario, che si configura come attività sussidiarie agli altri capitali (attività di consulenza, promozione, amministrative ecc.);
- Capitale di conoscenza, in riferimento al capitale intellettuale (centri di ricerca, università, cervelli);
- Capitale culturale, relativo alle attività legate alla cultura;
- Capitale sociale, si riferisce alle risorse sociali, strutture a servizio delle attività (ospedali, scuole, trasporti, servizi vari).



**La riqualificazione urbana non costituisce una categoria a sé nel quadro degli strumenti di governo della città e del territorio, ma ha invece una valenza che oltrepassa l'ambito urbanistico-edilizio proponendosi di innescare un processo di rilancio sociale ed economico della città.**

### 2.3 Il marketing-mix territoriale

Il marketing territoriale è, per definizione, un insieme di strumenti operativi e strategici finalizzato a determinare e favorire lo sviluppo di una zona geografica individuata; punto centrale è il marketing mix che deriva da una trasposizione diretta dal marketing mix di stampo economico.



Nel caso del territorio, bisogna individuare i punti essenziali dell'attività di marketing: Innanzitutto è necessario predisporre un'opportuna miscellanea di beni e servizi territoriali; mettere a disposizione incentivi per gli utenti attuali e potenziali di beni e servizi locali; migliorare l'accessibilità dei beni e servizi territoriali; promuovere i valori e l'immagine del territorio affinché i potenziali utenti siano consapevoli delle caratteristiche distintive che vanno scegliere.

Vesci<sup>45</sup> e Latusi<sup>46</sup> propongono l'assimilazione delle leve del marketing mix al contesto territoriale:

Marketing Mix		Marketing Mix Territoriale
Product		Beni e servizi pubblici territoriali
Promotion		Comunicazione e gestione dell'immagine del territorio

<sup>45</sup> Vesci, M., *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam, 2001

<sup>46</sup> Latusi, S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002

Place		Modalità d'accesso al territorio
Price		Costo d'accesso ed incentivi

Caroli<sup>47</sup> avanza un'altra proposta ben più articolata, dove considera:

- L'area degli interventi sulle componenti tangibili ed intangibili dell'offerta, nei quali rientra anche la definizione delle politiche di prezzo;
- L'area della promozione, in cui i potenziali acquirenti vengono seguiti in ogni fase del loro accesso al territorio;
- L'area della comunicazione;
- L'area organizzativa interna, volta al coordinamento degli attori locali;
- L'area organizzativa esterna, per la gestione delle relazioni con il mercato.

Quest'ultimo punto è risultato particolarmente utile poiché la dimensione relazionale in ambito territoriale è una variabile estremamente importante e mette in evidenza come le variabili tipiche del marketing mix non sono sufficienti da sole a spiegare tutte le dinamiche territoriali.

Il limite del marketing mix nel caso territoriale è costituito dai limitati margini di manovra delle singole leve. Per le imprese, l'utilità del marketing mix sta nella possibilità di combinare in modo sinergico le quattro leve a seconda delle esigenze del mercato in un determinato periodo di tempo; la flessibilità delle leve è il punto fondamentale. Nel caso del territorio, le variabili hanno una connotazione più strategica che tattica, soprattutto quella relativa al "prodotto". In tal caso non risultano semplici tutte quelle operazioni preliminari di ricerche di mercato che orientano verso i desideri della domanda e aiutano nella realizzazione di un prodotto. Qui la flessibilità è di fatto bloccata da una serie di fattori: pluralità di mercati presenti sul e nel territorio con differenti e a volte conflittuali obiettivi; lenta capacità di reazione del sistema offerta rispetto all'evoluzione rapida della domanda. Il fine ultimo resta invariato, ovvero la massimizzazione della soddisfazione degli utenti, ma le modalità di raggiungimento si distaccano dal modello originario di riferimento.

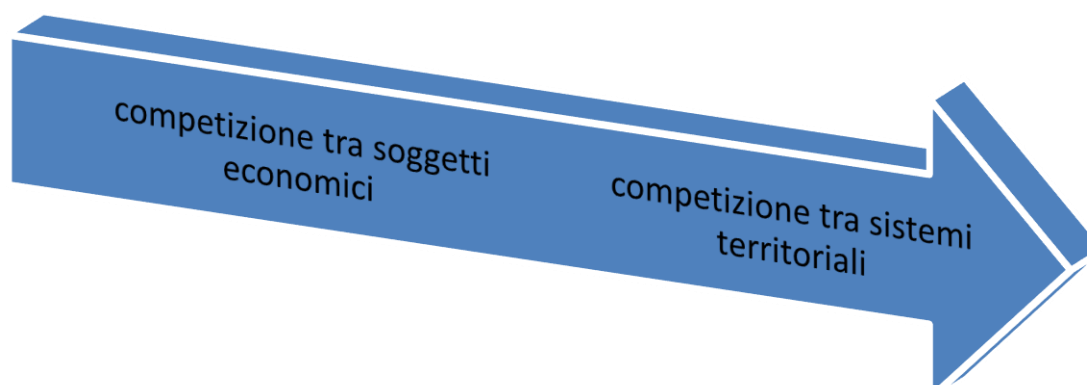
I limiti delle leve del marketing mix territoriale sono evidenti: in conclusione, sono ancora i riferimenti teorici a condizionare il ricorso al marketing mix perché le sue leve non sono sempre significativamente utili per la gestione del territorio.

<sup>47</sup> Caroli, 1999

## 2.4 Gli strumenti del Marketing territoriale

Gli obiettivi principali del marketing territoriale si possono riassumere nel seguente modo:
• Favorire attrazione e localizzazione degli investimenti nell'area
• Mantenere il tessuto delle imprese (industriali e di servizi) già presenti nell'area
• Scegliere i canali e gli strumenti per promuovere un'immagine positiva dell'area nei confronti del segmento di mercato prescelto.

Il passaggio da una competizione tra soggetti economici ad una competizione tra sistemi territoriali è determinato dalla dilagante globalizzazione. Il territorio, come sistema complesso, diviene parte di una dimensione globale notevolmente competitiva: diventa allora necessaria una strategia in quanto il territorio-prodotto va opportunamente promosso e pubblicizzato, utilizzando il linguaggio e gli strumenti adeguati ai destinatari (target) cui ci si rivolge. Adottare una buona strategia di marketing consente di valorizzare adeguatamente le caratteristiche sociali, economiche e ambientali, proprie del territorio-prodotto. I soggetti territoriali, per far fronte alla competizione e assicurarsi un futuro, devono adottare una prospettiva imprenditoriale, acquisire nuove capacità e nuovi modelli di comportamento, al fine di attirare capitali e persone, fisiche e/o giuridiche.

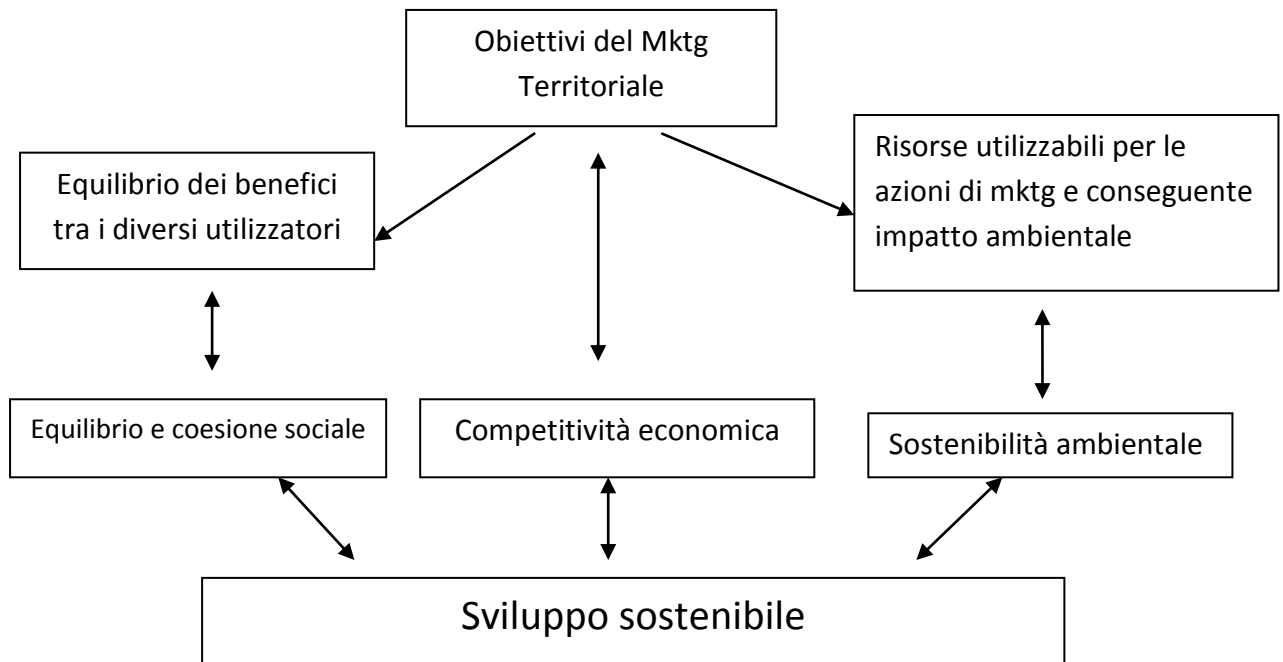


E' fondamentale sviluppare sia una valida capacità di progettazione e di pianificazione strategica, sia una buona capacità di "vendere" il prodotto territorio all'esterno.

Le amministrazioni locali, "managerializzate", sono quindi chiamate a svolgere nuove e più ampie funzioni rispetto al passato: non più semplici fornitrici di servizi alla cittadinanza ma soggetti attivi dello sviluppo economico complessivo del territorio, impegnati a soddisfare anche la domanda degli altri utenti, effettivi e potenziali, in grado di generare ricchezza a livello locale.

## Azioni e strategie

Nel quadro delle finalità di sviluppo locale:



Nell'ambito delle politiche del territorio, la prospettiva strategica e l'approccio di marketing territoriale tipici del settore imprenditoriale divengono rilevanti: la pianificazione strategica è una modalità di approccio finalizzata a migliorare il rendimento dell'impresa (in questo caso dell'area) a partire dai suoi punti di forza e di debolezza (S.W.O.T. analysis) e punta l'attenzione e le risorse sulle priorità individuate. A tale impostazione si legano poi le attività di promozione. La pianificazione strategica è divenuta una particella essenziale delle politiche territoriali, anche per la necessità di ideare politiche che fronteggino la crisi ed incrementino lo sviluppo in un contesto competitivo.

Nell'attuale situazione di forte internazionalizzazione, formulare una strategia di pianificazione e gestione di un territorio significa innanzitutto interrogarsi sulla realtà territoriale, conoscere le sue caratteristiche strutturali e le risorse di cui ragionevolmente può disporre; bisogna considerare il contesto più vasto, locale, regionale, nazionale, internazionale, in cui tale realtà si colloca e infine suggerire proposte innovative e possibili. Ciò è necessario per scongiurare il rischio di produrre astrazioni e affinché le specifiche proposte operative che vengono successivamente messe a punto possano realizzarsi e riescano ad avere un impatto significativo e positivo.

L'analisi preliminare della realtà territoriale e del contesto di azione è indispensabile e può essere di due tipi:

- **l'analisi "interna"** prevede l'individuazione del posizionamento del territorio in ambito regionale, nazionale e internazionale; la puntualizzazione dei punti di forza e di debolezza del sistema economico locale soprattutto in relazione ai temi considerati strategici. Si tratta di un'analisi che richiede molta obiettività e soprattutto la capacità di distinguere le reali possibilità di modificare i punti deboli.
- **l'analisi "esterna"** è necessaria per avere una visione globale del contesto; riguarda il compimento di un'analisi della situazione, delle modificazioni e delle tendenze del quadro generale, internazionale, nazionale e regionale; l'approfondimento della situazione di altre comunità con problemi simili, e la conoscenza degli elementi del quadro generale fuori dal controllo ma che incidono sulla definizione delle prospettive del territorio, o degli elementi che più direttamente afferiscono ai temi strategici.

L'analisi interna precisa i punti forti e deboli rispetto al raggiungimento degli obiettivi preposti. L'analisi esterna identifica i temi chiave e le principali opportunità che la situazione generale offre: entrambe costituiscono il sostrato su cui sviluppare obiettivi prioritari, realistici e quantificabili.

In primo luogo, va considerato ciò che un territorio è stato e ciò che è, cioè va colta e valorizzata la sua identità; l'identità del territorio, le sue particolari caratteristiche e le sue effettive capacità, i mercati potenziali costituiscono tutto ciò che può renderlo più interessante rispetto ad altri e più consapevole rispetto a se stesso. Occorre considerare però che l'identità di un territorio non è un dato oggettivo e immutabile: il territorio può riscoprire una propria identità; prediligere alcune sue caratteristiche invece di altre; l'identità, se non ne ha una abbastanza forte, può essere costruita ad hoc. L'identificazione è utile anche a riconoscere le proprie capacità reali e i propri limiti: la ricognizione sulle iniziative di sviluppo progettate o messe in atto dai vari attori pubblici e privati nell'area territoriale è un altro momento importante dell'analisi interna, per riuscire a valorizzare le risorse già presenti sul territorio e promuovere progetti realistici.

Compiti strategici del marketing territoriale		Compiti operativi del marketing territoriale		
Sviluppo di una chiave di lettura del territorio in relazione alle esigenze della domanda attuale e potenziale	Attrazione delle parti della domanda portatrici di risorse più adatte allo sviluppo sostenibile	Analisi della domanda, segmentazione e posizionamento o competitivo	Ideazione degli interventi di sviluppo dell'offerta territoriale e sostegno alla loro realizzazione	Controllo di una corretta percezione del territorio da parte della domanda

## 2.4.1 La pianificazione strategica e il piano di Marketing

Le analisi servono a definire quali elementi possono risultare interessanti e attraenti per abitanti e visitatori e a verificare quali risorse sono disponibili. Gli elementi di fondo possono essere i seguenti e dipendere dalla valutazione e stima delle offerte del territorio, dei punti di attrazione e delle attività, dell'ospitalità e dei servizi, dei sistemi di accesso e delle infrastrutture, del sistema di informazione e delle comunicazioni. Analizzando le problematiche relative alla domanda di territorio è possibile definire: chi sono gli attuali visitatori; da dove e quando vengono; che cosa vogliono vedere e fare; quali servizi e attrezzature richiedono. L'attenzione rivolta alla tipologia dei visitatori, attuali e potenziali, consente di approfondire quali cosa ci si aspetta dal territorio e comprendere le motivazioni che inducono le persone a recarsi in un posto particolare: questi dati permettono di definire il "potenziale mercato del territorio".

Una volta ottenuti dei primi risultati, è possibile procedere alla stesura di un piano che tenga conto delle peculiarità della zona, evidenzi le eventuali deficienze del territorio-prodotto ed indichi le possibilità di miglioramento. La pianificazione strategica ha lo scopo di valutare l'ipotesi di sviluppo del territorio, consentire di affrontare e superare la competizione conseguenza della globalizzazione e assicurare un livello di benessere economico e sociale conveniente e più o meno diffuso. I contenuti della strategia prevedono delle scelte; ci si chiede se propendere per lo sviluppo di una "vocazione" del territorio forte e specialistica oppure diversificare il modello in atto; se puntare sulla tradizione o sull'innovazione; se porre l'accento sulla vocazione turistica del territorio o su quella commerciale; quali modalità utilizzare per ottenere la stima di tutti o molti attori ed il loro coinvolgimento; quale dimensione e quali contenuti scegliere per una buona comunicazione interna; quali strumenti sono indispensabili per proteggere e tutelare tutto il processo.

La globalizzazione è un processo di "integrazione economica alla scala planetaria che si va intensificando da circa vent'anni e che coinvolge i mercati dei beni e dei servizi, dei fattori produttivi e in particolare del capitale, dell'informazione e delle competenze"<sup>48</sup>. Essa ha molteplici risvolti: da un lato ha favorito lo sviluppo del progresso tecnologico in zone scarsamente sviluppate omologando parte dei sistemi di comunicazione e linguaggio, consumi, comportamenti; logica conseguenza è l'aumento della diffusione di conoscenze e l'incremento del livello di competizione. Tale processo, accanto ad un apparente "livellamento" e a fenomeni di

---

<sup>48</sup> Camagni, 1999

omogeneizzazione, ha anche risvegliato nelle persone la volontà di riscoperta delle proprie origini e il ritorno ad esse; una riscoperta delle differenze locali, del valore del proprio territorio, dei suoi prodotti e delle marche locali. Un modo per ribadire una specifica originalità e individualità ma, allo stesso tempo, anche l'opportunità di delineare i caratteri distintivi del territorio e, di conseguenza, di generare nuovo valore e rinvigorire la competitività fra territori. L'attuazione di questi processi ha sviluppato nelle persone la curiosità della scoperta e della visita di località distanti dalla propria, aumentando di fatto la mobilità degli individui. Poiché ogni soggetto è titolare di un bagaglio di risorse diverse che potrebbe generare, o modificare, migliorandole, le differenze di cui si diceva, queste dinamiche inducono i territori ad essere competitivi per trattenere la popolazione residente e attrarne di nuova.

Il primo punto della organizzazione di un piano consiste nel coordinare ed amalgamare la strategia di territorio esistente con quella innovata, mettendo in luce gli elementi territoriali più complicati. La definizione degli scopi generali è un nodo critico della pianificazione: gli scopi che caratterizzano il modello che si vuole raggiungere a seguito dell'attività di indagine del mercato potenziale. Il modello dipende dalla comprensione degli elementi caratterizzanti che permette di fissare man mano obiettivi di territorio più specifici; questi devono essere realistici, misurabili e raggiungibili in un lasso di tempo prefissato. L'aumento del grado di soddisfazione dei visitatori, la diversificazione dei mercati turistici, l'incremento dell'economia locale ed il rafforzamento complessivo del potenziale della zona. In un piano d'azione, le indicazioni relative alle modalità per raggiungere quanto prefissato vanno specificate e vanno indicate le azioni da compiere per raggiungere i risultati auspicati.

#### Uno sguardo I modelli di pianificazione

La pianificazione del territorio, come si è più volte ribadito, risulta determinante per uno sviluppo equilibrato dell'area e per la stessa creazione del valore, ma non è semplice da attuare. Molti autori (Kotler, Ancarani, Grant) hanno individuato dei possibili modelli di pianificazione territoriale, per lo più poco attuabili.

In linea di massima, ogni pianificazione strategica presenta i seguenti punti:

- 1) una fase di monitoraggio interno ed esterno;
- 2) una fase decisionale, sulla base dei risultati ottenuti;
- 3) una fase di controllo;
- 4) un attore riconosciuto come riferimento che presiede il processo.

Le peculiarità del territorio e delle sue modalità di definizione del valore rendono difficile la sintesi di tutti i diversi elementi.

Le difficoltà maggiori riguardano la definizione degli obiettivi e degli interventi; la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni intraprese. Inoltre, gli effetti risultano spesso dilatati nel tempo e difficilmente misurabili, poiché non esistono ancora criteri ed indici definiti per la loro quantificazione<sup>49</sup>.

Un possibile modello di pianificazione territoriale potrebbe essere schematizzato considerando quanto detto.

L'ipotesi di partenza è che ogni sistema territorio, con le proprie caratteristiche e reti di relazioni, può essere identificato come una specifica composizione di valori e di creazione di valore legata all'area e difficilmente riproducibile. In considerazione di ciò, ogni territorio può essere definito per una specifica identità/vocazione, che lo caratterizza e lo rende unico: **compito della pianificazione è definire tale vocazione ed impostare le necessarie azioni per preservare, valorizzare, promuovere, sviluppare tale identità**<sup>50</sup>. Una volta individuate le linee della vocazione territoriale, si possono definire gli interventi da mettere in pratica sul territorio.

Il processo di pianificazione può essere strutturato come segue:

1. Individuazione dell'identità e della vocazione del territorio mediante l'analisi del valore riconosciuto dall'esterno al territorio e l'analisi delle caratteristiche interne al territorio, ovvero la sua evoluzione storica, composizione e caratteristiche della popolazione, caratteristiche del tessuto produttivo, interessi prevalenti.
2. Identificazione dei mercati coinvolti o interessati, cioè dei mercati che contribuiscono direttamente o indirettamente a costruire la vocazione, e dei mercati potenzialmente interessati all'identità. La segmentazione dei mercati che (a) contribuiscono all'identità si farà in funzione delle caratteristiche del contributo fornito e del valore prodotto; (b) dei mercati interessati all'identità si farà in funzione delle caratteristiche discriminanti delle differenti utenze, dei bisogni ricercati, dei comportamenti di consumo manifestati. Obiettivo, in entrambi i casi, è risalire ai contenuti e alle dimensioni dello scambio di valore fra segmento e territorio.
3. Identificazione delle dinamiche ambientali che possono favorire, o minacciare, la relazione di scambio attraverso l'analisi esterna. Tale delimitazione permetterà anche di meglio

---

<sup>49</sup> Li Pomi G., Il Marketing territoriale e la pianificazione possibile, articolo di Communication Today

<sup>50</sup> Ivi, pag 10

identificare i concorrenti. Obiettivo ultimo è mantenere, promuovere, migliorare l'identità del territorio.

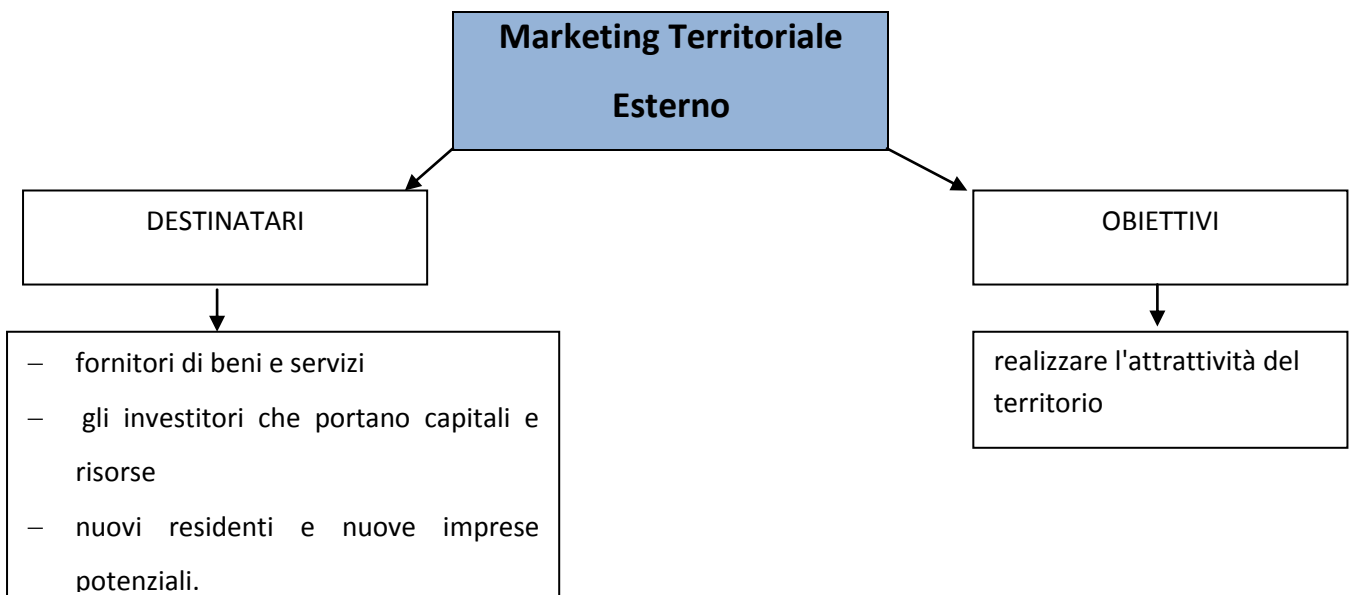
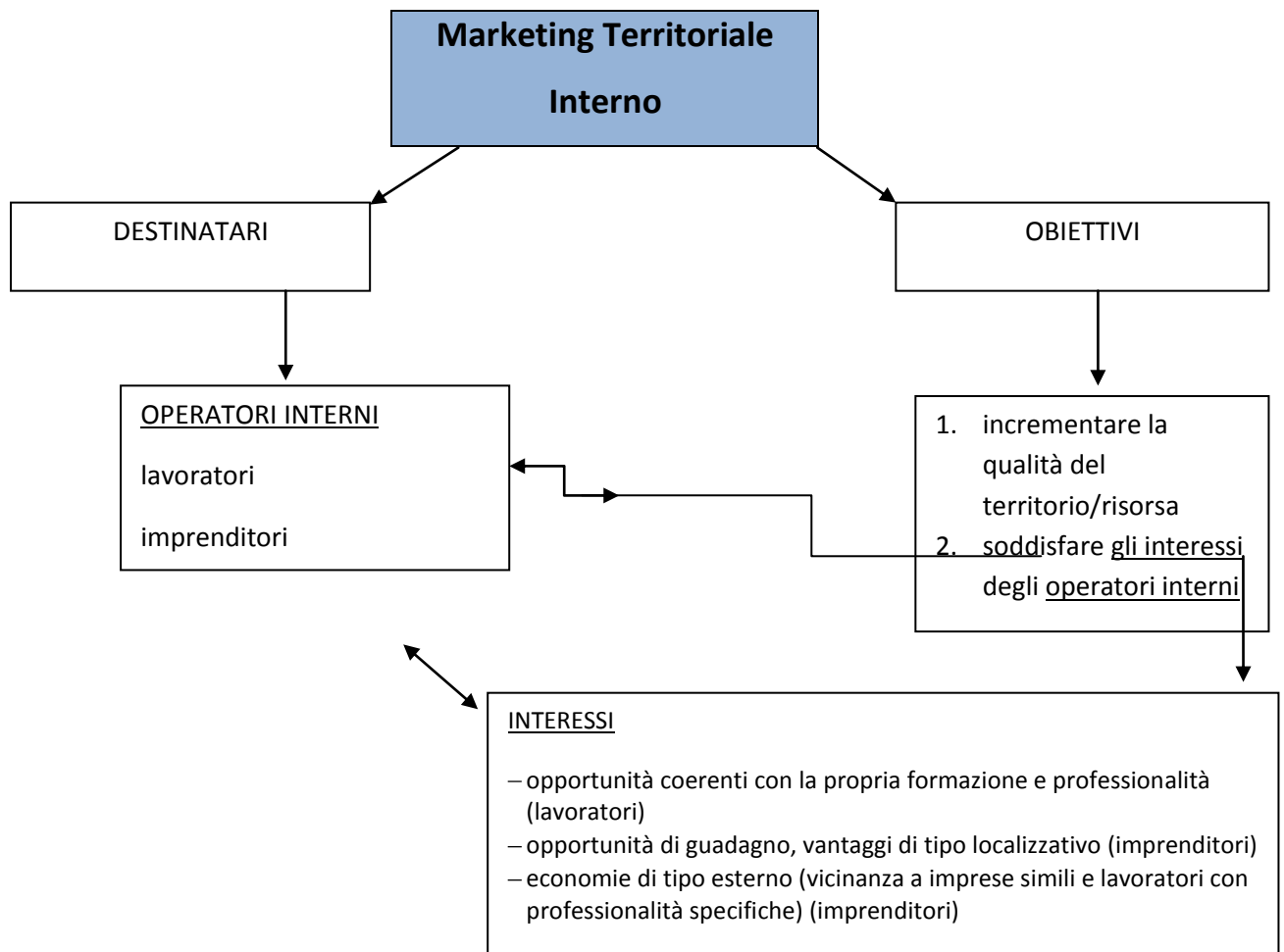
4. In base alle caratteristiche dei segmenti e delle dimensioni dello scambio, sarà necessario definire per ciascun segmento una sotto-identità, formulata frammentando l'identità generale in valori più coerenti al segmento. L'identità si riconsidera alla luce del modo in cui i soggetti costruiscono i significati e le esperienze poiché il valore del territorio per ogni stakeholders è definito anche attribuendo significati ed esperienze.
5. Individuazione delle offerte in grado di rendere la sotto-identità concretamente esperenziabile ai differenti utenti, tramite la definizione di pacchetti di offerta in grado di fornire ai soggetti le dimensioni di valore attese.

### La costruzione di un piano

Questa appena descritta è la fase preliminare allo sviluppo di un piano di marketing territoriale la cui costruzione si articola in una sequenza di momenti operativi che si susseguono in modo logico. Questa fase è quella dello sviluppo di marketing analitico e decisionale. Per **marketing analitico** si intende appunto una fase di studio, vero e proprio momento propedeutico all'azione operativa, che conduce alla definizione di attività essenziali al piano: la segmentazione del mercato e la stima della domanda. Il marketing decisionale si divide in due parti, una strategica e una operativa. La parte strategica definisce le caratteristiche del prodotto; la componente operativa, ossia l'insieme degli strumenti che si scelgono per arrivare al target prescelto, riguarda tutto ciò che viene organizzato in termini di pubblicità, pubbliche relazioni, eventi, direct marketing e promozione. **Nelle politiche di sviluppo locale il marketing assume un ruolo molto rilevante, più della tecnologia, poiché si sviluppa a partire dalle idee e non dalle risorse economiche.** La finalità del marketing territoriale è quella di incrociare le due principali esigenze di un territorio competitivo: da una parte le esigenze delle imprese, attente a cogliere i vantaggi che il territorio può offrire e, dall'altra, quelle del territorio interessato ad attirare nuovi investimenti e a rispondere ai bisogni degli stakeholders.

### L'organizzazione di un piano

Il piano di Marketing Territoriale si muove in due ambiti, uno interno ed uno esterno, che però condividono il medesimo obiettivo, e che differiscono solo per il tipo di interlocutori, ed in base ad essi, per il tipo di comunicazione.



Lo scopo è quello di dare il via ad un meccanismo circolare che si autoalimenta, che parte dalle azioni di marketing esterno; quest'ultimo aumenta il grado di attrattività territoriale accrescendo

al contempo sia la soddisfazione dei soggetti interni, sia, di conseguenza, il valore percepito del territorio.



**I policy maker devono pianificare e gestire il territorio per i cittadini, cioè per conto loro rappresentandoli e per loro garantendoli.**

#### **La segmentazione e la scelta del target.**

Mediante la segmentazione del mercato si definiscono le categorie cui rivolgersi: gli interlocutori principali sono gli investitori locali e gli investitori esterni, italiani o stranieri. I primi, detti stakeholder, sono quelli che, in quanto portatori di interessi rilevanti, traggono vantaggio immediato dalla valorizzazione del territorio; a partire da essi si possono individuare l'esigenze del tessuto produttivo, gli interventi più opportuni da attuare e quale strategia adottare.

Gli investitori esterni sono i principali riceventi delle azioni di promozione della valorizzazione territoriale. Essi rappresentano, infatti, la possibilità concreta di nuovi capitali e nuove risorse, nuove imprese e nuovi residenti.

Le pubbliche Amministrazioni sono interlocutori di tipo diverso; hanno un ruolo strategico in quanto soggetti istituzionali che attuano la programmazione di politiche di sviluppo e sono detentori delle informazioni relative al territorio determina dei vantaggi anche in questo caso: ritorno d'immagine, maggiori profitti.

La complessità dello sviluppo di un territorio può essere supportata dall'utilizzo del marketing territoriale poiché esso rappresenta un modo di raccogliere informazioni sulle necessità avvertite dai cittadini nel proprio territorio e in base a ciò progettare il modo per farvi fronte.

## Approfondimento: l'analisi S.W.O.T.

### Analisi S.W.O.T.

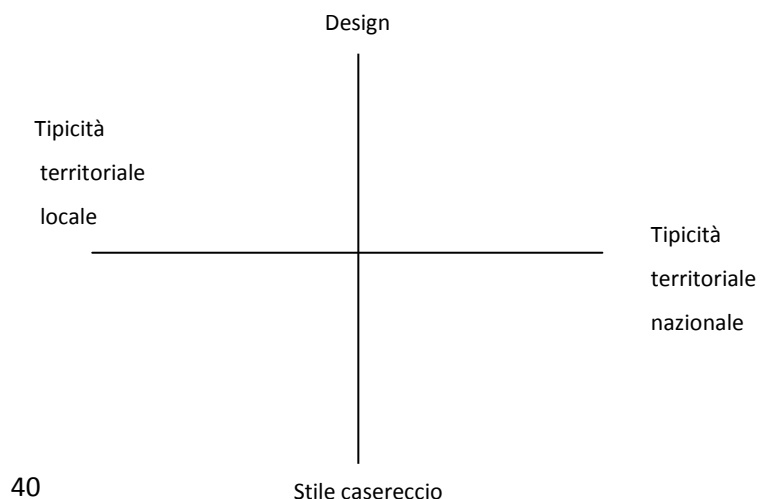
- **Strengths/Forze**
  - **Weaknesses/Debolezze**
  - **Opportunities/Opportunità**
  - **Threats/Minacce**
- E' una tecnica di analisi applicata anche ai contesti territoriali per supportare il processo decisionale. **E' esplicitamente richiesta a sostegno dei progetti per i finanziamenti e i piani europei.**
- Si focalizza sui fattori, esterni ed interni, del contesto di analisi che determinano il successo di un piano.
- Permette di valutare scenari alternativi di sviluppo.
- Giustifica la scelta di una strategia relativamente al contesto di riferimento.
- Mette in luce le principali linee guida strategiche in relazione a determinati sistemi di obiettivi (economici e/o territoriali) di riferimento.
- Individua **i punti di forza e di debolezza** propri dello scenario di riferimento e che, pertanto, possono essere modificati mediante le politiche e altri interventi.
- Individua **le opportunità e le minacce** proprie del contesto esterno e per questo non modificabili.

## Approfondimento: il posizionamento.

### Che Cos'è Il Posizionamento?

E' la definizione dell'offerta e permette la costruzione di un'immagine dell'impresa/territorio che va ad inserirsi in una posizione nella mente del cliente o del segmento di mercato, attraverso la costruzione di mappe percettive e l'elaborazione del concetto di prodotto ideale; è relativo alla percezione che il cliente ha di un prodotto/servizio rispetto al prodotto/servizio della concorrenza.

### Un esempio di mappa percettiva



## Approfondimento: una griglia delle risorse territoriali

Il territorio è l'insieme di diversi elementi; le risorse ritenute rilevanti da analizzare sono le seguenti:

- lo spazio, i luoghi, gli eventi;
- le infrastrutture e le attrezzature, generali e specifiche;
- le attività proposte, entertainment, cultura, sport, eventi;
- i diversi soggetti-attori.

Inoltre è particolarmente importante:

- esaminare la qualità dei servizi e dell'ospitalità;
- prevedere programmi di formazione "in accoglienza" e *customer care per gli addetti alle attività di ospitalità*.

I punti da valutare nell'analisi ambientale possono essere:

- *la collocazione geografica*  
(i collegamenti con l'esterno; il numero e le rotte dei vettori; l'inserimento nei circuiti turistici nazionali; l'inserimento nei circuiti internazionali; la zona di interscambio di merci e servizi; la zona in espansione nella prospettiva di una integrazione)
- *le infrastrutture*  
(la dotazione infrastrutturale; le punte di eccellenza e casi di mediocrità; la modernizzazione del sistema; la competitività complessiva del territorio; il piano generale di assetto e coordinamento delle infrastrutture di servizio; la pianificazione degli interventi e per una attribuzione specializzata di compiti con economie di scala; la distribuzione idrica; lo smaltimento e riciclaggio rifiuti)
- *l'accesso al territorio*  
(le agenzie di viaggio nel luogo di partenza/arrivo dei visitatori-turisti; i sistemi ed i punti di informazione; i sistemi segnaletici; i sistemi di flusso di traffico facilitato; i parcheggi per auto e pullman turistici ecc.)
- *la ristorazione*  
(i ristoranti; le trattorie; le pizzerie; i caffè; i bar; i *self service*; le birrerie; la gastronomia basata sulla cucina e sui prodotti del territorio)
- *l'alloggio*  
(la natura; la dimensione; la densità; la categoria; il ruolo dei "consumatori" di spazio; l'individuale; familiare; collettivo; commerciale; non commerciale)
- *il turismo*  
(la vocazione turistica più datata e conosciuta anche all'estero; gli elementi esponenti i livelli di vocazione turistica; la composizione del sistema ricettivo; le zone di interesse del sistema ricettivo; le forme ed esito di proiezione del turismo all'esterno; l'articolazione della domanda turistica; le richieste di servizi alternativi alla pura vacanza; le azioni da parte dei turisti; lo shopping)
- *una tipologia delle attrazioni*  
le caratteristiche proprie dell'ambiente naturale: (spiagge; rocce; grotte; fiumi e laghi; foreste; flora e fauna);
  - gli edifici che sono di forte richiamo ed interesse: (chiese e cattedrali; dimore signorili e palazzi storici; siti archeologici; archeologia industriale; ferrovie a vapore; miniere)
  - le strutture rivolte specificatamente ad attirare visitatori: (i parchi di divertimento; i musei all'aria aperta; i casinò; le terme; le aree da picnic; le fiere; gli stabilimenti balneari)
  - gli avvenimenti particolari

## Bibliografia

- Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin, 1965
- Ancarani, F., "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", *WP SDA Bocconi*, n. 12, 1996
- Ancarani, F., "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, 1999
- Ancarani, F., "Il territorio - organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico *resource based*", in *Sinergie*, n. 54, 2001
- Ashworth G. J., e Voogd, H., "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1, 1988
- Ashworth, G. J., *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*, Chichester, John Wiley & Sons, 1995
- Ave, G., Corsico, F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra, 1994
- Bagozzi, "Marketing as exchange", in *Journal of Marketing*, 39, 1975
- Baker, M. J., "Writing a literature review", in *The Marketing Review*, n. 1, 2000
- Baker, M. J., *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan, 1998
- Balducci, A. (1999) Pianificazione strategica e politiche di sviluppo locale. Una relazione necessaria?. *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, 64: 181-189.
- Bartles, R., "Can marketing be a science?", in *Journal of Marketing*, 15, 1951
- Becattini, G. (a cura di) (1989) *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.
- Bellini, N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli, 2000
- Berry, L. L., "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L., e Upah, G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association, 1983
- Biggiero L., Sammarra A., *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci, 2002
- Boccia, F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati, 2002
- Bocquet, De Pieri, Infusino, *Le Trasformazioni urbane di Berlino e Barcellona* In: Filippi (Francesca B.), Gibello (Luca), Di Robilant (Manfredo) (a cura di), *1970-2000: Episodi e Temi di Storia dell'Architettura*, Torino, Celid-Politecnico, 2006, p.115-124

Bonetti F., Simoni M., L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area.

Borden, N.H. "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, June 1964

Borghesio, A., "Dal marketing turistico al marketing territoriale", Atti del Convegno "Il sistema turistico: politiche di sostegno ed efficienza delle strutture aziendali", in *Economia Società ed Istituzioni*, Roma, SER, 1997

Camagni, R. (1996) Lo sviluppo urbano sostenibile: le ragioni e i fondamenti di un programma di ricerca. In: R. Camagni (a cura di) *Economia e Pianificazione della città sostenibile*. Bologna: Il Mulino.

Camagni, R. P., "Il marketing urbano come strumento di competizione tra città", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 132, 1992

Camagni, R. P., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea", in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994

Camagni, R., Gibelli. M. C., "I fondamenti delle politiche di sviluppo territoriale oggi: le politiche urbane", in *Organizzazione & Territorio*, n. 187, 2001

Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli, 1999.

Caroli M. G., *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio*, Impresa Progetto, n°2/2006

Caroli M. G., *Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale*, sinergie n. 70/06

Casella, A., "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina", in *Commercio*, 60, 1997

Cercola, R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999

Ciccarelli A., *Brevi appunti sul marketing territoriale*.

Cidrais, A., "O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre", in *Revista bibliografica de geografia y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona, n. 306, 2001

Consiglio, S., "Le agenzie di sviluppo", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, 1999

Corio G. F., *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, Ceris-Cnr, W.P. N° 8/2005

Corsico, F., "Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", in Ave e Corsico, 1994

Costabile, M., e Lanza, A., "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Dematteis, G., "Il marketing urbano: cooperare per competere", in Ave e Corsico, *op. cit.*, 1994

Doel, M. A., e Hubbard, P. J., "Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows", in *City*, n. 6, 2002

Duffy, H., *Competitive cities succeeding in the global economy*, London Spon, 1995

Egan, J., *Relationship Marketing*, Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2001

Ferrari, S., "Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese", in *Sinergie*, n. 52, 2000

Filosa Martone, R., "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", in *Economia & Management*, n. 6, 1998

Flipo J.P., e Texier, L., "Marketing territorial: de la pratique à la théorie" in *Revue française du marketing*, n. 136, 1992

Fontana, F., e Caroli, M. G. (a cura di), "Il marketing per lo sviluppo locale", in *Sinergie*, n. 49, 1999

Gannon, Global-Mente, Baldini&Castoldi, 1997

Gilodi C., Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca, Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, giugno 2004

Gold, J.R., e Ward, S. V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1994

Golfetto, F., "Problemi aperti per il marketing delle città", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Grandinetti, R., "Metamarketing", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 145, 1994

Granovetter, M., "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", in *American Journal of Sociology*, 91, 1985

Gregori, G. L., "Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del marketing territoriale", in *Economia Marche*, n. 2, 2000

Groonross, C., "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", in *Management Decision*, 32 (2), 1994

Guatri, L., Vicari, S., Fiocca, R., *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia, 1999

Guido G., Dispensa del Corso di marketing territoriale, Estratto da: G. Guido (1999): "L'Evoluzione delle Meso-Strutture Economiche: L'Analisi de Sistemi Locali e delle Loro Modalità di Sviluppo," in

Il Marketing Territoriale, a cura di M. Caroli, Milano: Angeli, 250-296. Articolo: G. Guido (2000): "Un Approccio Strategico al Marketing dei Sistemi Territoriali Locali," *Economia e Diritto del Terziario*, 2, 605-629.

Guzzo, F. (2006), "Tra crescita economica e giustizia sociale: i processi di governance urbana a Barcellona", *Stato e Mercato*, il Mulino, Bologna, 2, pp. 247-256.

Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge, 1989

Hällén L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., "Interfirm adaptation in business relationships", in *Journal of Marketing*, 1991

Hart, C., *Doing a literature review*, London, Sage Publications, 1998

Hayek, F. A., "The use of knowledge in society", in *The American Economic Review*, 35, 1945

Homans, G. C., "Social behavior as exchange", in *American Journal of Sociology*, 1992

Hunt, S.D., "The nature and the scope of marketing", in *Journal of Marketing*, 1976

Hunt, S.D., *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Sharpe, 2002

Idili-Siliprandi, *Il marketing degli operatori turistici*, Franco Angeli

Ierardi, E., "Comunicazione e marketing territoriale: Milano 'global city' ", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999

Iorio, R., "Marketing pubblico per il rilancio di un «prodotto turistico» maturo in Liguria", *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1994

Jarach, D., "Il piano di marketing territoriale esterno", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Jensen-Butler, C., Shacar, A., van Weesep, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997

Kirzner, I. M., *Concorrenza ed imprenditorialità*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1997

Kotler, P., Asplund, C., Rein I., e Haider, D., *Marketing Places Europe*, Londra, Prentice Hall, 1999

Kotler, P., e Levy, S. J., "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, 33, 1969

Kotler, P., Haider, D. H., e Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993

Kotler, P., Jatusripitak S., Maesincee, S., "The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth", New York, The Free Press, 1997

Krantz, M., e Schätzl, L., "Marketing the city", in Jensen-Butler, C., Shachar, A., van Weesep, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997

Latusi, S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002

Lavanga, M. (2003) Creativity, Cultural Quarters and Urban Development. Atti della conferenza EIASM *Workshop on Aesthetics, Art and Management: Towards new Fields of Flow*. 20-23 luglio, Gattières.

Li Pomi G., Il Marketing territoriale e la pianificazione possibile, articolo di *Communication Today*

Lindblom, C.E., *The market system*, New Haven, Yale University Press, 2001

Loasby, B. J., "Market institutions and economic evolution", in *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 10, 2000

McDonald, F. H., *How to promote community and industrial development*, New York, Harper and Row, 1938

Mele R, *Strategia e politiche di Marketing nelle imprese di servizi pubblici*, Cedam, 1993

Ménard, C., "Markets as institution versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n. 28, 1995

Meneguzzo, M., "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica, in *Azienda Pubblica*, n. 3, 1995

Mercer, D., *Marketing: the encyclopedic dictionary*, Oxford, Blackwell, 1999

Mezzino, A., "Sviluppo locale e marketing territoriale: il caso pesarese", in *Azienditalia*, n.5, 2002

Moore, M., H., *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge - London, Harvard UP, 1995

Morelli, *Management delle imprese turistiche*, Etas libri, 1995

Paoli, M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999

Putman, *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, 1990

Texier L., Valle J.P. (1992), "Le marketing territorial et ses enjeux", *Revue Francaise de Gestion*, Janvier-Fevrier.

Valdani E. (a cura di), "Marketing", in *Marketing*, Torino, Utet, 1995

Valdani E., Ancarani, F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e*

Valdani E., Jarach, D., "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone, V. (a cura di), *L'occupazione possibile. Spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*, Milano, Etaslibri, 1998

Van den Berg, L., *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4, 1990

Vesci, M., *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam, 2001

Zucchetti S., Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?, Liuc Papers, n. 214, Serie Economia e Istituzioni 21, marzo 2008