



*Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Marketing*

MARKETING TERRITORIALE E L'IMPORTANZA DELLA  
CSR: IL CASO WONDERFUL ITALY

*Relatore*

*Prof. Michele Costabile*

*Candidato: Edoardo Luigi Bruno*

*Matr. 200781*

ANNO ACCADEMICO 2017 / 2018

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>Capitolo 1: La responsabilità sociale d’impresa nello sviluppo socio-economico delle comunità locali</b> .....	4
1.1 Definizione e obiettivi della CSR .....	4
1.2 Strumenti per praticare la CSR e il suo contributo nel consolidamento del territorio.....	7
1.3 Il caso Islanda.....	13
<b>Capitolo 2: Marketing territoriale e pianificazione strategica</b> .....	14
2.1 Struttura e obiettivi del Marketing territoriale .....	14
2.2 Il piano strategico del marketing territoriale .....	15
2.3 Gli attori coinvolti nella definizione ed esecuzione delle strategie .....	18
2.4 L’offerta territoriale e l’analisi della competitività .....	20
2.5 Il marketing territoriale turistico.....	22
2.6 Il marketing territoriale sostenibile .....	24
<b>Capitolo 3: La creazione di valore condiviso da parte di un ente privato.</b>	
<b>Il caso Wonderful Italy</b> .....	26
3.1 Il territorio pugliese .....	26
3.1.1 Analisi della situazione economica .....	27
3.2 Il settore del turismo in puglia.....	30
3.2.1 Il marketing territoriale applicato .....	32
3.2.2 Analisi economica di Ostuni .....	36
3.2.3 Il settore del turismo a Ostuni.....	37
3.3 Wonderful Italy.....	38
3.3.1 L’azienda e il fondo etico a impatto sociale: OLTRE VENTURE .....	40
<b>Conclusioni</b> .....	42
<b>Bibliografia</b> .....	43

# Introduzione

Questa tesi si prefigge di analizzare il concetto di responsabilità sociale d'impresa in particolare nell'ambito del marketing territoriale.

In un momento di profonda crisi economica e ambientale, si rende necessaria una particolare attenzione all'aspetto etico nelle attività aziendali, che possa creare esternalità positive sia per l'impresa specifica, sia per l'ambiente economico e sociale di riferimento.

Nella prima parte si esaminerà nel dettaglio la CSR evidenziandone le caratteristiche principali, il *modus operandi* e i benefici che apporta alla collettività.

Si può notare come le imprese aderenti alla teoria di cui sopra, si distinguano nel mercato anche a livello internazionale vantando di una notorietà senza eguali.

Nella seconda parte, invece, si introdurrà il concetto di marketing territoriale, focalizzandosi principalmente sull'aspetto strategico e sulla sua interdipendenza con la sostenibilità, concetto, come si vedrà, chiave.

Grazie a questo legame, le due materie trovano un effettivo collegamento, e possono coesistere e operare al fine di raggiungere lo stesso obiettivo. I risultati auspicati dalla CSR coincidono, infatti, con quelli del marketing territoriale, con la differenza che cambia la dimensione: nella prima si promuovono comportamenti etici per il superamento di problemi sociali globali, nella seconda si guarda esclusivamente al proprio territorio.

Infine, nell'ultima parte, si parlerà di un territorio e soprattutto di una *start-up* in cui CSR e marketing territoriale si sono uniti come punti centrali della filosofia aziendale, dando vita ad un perfetto equilibrio tra ritorno economico e sociale.

# Capitolo 1: La responsabilità sociale d'impresa nello sviluppo socio-economico delle comunità locali

## 1.1 Definizione e obiettivi della CSR

La responsabilità sociale d'impresa, *alias Corporate Social Responsibility*, sottolinea il concetto di responsabilità inserendolo in un contesto più ampio. Si sostanzia in tutti quei comportamenti morali considerati giusti quando si svolge un'attività d'impresa. Un'impresa è socialmente responsabile se si assume la responsabilità delle conseguenze delle proprie azioni economiche. Ogni attività è onerata a rispettare vincoli e doveri sia nei confronti del mercato, sia della società che mutano a seconda del momento storico e delle necessità socio-economiche. La CSR rende possibile l'integrazione a livello locale ed europeo di tutte quelle problematiche sociali, economiche e di sostenibilità che comunemente si creano tra i vari *business* commerciali e i soggetti privati interessati. In un periodo di significativa crisi economica, come quello che si sta vivendo, si richiede un drastico cambiamento volto a ricostruire la fiducia del sistema economico, apportando una strada innovativa per lo sviluppo di nuovi e moderni modelli imprenditoriali, obiettivo che sta perseguendo proprio la CSR.

La nascita di questo termine è riconducibile alla seconda metà del '900, quando negli Stati Uniti si è iniziato a capire che le *corporations* avrebbero dovuto assumere più i connotati di enti pubblici che di semplici imprese, con obblighi verso il territorio e la popolazione. Con la globalizzazione il quadro di riferimento iniziò a mutare spronando a una coesione mondiale delle politiche sociali e contestualmente limitando il legame tra la singola società e il territorio specifico. Purtroppo, proprio questa rottura parziale dei legami tra società e nazione ha reso critica la sua diffusione: vedendo diminuita nell'imminente la crescita economica nazionale, con l'intento di applicare invece strategie più di lungo termine volte ad un miglioramento mondiale, le nazioni hanno dubitato sulla reale efficacia della stessa a risanare e migliorare la situazione. Cambiando ottica però, si evince chiaramente come i benefici apportati superano il sentimento nazionalista dei singoli paesi, ciascuno dei quali potrà beneficiare dei risultati ottenuti una volta che saranno diffusi globalmente.

La responsabilità sociale d'impresa è stata inserita nel Libro Verde<sup>1</sup> della Commissione Europea nel 2001, a seguito del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, in quanto considerata uno degli strumenti più efficaci per la realizzazione d'impresе socialmente competitive, nella convinzione di arrecare enormi benefici non solo alla società, ma anche all'ambiente ampliato in cui essa stessa opera. La Commissione Europea crede fortemente che, applicando la teoria della CSR, si possano creare i requisiti essenziali per favorire una crescita economica sostenibile, nuove occupazioni lavorative e la diffusione di comportamenti eticamente responsabili, grazie anche a politiche volte a massimizzare l'efficienza del capitale umano, sociale e territoriale.

Riassumendo, la CSR fa riferimento all'aspetto etico dell'attività d'impresa, volta a individuare strategie che ottimizzino la qualità della vita lavorativa salvaguardando le condizioni economico-sociali dell'area d'influenza.

Non poche sono le problematiche che ne impediscono e ne limitano la diffusione. Molti studiosi criticano tale sistema non capendo come questo possa essere razionalmente applicato al mondo economico non potendo essere oggetto di alcuna misurazione quantitativa. L'aspetto etico prescinde dalle regole matematiche, trovandosi in una dimensione di pura soggettività, e nessun canone di razionalità economica può giustificare comportamenti socialmente responsabili. Un'azione è definibile moralmente buona quando risponde alle regole di coscienza e di legge, applicare nel concreto questa definizione a comportamenti economici risulterebbe piuttosto complicato.

Si pensa comunemente che è sufficiente assumere comportamenti giusti tra i soggetti piuttosto che cercare di inserire un'etica all'interno di un'attività economica.

La teoria della responsabilità sociale d'impresa, si pone come obiettivo quello di superare questi limiti ideologici e convincere della possibilità di coadiuvare l'aspetto etico a quello economico. Assumersi delle responsabilità nei confronti dei soggetti e dei territori che s'influenzano, deve essere un traguardo da implementare, solo in tal modo si costruirebbe una società mondiale rispettosa delle criticità sociali e vogliosa di migliorare i rapporti globali tra imprese e soggetti. Uno dei temi più importanti e più accettati che la CSR evidenzia è la sostenibilità. La produzione e la distribuzione sono processi che creano un'ingente quantità di rifiuti e inquinamento, non più accettabile, come denunciato dal Protocollo di Kyoto<sup>2</sup>, date le condizioni

---

<sup>1</sup> Il Libro Verde della Commissione Europea è un documento illustrativo di una specifica tematica volto a diffondere e chiarire il suo ruolo a livello comunitario.

<sup>2</sup> Trattati internazionali emessi nella città giapponese di Kyoto nel 2005 che trattano del surriscaldamento globale dovuto al forte aumento dell'inquinamento, il quale sta rendendo difficoltoso salvaguardare il nostro pianeta.

ambientali dell'ultimo ventennio. Si sente molto parlare delle risorse sostenibili, dell'energia rinnovabile e delle iniziative *eco-friendly*, e la responsabilità sociale riserva la dovuta attenzione anche a quest'ultimo argomento. Dagli ultimi indici statistici risulta che l'assunzione da parte delle imprese di comportamenti socialmente responsabili è aumentata del 58 per cento rispetto agli ultimi cinque anni. Il 63 per cento dei sostenitori si concentra sulla sostenibilità ambientale mentre il restante 37 per cento tiene più alle condizioni lavorative. Un'impresa che fa leva sull'ambiente aumenta la sua credibilità e invoglia i consumatori a maggiorare le proprie propensioni all'acquisto sui prodotti sostenibili. Con il passare del tempo si è concretizzata l'interdipendenza tra sistema economico e naturale; i problemi ambientali influenzano direttamente le condizioni di salute della popolazione planetaria e per risolverli si necessita della collaborazione internazionale. Dal momento che le attività produttive sono le principali artefici del negativo impatto ambientale, esse devono necessariamente muoversi in una direzione di salvaguardia e quindi essere socialmente responsabili, il che si traduce nell'adozione di politiche aziendali volte all'efficienza economica e alla tutela dell'ecosistema. Spesso, quando si parla di CSR, si fa riferimento alla sola dimensione esterna, quella di cui sopra, senza però tenere in considerazione quella interna, che riguarda invece l'organizzazione dell'impresa, ovvero tutti i suoi *stakeholders*. Inutile rilevare che la responsabilità sociale segue molto quelli che sono i diritti costituzionali dei lavoratori puntando al miglioramento delle condizioni lavorative. Di fatti, la teoria dell'organizzazione aziendale insegna che i lavoratori sono più efficienti se posti in un ambiente sereno e sicuro e se incoraggiati con i giusti mezzi. Creare un luogo di lavoro sano e investire nella formazione del personale è il primo passo affinché un dipendente si senta "obbligato moralmente" verso l'organizzazione mostrando una volontà maggiore di contribuire alla sua crescita. Proprio grazie a questi postulati la teoria della responsabilità sociale s'inserisce nell'ambito dello sviluppo economico, migliorando le *performance* sia interne sia esterne e incrementando i profitti che si possono raggiungere. Una società che aderisce alle CSR migliora la sua reputazione e aumenta la clientela apportando un notevole incremento dei profitti e divenendo più competitiva. Molte possono essere le motivazioni che dovrebbero trainare l'adozione di questo strumento innovativo, se le ragioni etiche e morali non dovessero essere sufficienti, di seguito verranno elencati altri fattori da tenere in considerazione, quali:

- L'aumento della richiesta di qualità non solo in termini di prodotto ma anche di processo e organizzazione nell'ambito sociale;
- Esigenza di innovarsi per il raggiungimento di vantaggi competitivi di lungo periodo;
- Bisogno di accrescere il valore del proprio marchio non solo attraverso la qualità dei propri prodotti ma anche in termini di reputazione e credibilità;
- L'importanza di differenziarsi applicando strategie innovative con fine sia commerciale sia sociale;
- Componenti immateriali quali l'innovatività, professionalità e capacità relazionale del personale.

In conclusione, la responsabilità sociale non solo si prefigge di migliorare il contesto sociale in cui le imprese operano attraverso la cooperazione, ma cerca di massimizzare l'efficienza delle singole puntando sulla loro capacità di ottenere vantaggi distintivi. Eliminata ormai la convinzione che ogni impresa operi in un ambiente chiuso, la necessità di trovare regole etiche che possano facilitare la relazione tra queste è impellente. In un mondo dove la concorrenza è dominante, occorre elevare i giusti comportamenti e perseguire un fine ultimo comune di bene. In tal modo sarà possibile garantire alle future generazioni un pianeta migliore, dove economia e salute possano convivere in armonia.

## 1.2 Strumenti per praticare la CSR e il suo contributo nel consolidamento del territorio

La funzione principale della responsabilità sociale è garantire competitività e maggiori profitti per le imprese attraverso l'implementazione di strategie etiche volte, contestualmente, al miglioramento della reputazione aziendale e al risanamento delle problematiche sociali. Date le numerose procedure e le difficili applicazioni, l'Europa ha disposto molti incentivi e strumenti per la sua diffusione.

Tutela maggiore viene concessa alle PMI (piccole e medie imprese) le quali, in virtù delle loro caratteristiche gestionali e strutturali, spesso non dispongono delle risorse finanziarie e delle informazioni sufficienti per il raggiungimento degli *standard* definiti. A livello europeo, infatti, è stata lanciata nel 2004 una campagna di sensibilizzazione per la diffusione delle conoscenze utili circa la CSR, in modo da facilitare l'applicazione della stessa nelle PMI. È stata creata una vera e propria guida illustrativa sulle pratiche attivabili per le politiche sociali, portando alla

luce le più innovative procedure. Sono stati inaugurati ben 65 eventi nei 25 stati membri, grazie ai quali è aumentato significativamente il numero di piccoli e medi imprenditori aderenti.

L'Italia, in attuazione delle direttive comunitarie in materia, ha disposto di alcuni strumenti validi per l'applicazione, diffusione e misurazione degli obiettivi proposti dalla CSR. Per disciplinare tale materia, l'ordinamento italiano predispone il Piano Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'impresa, gestito direttamente dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo Economico, in comunione con le autorità regionali di competenza e le stesse imprese.

I traguardi proposti dal Piano si possono così articolare:

- Promuovere il concetto di cultura e responsabilità sociale;
- Dotare le imprese degli strumenti necessari per aderire alla CSR;
- Facilitare la trasparenza e la diffusione dei dati riguardanti le questioni economiche e sociali d'interesse;
- Favorire la creazione d'iniziativa socialmente responsabili, incoraggiando il mercato e le imprese, soprattutto del terzo settore.

Le regioni, per contro, hanno creato nel 2012 il Progetto interregionale: “ Creazione di una rete per la diffusione della responsabilità sociale d'impresa”, con l'intento di diffondere le proprie conoscenze attraverso processi di scambio e apprendimento reciproco. Le Regioni aderenti sono 13: Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Liguria, Toscana, Abruzzo, Umbria, Marche, Lazio, Puglia e Sardegna. Tale progetto, gestito dalla Regione Veneto, si prefigge di integrare il Piano d'Azione Nazionale con le iniziative a livello locale dei diversi enti governativi.

In tal modo le regioni sono riuscite ad avere l'autorizzazione statale a formalizzare e personalizzare i modelli della CSR, con l'intento di raggiungere due obiettivi principali: sostenere le imprese aderenti e favorire la trasparenza e la divulgazione delle risorse cognitive e finanziarie, divenendo così autonome.

Per la valutazione dei risultati raggiunti in tema di responsabilità, molti sono i criteri internazionali di riferimento, i quali garantiscono ad un'impresa di poter essere definita come socialmente responsabile ed entrare ufficialmente nell'elenco internazionale delle imprese CSR. Tra i requisiti principali si possono annoverare:

- SA 8000 (*Social Accountability 8000*): è stato istituito nel 1997 dal *Social Accountability International*, ed è volto a certificare la dedizione al trattamento equo dei lavoratori in tutti i settori e in qualsiasi paese. Lo *standard* riflette le disposizioni sul lavoro contenute nelle convenzioni della Dichiarazione universale dei diritti umani e dell'Organizzazione Internazionale del lavoro (OIL), integrate con le leggi in materia delle singole nazioni. SA 8000 misura le prestazioni sociali tenendo conto di nove aree d'influenza, quali:

1. Lavoro minorile;
2. Lavoro forzato o obbligatorio;
3. Salute e sicurezza;
4. Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva;
5. Discriminazione;
6. Pratiche disciplinari;
7. Orario di lavoro;
8. Remunerazione;
9. Sistema di gestione.

- OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*): è un indice adottato dalle organizzazioni che vogliono tutelare la sicurezza sul lavoro.

Lo *standard* OHSAS 18001 è adatto alle imprese che desiderano creare procedure formali per gestire la salute e le minacce per la sicurezza dei lavoratori. Aiuta a raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Riuscire a identificare gli eventuali pericoli sui luoghi di lavoro e saper effettuare controlli preventivi efficaci;
2. Prevenire infortuni;
3. Ridurre i costi operativi legati agli incidenti;
4. Cercare di conformarsi agli *standard* internazionali;
5. Promuovere la sicurezza;
6. Incentivare la produttività;
7. Migliorare la responsabilità aziendale.

- ISO 14000: fornisce una serie di strumenti manageriali per le organizzazioni che vogliono tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle loro attività. Non chiarifica quelli che sono i requisiti in materia, ma supporta le imprese rilevando le modalità e procedure attivabili a sostegno dell'ecosistema. Non ha una vera e propria natura legislativa, non onera le imprese a seguire i citati comportamenti. Requisito caratteristico è la volontarietà di perseguire fini ambientalistici.
- ISO 26000: supporta le imprese circa i comportamenti socialmente etici da assumere fornendo indicazioni piuttosto che requisiti, dunque, non rilascia una vera certificazione come gli altri *standard* ISO. Definisce la responsabilità sociale, aiutando le organizzazioni a tradurre i principi e condividendo le migliori pratiche a livello globale.
- Ecolabel: è un'etichetta di qualità ecologica, certificata dall'UE, la quale contrassegna i prodotti, servizi e perfino i processi con ridotto impatto ambientale. È rilasciata da un organo indipendente a seguito di un'analisi accurata di diversi fattori su base scientifica, per assicurarne la massima veridicità e trasparenza, che tengono conto dell'intero ciclo di vita del prodotto e la sua riciclabilità.

Numerosi sono gli strumenti che lo Stato mette a disposizione per facilitare l'adozione di una responsabilità sociale d'impresa rilevante. Tra questi è importante citare il c.d. codice etico, un documento che chiarisce quelli che sono i principi e le modalità di condotta cardine che ogni impresa dovrebbe assumere nelle scelte aziendali. Riguardano maggiormente tutti coloro coinvolti nel rapporto con i vari *stakeholders*. Ogni organizzazione può deliberatamente decidere se introdurre o meno il codice etico, non essendo vincolante ai fini di legge, in modo da garantire trasparenza e informazione circa i comportamenti etici e sociali che s'impegna a rispettare. Può essere considerato non solo uno strumento attraverso il quale si rende nota la volontà di aderire alla CSR, e di conseguenza si migliora il rapporto con gli *stakeholders*, ma anche per prevenire comportamenti non etici e non responsabili da parte dei dipendenti o di terzi che operano per nome e per conto della società, evitando così di vedere danneggiata la propria reputazione. Qualora si decidesse di stendere un codice etico, bisogna rammentare che si compone di tre parti ben precise. La prima riguarda l'elenco dei principi e norme etiche che un'impresa s'impegna ad adottare, la seconda i provvedimenti in caso di violazione delle

sudette norme e la terza le modalità di comunicazione che s'intendono instaurare con i soggetti interessati, i quali devono essere informati per capire se condividono i principi dell'impresa, in modo da non creare potenziali conflitti.

Per chi aderisce alla CSR è stata offerta la possibilità di redigere il Bilancio Sociale, il quale si affianca al bilancio d'esercizio previsto dalla legge e comunica agli interessati i risultati delle attività concernenti il sociale. Tale bilancio deve rispondere ai criteri di veridicità, correttezza e affidabilità, gli stessi previsti per il bilancio normale d'esercizio. È uno strumento straordinario che certifica la volontà dell'impresa di impegnarsi nel sociale. Rappresenta il più analiticamente possibile le cause dei flussi di cassa in uscita non determinati dalle attività caratteristiche dell'impresa ma che riguardano le politiche sociali, così che si rendano note al pubblico le loro opere. Può per cui definirsi un mezzo istantaneo e veritiero di comunicazione che migliora le relazioni e la percezione dell'importanza dell'organizzazione sia con il pubblico sia con il settore industriale di riferimento, aumentando sicuramente il consenso a livello territoriale. In particolare, aiuta a comprendere meglio il ruolo delle attività aziendali nella società, è un canale per il confronto con i propri *competitors* e rappresenta un momento di riflessione su come poter migliorare la situazione locale.

Nelle imprese socialmente attive, si ha spesso la figura del *CSR manager*. Costui è il responsabile delle politiche sociali e di sostenibilità, funge da consulente sulle tematiche di suo interesse e da incentivatore nell'adozione delle pratiche sociali. Ultimamente si sta riconoscendo l'alto valore di questa figura emergente che ormai è presente nel 40 per cento delle imprese italiane quotate in borsa. Dotarsi di un *CSR manager* significa avere un punto saldo di riferimento che si occupi del pubblico e del sociale in modo autonomo rispetto alla normale gestione aziendale, così da non creare confusioni o conflitti di interesse. È uno specialista del mestiere, che apporta grande valore all'organizzazione guidandola al meglio nel tortuoso percorso del bene comune.

Le aziende italiane sono tra le più etiche al mondo condividendo quelle che sono le ideologie morali sottostanti la teoria della CSR. Secondo quanto certificato da SA 8000, 800 imprese italiane detengono il "bollino" di socialmente responsabili raggiungendo il 35 per cento del totale mondiale. La certificazione produce valore aggiunto all'impresa denotando una certa sostenibilità della produzione, requisito molto richiesto sia dai clienti, che sono ancor più

incentivati all'acquisto e alla fedeltà, sia dagli *standard* internazionali per accrescere la notorietà.

Un esempio di eccellenza italiana impegnata nel sociale è sicuramente l'azienda Enel S.P.A. che da più di dieci anni è attiva nella lotta contro l'inquinamento a favore dell'energia rinnovabile ed eco-sostenibile. Nel 2017 è stata riconfermata la sua *leadership* dagli indici *Euronext Vigeo Eiris* che la collocano tra le prime 120 aziende mondiali più socialmente responsabili per quanto concerne la tutela dell'ambiente. La sua innovatività si basa sulla creazione di una società per azioni scissa nota come Enel Green Power che offre energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili. Si occupa dell'esercizio e dello sviluppo dell'attività di produzione e vendita, garantendo una massima tutela all'ambiente.

Tutte queste pratiche etiche e di comportamento sociale non incrementano esclusivamente quella che è la notorietà e la reputazione a livello internazionale di un'impresa, ma migliorano anche la vita della popolazione locale. Un'impresa situata in una precisa area geografica che aderisce alla CSR apporta enormi cambiamenti positivi nel territorio di sua influenza. Le iniziative sociali ed etiche arricchiscono il tenore di vita dei soggetti, dagli aspetti più banali a quelli più incisivi. Spesso, le aziende coinvolte nel sociale cercano di riqualificare zone abbandonate, costruire strutture d'interesse pubblico, creare nuove occupazioni, e il tutto guidato solo da un grande senso di umanità e di rispetto verso il prossimo. Ovviamente senza una capacità economica notevole tutto ciò non sarebbe possibile, molte imprese accantonano parte dei propri utili per destinarli a tali progetti, utili maggiorati grazie alla crescente nomea e alla diminuzione dei costi operativi dovuti all'adesione della CSR. Altre, invece, non potendosi permettere di elargire benefici materiali per il proprio territorio, tentano di migliorarlo nel loro piccolo anche solo cercando di inquinare il meno possibile o di rendere i posti di lavoro sicuri e sani. Una popolazione più felice e serena è uno dei segreti per incrementare l'economia territoriale. Si vede aumentata la propensione all'acquisto e risanata la fiducia nel sistema economico. Sono tutti vantaggi che potenziati possono portare al superamento della crisi economica, sicuramente accompagnati da riforme nel sistema fiscale, e incentivare ancor di più uno sviluppo sostenibile del Paese.

### 1.3 Il caso Islanda

L'Islanda ormai può essere considerata una potenza economica in quasi tutti i settori, ma fino a pochi anni fa era notevolmente arretrata. La sua crescita rapida e strabiliante è uno degli esempi più impressionanti di sviluppo sostenibile. In pochi anni si è modernizzata e innovata puntando esclusivamente su imprese socialmente responsabili. Il suo percorso di crescita è iniziato nel 1992 a seguito di un'iniziativa governativa che vedeva come punto centrale l'implementazione di strategie nazionali sostenibili. Il Ministero dell'ambiente islandese si è fatto carico di questo progetto e, con l'ausilio di sette gruppi di lavoro appartenenti ai più svariati ambiti, è riuscito nel 1996 a stilare un piano operativo divenuto efficace nel 1998 *post* approvazione dell'Assemblea per l'ambiente e del Governo. L'obiettivo era introdurre il concetto di sostenibilità all'interno delle attività economiche e con gli anni è divenuto il principale strumento organizzativo delle aziende. Dal punto di vista economico, negli ultimi venti anni, l'Islanda è riuscita a creare numerose cooperazioni internazionali, mercati sostenibili e all'avanguardia, un sistema finanziario efficace e innovative industrie, specialmente nel campo della tecnologia, biotecnologia e trasporti. Si è impegnata molto nella valorizzazione del proprio territorio sfruttando al massimo le proprie risorse primarie come le fonti di acqua pura, le montagne e gli incantevoli paesaggi che oggi sono visitati da milioni di persone ogni anno. I numerosi traguardi raggiunti rientrano nel concetto di marketing territoriale che si occupa di analizzare la valorizzazione delle risorse del territorio e della qualità di vita della popolazione. Il grande sforzo è stato ricompensando, come si può evincere dai risultati che evidenziano un crescente turismo e consapevolezza della propria ricchezza ambientale.

# Capitolo 2: Marketing territoriale e pianificazione strategica

Concetto connesso alla CSR è il marketing territoriale. La loro connessione è dovuta al fatto che entrambi si prefiggono gli stessi risultati: migliorare il proprio territorio, risanare le problematiche sociali, ottimizzare il profitto, la competitività, la notorietà della propria area d'influenza e salvaguardare la vita degli abitanti. La differenza principale è che nella CSR la maggior parte di tali obiettivi non sono rivolti solo al proprio territorio ma al pianeta in generale, giacché trattano argomenti d'interessi mondiali, mentre nel marketing territoriale il tutto è focalizzato a livello locale. Nonostante ciò, rimane che quando si attuano strategie di marketing territoriale sarebbe opportuno appoggiarsi alla teoria della responsabilità sociale, poiché il fine ultimo di un territorio è il suo sviluppo sostenibile.

## 2.1 Struttura e obiettivi del Marketing territoriale

Questo termine vede la sua nascita intorno agli anni 90 del secolo scorso quando, con la globalizzazione, la crescente competizione mondiale e l'inizio di una crisi esistenziale delle risorse, si è capita l'importanza di valorizzare le proprie potenzialità territoriali. Il marketing territoriale è una branca specifica del marketing e quindi, il suo scopo, come evidenziato da Kotler<sup>3</sup>, è "il soddisfacimento dei bisogni umani e sociali"(Philip Kotler, 2017 *Marketing Management*, p.1). Nello specifico si occupa dello sviluppo e creazione di un'immagine competitiva di un territorio, da cui ne conseguono vantaggi economici e sociali. È uno strumento grazie al quale s'incrementano i benefici di un'area geografica circoscritta. Si sostanzia in un insieme di strategie pianificate volte sia a ricercare la massima profittabilità, sfruttando i punti di forza dei singoli territori, sia a incoraggiare lo sviluppo interno attraverso il risanamento dei fattori critici. L'efficacia di attuare una strategia di marketing territoriale, è dovuta sicuramente anche al coinvolgimento, nella promozione della propria terra, dei singoli cittadini i quali, attraverso ogni mezzo in loro possesso, diventano i primi promotori e aiutano a consolidare l'immagine del territorio anche a livello internazionale, differenziandolo dagli altri.

---

<sup>3</sup> Philip Kotler ( 27 maggio 1931) è uno dei maggiori esperti di Marketing come considerato dal *Management centre Europe*. È stato professore di Marketing alla *Northwestern University* e autore di oltre 60 libri riguardanti il Marketing

L'obiettivo cardine connesso a questa strategia è certamente la ricerca di un profitto: grazie alla promozione di un territorio, cresce il numero dei turisti e investitori i quali, capendo le potenzialità dello stesso, affluiscono compiaciuti e curiosi, apportando enormi quantitativi di denaro e creando un senso di soddisfazione, legato al sentimento nazionalista, della popolazione. Nel marketing territoriale fondamentale è la comunicazione. Evidenziare i fattori critici di successo di un territorio comporta la creazione di nuovi significati, che devono essere diffusi efficacemente. Si può fare leva su moltissimi canali di comunicazione: pubblicità, *spot* televisivi ecc. Sicuramente con il grande progresso tecnologico dell'ultimo decennio il mezzo più comodo ed efficiente rimane il web. Si possono raggiungere un numero sempre maggiore di utenti, farsi conoscere più rapidamente e mandare messaggi precisi e chiari che entrano nel cuore e la mente delle persone.

Il marketing territoriale presenta come *meta*-obiettivo la creazione di valore per una collettività composta di soggetti che fruiscono di uno specifico territorio, valore che può essere declinato in tutte le sue forme, da quello economico *post* riqualificazione del territorio, a quello competitivo, fino al miglioramento dello stile di vita. Per il raggiungimento di questo, occorrono numerose risorse, disponibili e future, in modo da soddisfare i bisogni espressi delle diverse categorie di clienti interessati. Bisogna, quindi, ricondurre il *meta*-obiettivo a tre *sub*-obiettivi fondamentali e correlati, quali:

- Equilibrio e coesione sociale;
- Sostenibilità ambientale;
- Competitività economica.

La loro lettura integrata diventa quindi necessaria per porre in essere strategie coerenti ed evitare eccessivi e superflui dispendi di risorse.

## 2.2 Il piano strategico del marketing territoriale

Per realizzare strategie di marketing territoriale bisogna anzitutto eseguire diversi studi. La pianificazione delle azioni e la successiva composizione del relativo piano strategico iniziano dall'analisi dell'ambiente. Studiare l'ambiente significa identificare dapprima il macro per poi focalizzarsi sul microambiente. Il primo disegna il perimetro d'azione, identificando tutte le

caratteristiche del territorio su cui attivarsi, ovvero idealizzando il “prodotto” territoriale come l’insieme delle risorse e delle problematiche esistenti. Mentre nel secondo si esegue un’analisi competitiva di settore e si guardano i concorrenti principali per vedere quanto e come si sono differenziati nello sviluppo interno. Identificato l’ambiente di riferimento, si passa all’analisi della domanda e dell’offerta. Per l’analisi della prima occorre compiere la segmentazione del mercato interno ed esterno, attraverso cui s’individuano i vari *target*, i soggetti primi cui s’intende rivolgere l’*output* finale. Essi possono essere i cittadini stessi, e in tal caso l’obiettivo da prefiggersi è il miglioramento e sviluppo del territorio per renderlo più vivibile, oppure possono essere soggetti esterni, tutti i potenziali *stakeholders* sui quali si punta ad accrescere il turismo e/o gli investimenti per incrementare i guadagni e la competitività. Una volta scelto il *target* si passa dal lato dell’offerta, quindi si analizza la situazione per capire come riuscire a raggiungere i soggetti su cui si vuole fare leva, ovvero cosa e come si può offrire. La problematica dell’analisi dell’offerta è che gli agenti di marketing territoriale hanno solo un parziale controllo di essa, in quanto occorre coinvolgere diversi soggetti competenti, invece nel marketing tradizionale si ha il pieno controllo e discrezionalità su tutti gli aspetti che la riguardano. Ad ogni modo, si può usare la SWOT ANALYSIS, strumento molto diffuso nelle pianificazioni strategiche del marketing, che consiste nell’individuare le caratteristiche di un luogo, o comunque in generale dei vari business o dei vari aspetti fondamentali dello studio che si sta svolgendo, e dividerle in quattro categorie: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Le prime sono i punti di forza *alias* le caratteristiche che rendono un territorio distintivo. Le seconde sono invece i punti di debolezza, quindi i fattori su cui si dovranno concentrare le risorse per migliorare la situazione. Le terze sono le opportunità cioè quelle caratteristiche che potrebbero essere punti di forza, ma non sono implementate a sufficienza. Le ultime sono le minacce, quei fattori che se non risanati si potrebbero trasformare in punti di debolezza.



A seconda delle risorse disponibili e dell'importanza dei singoli fattori, ogni territorio, coerentemente con la SWOT, riesce facilmente ad avere un quadro limpido della situazione e attuare strategie specifiche. Tale analisi è quindi sicuramente orientata ad un approccio di *resource based*, seguito da una logica di *market-driven*. Tutti gli obiettivi e le strategie devono tener conto delle risorse disponibili, potenziali e accessibili che si necessitano per colmare i *gap* esistenti tra l'attuale situazione del territorio e quella che s'intende raggiungere in futuro.

Non è pensabile prescindere da tale fattore giacché l'oggetto principale è la risorsa naturale che si dispone e per svilupparla bisogna dotarsi di tutto ciò che occorre, che non sempre è economico. Seguire un approccio di *market-driven* invece, significa individuare le risorse disponibili su cui conviene fare leva per garantire uno sviluppo duraturo e sostenibile dell'ambiente circostante. Le due logiche sono reciprocamente correlate e parte di un disegno unitario. Conclusa la SWOT, si effettua il posizionamento. Il posizionamento consiste nel creare un'immagine precisa e quindi collocarsi in una certa posizione nella mente del consumatore, preferibilmente il più lontano possibile dai *competitors* e il più vicino possibile al servizio/prodotto ideale. La scelta del posizionamento deve seguire una logica ben precisa e rispondere a quattro esigenze:

1. Vocazione: proporre una visione alternativa del territorio coerente con un'immagine migliorata dello stesso attraverso l'impiego di risorse.
2. Ambiente: focalizzare il contesto geografico in cui s'inserisce il territorio.
3. Capacità: creare le giuste sinergie funzionali dati i fattori e le risorse tangibili e intangibili.
4. Coerenza: implementare i principali obiettivi emersi dall'analisi della domanda.

Il *positioning* è seguito in ultima istanza dall'applicazione del marketing *mix* per l'identificazione effettiva delle strategie e la messa a punto del vero e proprio piano del marketing territoriale.

Il piano è accompagnato dalle ragioni per cui si sono scelte le dettate strategie, l'elenco dei traguardi che s'intendono raggiungere nelle scadenze prefissate, normalmente di medio-lungo termine, e la *value proposition*. Quest'ultima riflette la promessa di valore territoriale che viene fatta a tutti gli *stakeholders*. Differentemente da una qualunque *value proposition*, quella territoriale è alquanto complicata, dato che spesso manca di una visione unitaria dei progetti e della creazione di valore che si vuole ottenere. Troppi sono gli agenti coinvolti, le risorse e le interdipendenze per definirne in modo univoco i contenuti e le caratteristiche.

Il piano infine, è revisionato dalle autorità competenti e una volta autorizzato si dà luogo alla sua applicazione per la quale risultano indispensabili le risorse finanziarie e i vari soggetti da coinvolgere.

## 2.3 Gli attori coinvolti nella definizione ed esecuzione delle strategie

Attivare strategie per la valorizzazione di un'area geografica non è semplice come per la promozione di prodotti, in virtù del fatto che si ha un'ampia gamma di scelta sulle azioni attivabili e un numero sostanzioso di attori da coinvolgere. Per questi motivi, spesso, prima di iniziare la pianificazione strategica, si mettono in atto una serie di campagne di sensibilizzazione sia per raggiungere più partecipanti possibili tra imprese, organi pubblici e associazioni miste, sia per orientare il marketing territoriale verso precisi obiettivi. Coloro che vengono coinvolti potrebbero essere spinti da motivazioni soggettive e interessi personali che non si associano efficacemente con i traguardi da raggiungere, e si potrebbero creare non solo conflitti d'interesse ma, *in extremis*, anche confusione e danni che potrebbero inibire l'implementazione delle strategie stesse. Un'altra grande critica è che qualunque soggetto portatore d'interesse potrebbe iniziare privatamente azioni di sviluppo interno, il che non sarebbe affatto un problema se fossero però coordinate e coerenti con le strategie che si sono o che si devono implementate. Per tale motivo negli anni sono nati una serie di organi, pubblici e privati, e associazioni con lo scopo di attivare unitariamente programmi di sviluppo e ai quali potersi rivolgere per iniziative innovative. Tali soggetti, che sono gli effettivi attori del marketing territoriale, possono dividersi in base all'ambito di pertinenza e alla loro natura. Possono, infatti, essere: di natura pubblica o privata, e ancora di pertinenza locale, regionale, nazionale o internazionale. Ovviamente per attivare programmi di sviluppo, tali soggetti dispongono delle autorizzazioni governative in materia. A livello locale, tutte le analisi preliminari, le strategie di comunicazione e integrazione e infine gli obiettivi di sviluppo territoriale sono attuati dalle c.d. Agenzie locali che, con personale specializzato incaricato di garantire l'allineamento informativo e la comunicazione, tentano di raggiungere il maggior numero possibile di utenti e investitori per l'attivazione di strategie e per il raggiungimento di risultati condivisi. Sono strutture preposte dagli organi governativi locali, per promuovere lo sviluppo di un territorio circoscritto attraverso vari interventi e con l'ausilio di numerosi soggetti esterni. Queste organizzazioni sono alla base della gerarchia nazionale dello sviluppo e pianificazione del marketing territoriale, poiché compiono azioni esclusivamente a livello

locale con ampia autonomia e discrezionalità. Ovviamente, il loro operato è subordinato alla supervisione delle istituzioni pubbliche a livello comunale, provinciale e regionale. Spetta, infatti, a tali organi la gestione e la manutenzione del patrimonio culturale e territoriale, per cui ogni iniziativa, campagna o piano di marketing territoriale deve passare sotto il loro controllo. A livello nazionale o addirittura internazionale troviamo lo Stato e organi sovranazionali, i quali riconoscendo le potenzialità di particolari ambienti naturali decidono di salvarli, certificandoli come “protetti” o “patrimoni”, e assicurarne la cura e lo sfruttamento intelligente. Inoltre, lo Stato può prevedere programmi di sviluppo di specifiche aree, come fece nel 1999 con Sviluppo Italia, un programma per riqualificare le bellezze del sud, per coordinare attivamente le strategie di marketing territoriale e dare una visione unitaria e nazionale degli obiettivi da raggiungere.

È dunque evidente che gli attori perno cui è possibile ricondurre l’azione del marketing territoriale sono tre e svolgono tutte diverse funzioni in virtù delle rispettive responsabilità, in sintesi:



Figura 1 Sintesi grafica realizzata con Power Point, I tre Attori principali.

Il marketing territoriale quindi, proponendo una gestione unitaria del patrimonio culturale locale, vede coinvolti una pluralità di attori, ma quelli principali rimangono le istituzioni e gli enti pubblici con il compito di valorizzare al meglio la propria area e dare una visione unitaria dell’organizzazione generale.

## 2.4 L'offerta territoriale e l'analisi della competitività

Come accennato nel paragrafo 2.2, l'offerta rappresenta ciò che un territorio mette a disposizione della collettività. Il discorso è molto più ampio e complicato di come appare sia perché, com'è stato già chiarito, gli agenti economici e istituzionali non hanno il pieno controllo di essa, sia perché l'offerta di un intero territorio è eterogenea e vasta. È di fatti costituita dall'insieme di prodotti, servizi, risorse materiali e immateriali che un territorio dispone e che concorrono tutte a soddisfare i bisogni della popolazione, dei turisti, degli investitori e di qualunque altra forma di *stakeholders* nota.

La proprietà dei seguenti fattori è sparsa in parte anche tra coloro che compongono la domanda stessa di marketing territoriale, il che crea una forte confusione tra le due parti. Nel marketing tradizionale la differenza tra domanda e offerta è netta: l'azienda produce le scarpe che sono state richieste da particolari consumatori. Nel marketing territoriale questo confine viene a mancare. La domanda, infatti, è rappresentata anche dalla popolazione che a sua volta compone parte dell'offerta in quanto produttrice dei servizi e prodotti su cui si vuole puntare per la valorizzazione del territorio.

L'offerta territoriale si compone principalmente di:

- Risorse naturali: il complesso di montagne, spiagge, laghi, colline, foreste e giardini che caratterizzano un territorio e che vengono gestite e salvaguardate dagli enti locali pubblici di competenza che ne regolano la manutenzione, sfruttamento e valorizzazione.
- Infrastrutture: l'insieme di strade, palazzi e monumenti che hanno la finalità di rendere vivibile un'area geografica principalmente per i residenti.
- Servizi: ristoranti, musei, scuole, cinema, negozi, teatri, arene, ecc. che sono di proprietà sia pubblica sia privata e che sono fruiti sia dai soggetti interni sia soggetti esterni con finalità d'intrattenimento e cultura.

Questi elementi se presi separatamente non hanno un grande significato ma se messi insieme danno vita ad un luogo accessibile, vivibile e attraente.

L'offerta territoriale inoltre, può essere analizzata dai livelli di articolazione, andando quindi a suddividerli in tre cerchi concentrici di pertinenza geografica.

Il primo riguarda l'ambiente allargato, ovvero la situazione ambientale, dove s'inserisce il territorio in esame. Il secondo riguarda le caratteristiche dell'area in analisi e l'insieme delle strutture naturali e artificiali che lo costituiscono. Il terzo invece, prende in studio

esclusivamente i fattori critici di successo e le caratteristiche oggetto di miglioramento.

Con una visione così allargata e dettagliata, passando dal primo al terzo cerchio, è possibile contestualizzare e avere una visione d'insieme del luogo, così da poter applicare strategie effettivamente coerenti ed efficaci.

L'analisi dell'offerta non riguarda solo ciò che un territorio può offrire, ma implica anche che si vada ad analizzare l'offerta competitiva e quindi i *competitors*. Bisogna analizzare la posizione del territorio rispetto agli altri ambiti geografici in relazione a parametri di riferimento dell'attrattività. Mentre per l'offerta territoriale, di cui si è discusso ampiamente, lo strumento utilizzato per il suo studio è la SWOT, nell'offerta competitiva si fa uso del così detto metodo *benchmark*, che letteralmente significa “segno di riferimento”. Identificare un *benchmark* implica riconoscere tutti i fattori del proprio territorio e confrontarli con quelli del concorrente principale per evidenziare le differenze e scegliere che tipo di strategie implementare per aumentare la distanza tra i due territori. Una buona strategia di marketing fa aumentare le vendite di un prodotto non solo perché migliora l'idea che i consumatori hanno dello stesso, ma anche perché si riesce a creare una forte distanza con la concorrenza in modo tale da far risultare l'*output* differenziato.

Per applicare una buona analisi attraverso il *benchmark* bisogna prendere in considerazione una serie di indici quali, ad esempio:

- Il costo dei fattori produttivi del territorio;
- Le condizioni di vita;
- Il grado di efficienza dell'amministrazione pubblica;
- La facilità di trovare finanziamenti.

Scelti gli indici si sottopongono ad analisi. Il risultato finale sarà un grafico dove verranno disegnati i territori in funzione dei criteri scelti. Sarà così facile e intuitivo vedere come questi si differenziano e capire quali strategie applicare per raggiungere un vantaggio competitivo.

L'analisi di *benchmark* presenta ovviamente limiti, legati alla sua non pura oggettività di misurazione. Questo criterio non porta a risultati quantitativi ma qualitativi e non può quindi essere veramente preciso. Per superare tale ostacolo si potrebbe cercare di compiere il confronto con indici più statistici e matematici possibili così da avere un *outcome* più chiaro e oggettivo. Infine, il *benchmarking* è tanto più efficace quanto più le realtà in esame sono considerate di “*best practices*”, così che si possa rendere immediatamente evidente il confronto.

## 2.5 Il marketing territoriale turistico

In un paese come l'Italia, il turismo è fondamentale. È una nazione ricca d'arte, di storia, di monumenti e di bellezze naturali che molti invidiano. Non sfruttare questo vantaggio sarebbe uno spreco sia morale sia economico. Il settore del turismo è uno tra i più profittevoli, la gente non potrà mai fare a meno di viaggiare e conoscere le bellezze del mondo, per cui bisogna attrezzarsi di tutti i mezzi possibili per valorizzare le singole esperienze e fare in modo che la domanda e l'offerta siano ampiamente soddisfatte.

Il marketing turistico è il marketing territoriale applicato al settore del turismo. Si sostanzia quindi, in tutte quelle strategie volte a valorizzare uno specifico territorio ai fini di aumentarne il flusso di visitatori. È una peculiarità del marketing territoriale che si pone come obiettivo di creare esperienze turistiche uniche e memorabili sfruttando al meglio le risorse naturali che quel territorio può offrire. Anche in questo contesto la comunicazione è indispensabile, forse ancor più importante che nel marketing territoriale generico. Attraverso il web, *post* nei vari *blog*, foto nei *social network* è possibile entrare nel cuore della gente e invogliarla a recarsi in questi stessi posti e vivere le medesime esperienze degli altri utenti. Una tecnica che ha acquisito molta importanza negli ultimi anni è lo *storytelling*. Si tratta di raccontare attraverso un video "postato" nei *social* una piccola storia, cioè un frammento di giornata che si vuole condividere. Lo scopo è coinvolgere i *followers* e influenzarli nell'intraprendere le stesse vie, ovvero divulgare il contenuto tramite i *networks*, condividendo o commentando. Il web marketing facilita molto il lavoro degli specialisti, basti pensare a quanto e al tipo di pubblicità che si può fare postando una semplice foto. Sono gli utenti stessi a fare pubblicità senza rendersene conto.

Fare marketing del turismo significa:

- Creare esperienze con un forte valore emozionale;
- Soddisfare tutte le esigenze dei turisti, specialmente quelle latenti e inesprese che creano un maggior appagamento;
- Saper promuovere il valore aggiunto delle risorse;
- Programmare strategie per risanare, mantenere e migliorare il territorio e tutte le attrazioni turistiche.

Un territorio può offrire due tipologie di risorse, quelle generiche e quelle specifiche.

Le prime rappresentano l'insieme di risorse e infrastrutture che accomunano tutti i territori, il complesso quindi dei servizi minimi indispensabili per trascorrere una vacanza tranquilla e accessibile. Le seconde sono invece i fattori critici di successo, cioè quelle caratteristiche principalmente naturali, che catturano l'attenzione e diventano le principali attrazioni. Vien da sé che occorre puntare maggiormente sulle risorse specifiche nonostante quelle generiche siano importanti. Promuovere un piano di marketing turistico, che fondamentalmente è equivalente a quello del marketing territoriale, è veramente dispendioso, proprio perché occorre investire un ingente quantitativo di denaro in grado di valorizzare quella specifica area.

Per costruire un'offerta turistica avvincente, si necessita anzitutto di eseguire un'analisi delle risorse presenti nel territorio per capire quali di esse possono essere considerate competitive, quali attrattive e quali invece superflue. Ovviamente per definirle in tal modo occorrerà aver prima analizzato i bisogni dei turisti e fatto un confronto con i propri *competitors*. Le risorse specifiche e distintive sono ad alto potenziale competitivo e attrattivo, quelle generiche sono a bassa competitività ma formano in parte l'attrattività, giacché rendono accessibile un dato territorio. Svoltata quest'analisi, gli agenti del marketing turistico possono scegliere che tipo di strategia implementare. Secondo le necessità, si può optare di investire in risorse generiche o specifiche. In virtù del *target* di clienti che s'intende attirare si può considerare più vantaggioso concentrarsi sui servizi e infrastrutture piuttosto che sulle bellezze naturali. Non vi sono regole specifiche da seguire. Il marketing turistico è estremamente soggettivo e mutevole, in quanto ogni azione che si concretizza è frutto di una scelta di *target* e non di reali necessità del territorio. Per quello se ne occupa il marketing territoriale.

In linea generale, in un territorio caratterizzato da risorse altamente competitive gli attori di marketing possono procedere a valorizzarle, o a puntare sulle risorse generiche in caso di totale o parziale assenza. Viceversa, se il territorio è caratterizzato da risorse generiche, si può cercare di creare in qualche modo fattori in grado di costruire un'immagine distintiva del luogo. Nella costruzione del prodotto "destinazione turistica" occorre quindi tenere in considerazione l'obiettivo che s'intende raggiungere, avere chiaro il *target* che si vuole attirare e rispettare le caratteristiche base dell'area. Non bisogna creare attrazioni in contrasto con l'offerta territoriale, sarebbe uno spreco di tempo e di risorse e non condurrebbe ad alcun risultato positivo.

Elemento fondamentale per fare in modo che un luogo possa essere turistico è la vocazione, che si è già definita in precedenza ma che sarà ora trattata nello specifico. Per vocazione

turistica s'intende la presenza di risorse che permettono ad un'area geografica di essere oggetto di turismo. Non bastano le bellezze naturali o artificiali per rendere turistico un territorio, ma si necessitano delle infrastrutture che rendono accessibili e fruibili tali risorse. Non tutti i paesi ricchi di meraviglie sono turistici. Basti pensare alle isole sperdute nel pacifico, difficili da raggiungere, molto costose e non equipaggiate dei *comfort* necessari, eppure presentano delle bellezze naturali che molti altri luoghi si sognano. Un altro esempio è l'Italia, la quale pur avendo una predisposizione naturale al turismo non ha la vocazione, e questo perché non riesce a valorizzare le bellezze della sua terra giacché poco abbordabili. Nonostante ciò, negli ultimi anni la situazione è cambiata e ad oggi l'Italia è una delle mete più ambite dell'Europa

## 2.6 Il marketing territoriale sostenibile

Il marketing territoriale, soprattutto nella specifica del turismo, deve cercare di orientarsi verso uno sviluppo del territorio sostenibile, sia perché lo scopo del territorio stesso è il suo sviluppo sostenibile, come dichiarato precedentemente, sia perché la teoria della CSR impone ad ogni attività economica la ricerca di una responsabilità anche di tipo ambientale. Non può prescindere da un'analisi di sostenibilità, giacché fondamentale per l'ecosistema e la difesa della salute dell'uomo. In un periodo di forte inquinamento, di surriscaldamento globale e di scarsità di moltissime risorse, non preoccuparsi per il futuro dell'ambiente sarebbe da incoscienti. Il marketing territoriale oltre all'obbligo morale di tutela del territorio e dei cittadini che lo abitano, deve rispondere anche di un'altra esigenza, che è più economica e strategica, quale l'incremento dell'attrattività e della competitività del territorio per ricavarne maggiori proventi, che solo offrendo benefici sostenibili si possono raggiungere facilmente e rapidamente. La sostenibilità, quindi, è l'oggetto chiave e strategico di una destinazione turistica.

Un'attività turistica è definibile sostenibile se non altera l'ambiente e non inibisce lo sviluppo di altre attività economiche o sociali.

Affinché sussista sostenibilità nel turismo devono coesistere:

1. **Durata:** i piani turistici devono essere progettati in modo tale da avere sostenibilità di lungo periodo.
2. **Dimensione:** il turismo deve essere controllato e dimensionato in base al tempo e alle caratteristiche del luogo onde evitare eccesso di turisti, danneggiamento e degrado

dell'ambiente.

3. Partecipazione: occorre coinvolgere tutti gli *stakeholders* nello sviluppo sostenibile del territorio, così da creare coesione e collaborazione per il fine comune.

La domanda del turismo sostenibile è in forte crescita, oggi più che mai la sostenibilità è uno dei concetti più diffusi e ricercati. Bisogna incoraggiare le “*Good Practices*” da parte dei cittadini, turisti e degli attori perno del marketing territoriale turistico, evitando effetti negativi e collaterali. Il turismo di oggi è fondamentalmente basato sull'immagine, a tal fine il turismo sostenibile soddisfa le esigenze dei turisti attuali, che vogliono e ricercano le bellezze naturali senza le influenze negative dell'uomo. Il marketing territoriale, nella promozione delle aree geografiche con potenzialità inespresse, deve necessariamente prevedere una certa sostenibilità, a cura e tutela dei turisti, dei cittadini, degli investitori e dell'ecosistema. Quando si eseguono strategie di marketing territoriale, bisogna riservare la giusta attenzione ad una promozione intelligente del territorio che dia la giusta importanza ai danni involontari che una data attività potrebbe provocare. Rischiare di vedere diminuita la bellezza naturale o di recare danni alla salute della popolazione non sono fattori da prendere superficialmente, giacché danneggeranno il turismo e soprattutto tutti i potenziali *stakeholders*. Per fare degli esempi: si pensi all'inquinamento, uno dei fattori su cui ci si concentra maggiormente è la produzione di rifiuti e il loro smaltimento. Non sarebbe piacevole camminare per le strade con un perenne odore d'immondizia, ciò non attira molto i turisti e di certo non migliora la vita e la salute dei residenti. Altro esempio molto comune è la tutela dell'ambiente contro i pericoli dei cittadini e turisti stessi, evitare che tali soggetti possano recare danno al territorio è molto utile, basti pensare che da poco è stata approvata una legge che vieta di trasportare fuori dalle spiagge la sabbia, oppure vieta di mangiare particolari frutti di mare perché in periodo di riproduzione ecc. Creare una qualunque attività o infrastruttura senza danneggiare un ecosistema o rovinare il paesaggio naturale è di vitale importanza se non si vuole vedere diminuita o distrutta la bellezza di una scogliera o di una montagna o ancora di un giardino e un boschetto. Nonostante l'opinione pubblica approvi la sostenibilità pochi sono i cultori dell'ecoturismo, sia perché spesso il risultato che si ottiene è l'allontanamento del cliente per la sussistenza di regole eccessivamente stringenti, sia perché occorre una certa formazione manageriale per portare avanti uno sviluppo sostenibile. Per diffonderne l'applicazione esistono molte nuove frontiere, ma quella principale è sicuramente l'educazione, che deve essere diffusa a tutti i soggetti incaricati del marketing territoriale.

# Capitolo 3: La creazione di valore condiviso da parte di un ente privato. Il caso Wonderful Italy

## 3.1 Il territorio pugliese

La Puglia è oggi una delle Regioni più belle d'Italia, grazie agli immensi patrimoni naturali e le ricchezze che offre. Affonda le sue origini già nella preistoria, giacché sono stati ritrovati, i siti paleolitici più antichi della penisola, e divenne poi una delle aree più fiorenti nell'epoca romana, quando, grazie al magnifico porto, era utilizzata come base per gli scambi commerciali con l'Oriente. Paese ricco di risorse primarie è tra i più importanti produttori agricoli italiani, specialmente per l'olio e il vino. Prende il suo nome dal latino, *Apulia*, per via della popolazione degli *Apuli* che vi si era stanziata prima dell'arrivo dei romani. Come tutte le regioni italiane, anche la Puglia fu succube di numerose invasioni e guerre belliche che la arricchirono di cultura, storia ed arte. Il momento storico di massimo splendore fu con il Regno d'Italia quando si distinse per la sua conformazione e posizione strategica, e Brindisi divenne capoluogo e sede del re durante la stagione estiva. Attualmente, vede un periodo di grande sviluppo, specialmente nel settore primario e terziario. Situata nel tacco dello "stivale", è la terza Regione per sviluppo costiero, dopo la Sicilia e la Sardegna, con i suoi 874 km di costa, e la prima in produzione di olio. In quanto regione, secondo la riforma del Titolo V della Costituzione, è responsabile del proprio territorio e svolge principalmente funzioni legislative, programmatiche e di regolamentazione, attraverso i suoi tre Organi, quali:

- Il Consiglio Regionale: organo legislativo che svolge anche funzioni regolamentari e di controllo sulla Giunta Regionale. È composto da cinquanta consiglieri eletti con votazione pubblica dai cittadini, ad eccezione del Presidente della Giunta che vi partecipa di diritto, e rappresentano quindi l'intera collettività. È presieduto da un presidente e da un ufficio di presidenza composto da due segretari e due vicepresidenti che suppliscono il presidente in caso di necessità. Quest'organo predispone un proprio bilancio ed emana regolamenti.
- Il Presidente della Giunta: organo rappresentativo giacché ne dirige la politica attraverso la promozione di leggi e regolamenti. Dirige l'amministrazione pubblica, ovviamente per le funzioni che gli sono delegate dallo Stato.

- La Giunta: organo esecutivo di tipo collegiale, presieduto dal Presidente della Giunta, è composto da nove assessori eletti da quest'ultimo tra i consiglieri del Consiglio Regionale. Provvede all'esecuzione del Programma di Governo e supporta il Presidente nei suoi compiti amministrativi.

La Giunta è divisa in sei dipartimenti, ognuno dei quali si occupa di una materia specifica disciplinandone i contenuti principali. Ciascun dipartimento è presieduto da un Direttore che promuove proposte ed esprime pareri agli organi di Governo negli argomenti di sua pertinenza, e, in comunione con il Presidente della Giunta e i vari assessori competenti, emana direttive, piani e programmi per disciplinare le materie oggetto di specifica delega politica.

I sei dipartimenti si occupano di: turismo, agricoltura e ambiente, innovazione ed economia, mobilità urbana, sanità e benessere e risorse finanziarie.

Attualmente, le maggiori risorse economiche sono destinate al turismo e all'agricoltura essendo gli ambiti più profittevoli della Regione.

In Puglia molto spazio viene lasciato al marketing territoriale, negli ultimi anni si è capito il reale potenziale di questo territorio, e sono iniziate opere volte alla riqualifica e promozione di zone mal gestite o abbandonate. Attraverso una pianificazione strategica in chiave territoriale, oggi il turismo rappresenta il principale guadagno della maggior parte dei cittadini e della Regione, la quale è diventata una delle mete più ambite in Italia. La straordinaria e rapida crescita economica della Puglia risulta ormai evidente. Negli ultimi vent'anni si è completamente trasformata, da territorio povero e arretrato ad attrazione turistica di qualità.

### 3.1.1 Analisi della situazione economica

La situazione economica nazionale non è delle più favorevoli. Dopo un drastico e duraturo periodo di recessione e crisi, l'Italia si sta gradualmente riprendendo, grazie alle numerose riforme fiscali e le leggi erogate a favore dell'occupazione. Nonostante l'impegno, la ripresa è molto lenta, i miglioramenti esistono ma non sono significativi. I risultati più promettenti si sono registrati in ambito sanitario, nelle relazioni sociali e nel *trade-off* positivo tra tempo libero e lavoro. La situazione rimane critica nell'occupazione e nella redistribuzione del reddito. La povertà assoluta è pressappoco raddoppiata rispetto al periodo antecedente la crisi, e ciò non è positivo per la crescita. I dati sono contrastanti, ma l'economia italiana non è ancora stabile e

forte. È in questo contesto che la Puglia s'inserisce. La sua economia è fondamentalmente basata sull'agricoltura, la pesca e il turismo.

Negli ultimi anni ha registrato un forte incremento del PIL, che attualmente si attesta intorno all'1,8 per cento, risultato stupefacente se considerato che la media nazionale regionale si aggira all'1,5 per cento. È l'unica Regione del Mezzogiorno, insieme alla Campania, ad aver migliorato la propria situazione economica, risultato che non è stato invece raggiunto nelle altre Regioni meridionali, giacché Sicilia e Calabria rischiano un crollo totale. Questo traguardo è stato possibile sicuramente grazie ad un cambiamento notevole della mentalità e alla riscoperta di un potenziale da sfruttare. Attraverso un'accurata pianificazione di marketing territoriale, la Puglia è riemersa, vantando servizi di qualità e uno stile di vita invidiabile.

Per avere un quadro completo della situazione economica, occorre analizzare individualmente le aree d'interesse, ad eccezione del turismo al quale sarà dedicato un intero paragrafo successivamente.

### Agricoltura

L'agricoltura rappresenta il 23 per cento dell'economia pugliese. Il valore aggiunto è aumentato dello 0,4 per cento rispetto ai tre anni precedenti, raggiungendo il 4,5 per cento del totale regionale. Secondo l'Istat si registrano andamenti disomogenei tra le diverse culture agricole, per esempio: la produzione di frumento rappresenta il 30,7 per cento del totale, quella di uva il 14,3 per cento, grazie soprattutto all'aumento della viticoltura che oggi impegna più dei due terzi della produzione di uva. Sono in calo invece i pomodori e le olive (-37,3 per cento). Quella delle olive è un dato *shock* se si considera che la Puglia è la prima Regione produttrice di olio dell'Italia con i suoi dieci milioni di ulivi.

La programmazione e il finanziamento agricolo pugliese sono ad opera del Programma di Sviluppo Rurale (PSR)<sup>4</sup>, approvato nel 2015 dalla Commissione Europea e successivamente ratificato dalla Giunta, grazie al quale si sono riuscite a promuovere leggi *ad hoc* per incentivare il sistema agricolo, ottenendo risultati impressionanti.

---

<sup>4</sup> Il Programma di Sviluppo Rurale della Puglia è uno strumento programmatico e finanziario proposto per gli anni 2014-2020. È stato formalmente incentivato dall'Unione Europea per il settore agricolo e forestale, con una dotazione di 1,64 miliardi di euro che si auspica generino investimenti per un ammontare finale pari a circa 2,1 miliardi. A più di 2200 agricoltori sono stati garantiti sostegni per la ristrutturazione e ammodernamento delle proprie strutture e a circa 2000 giovani agricoltori sono stati affidati importanti somme di denaro come finanziamento per la propria attività. Grazie a questi fondi si possono contare circa 100 milioni di euro destinati all'avviamento d'impresе e un premio a fondo perduto tra i 40 ed i 60 mila euro.

### Il mercato del lavoro

Il tasso d'occupazione in Puglia è rimasto pressoché il medesimo negli ultimi tre anni, a differenza del resto dell'Italia in cui si è registrato un aumento del 1,2 per cento, e risulta, inoltre, inferiore di oltre 6 punti percentuali rispetto al periodo pre-crisi. Nonostante il turismo e l'agricoltura apportino sostanziosi flussi di cassa in entrata e nuovi posti di lavoro, il secondario è arretrato, statico e non presenta alcuna modernizzazione significativa, il che inibisce e rallenta l'innovazione e non permette una crescita occupazionale importante. La forza lavoro è vecchia, il 44 per cento dei lavoratori è *over 50* mentre per i giovani *under 24* è difficilissimo trovare lavoro. Il tasso di disoccupazione è diminuito di quasi un punto percentuale attestandosi all' 11,7 per cento circa.

### Le famiglie

Il reddito disponibile per le famiglie è aumentato seppur in misura modesta. Dopo aver raggiunto il picco minimo nel 2003, è iniziato ad aumentare, soprattutto grazie al reddito da lavoro dipendente che costituisce oltre la metà del reddito pugliese. Le retribuzioni lorde si sono incrementate mediamente del 4 per cento, registrando il picco massimo, quasi il 7 per cento, nelle retribuzioni nel settore privato di lavoratori *over 55*. I consumi in media sono aumentati, il via è stato dato nel 2014 con un primo superamento della recessione, e da allora sono continuati ad aumentare seppur lievemente. Uno degli obiettivi programmatici dell'Italia e della Regione Puglia è quella di diminuire drasticamente il numero di individui che versano in uno stato di povertà, che erano quasi il 43 per cento nel 2016.

### La spesa pubblica

Secondo i documenti economici e statistici, la spesa pubblica è diminuita nel triennio 2015-2017 del 2 per cento medio annuo, omogeneamente con le altre regioni italiane. In termini pro capite tale spesa è stata pari a 2.903 euro, con una diminuzione di 341 euro rispetto alla media italiana, il che è sicuramente rilevante se considerato che si tratta di una regione del Sud.

La spesa corrente pro capite si è decurtata dello 0,9 per cento annuo, rispetto però ad una diminuzione del 1,1 per cento nelle altre regioni. Ciò è attribuibile in particolar modo agli enti sanitari, che mediamente hanno registrato un calo del 1,5 per cento, mentre in Puglia solo dello 0,8. La spesa regionale, in conto capitale e in termini pro capite, si è ridotta, nel periodo in

questione, circa del 10,6 per cento l'anno, mentre solo del 7,8 per cento nelle altre regioni. Tale spesa è in gran parte costituita da investimenti fissi, il cui calo, del 4,5 per cento medio annuo, ha interessato tutte le tipologie di Amministrazioni.

Dal quadro così illustrato, si evince che l'economia pugliese presenta moltissimi punti critici, che in parte sono causati dalla crisi nazionale e mondiale, ed in parte da una cattiva gestione della regione ed una incapacità di promuovere attività redditizie per il territorio e per la popolazione. Di contro può contare su delle eccellenze regionali che ne assicurano la crescita, seppur modesta, e una fama di tutto rispetto. Si prevede che in un futuro prossimo, superati i macro-problemi finanziari, la Puglia possa innovarsi, divenendo molto più competitiva anche negli altri settori.

### 3.2 Il settore del turismo in puglia

In Italia il turismo è un *driver* fondamentale per l'economia. Costituisce, infatti, il 4,5 per cento del PIL nazionale apportando oltre 70 miliardi di euro annui che diventano 173 miliardi, per cui il 10,3 per cento del PIL, se considerato tutte le attività a questo connesse. I turisti non sono solo esteri, infatti, 34 miliardi di italiani quest'anno hanno deciso di andare in vacanza e il 60 per cento di questi rimarrà in Italia, creando un giro d'affari di oltre 24 miliardi di euro. Nonostante la crisi, gli italiani non rifiutano alle vacanze estive. Nel 2018, 4 milioni in più di italiani rispetto al 2017 sono partiti e si è registrato un +18 per cento di incassi per turismo rispetto ai 10 anni precedenti. Il settore terziario del turismo è sicuramente molto legato all'andamento dei bisogni e poco a quello economico, essendo un fenomeno sociale, per cui la sua evoluzione è strettamente collegata al cambiamento dei comportamenti individuali, delle preferenze e delle necessità personali. Non è un campo certo, perché ciò che ha avuto successo un anno potrebbe non averne più l'anno successivo. Innovarsi e studiare continuamente i vari *target* e bisogni è il solo modo per assicurarsi un flusso continuo ed ininterrotto di clienti. Anche in tal ambito il fattore tecnologia, e soprattutto internet, è stato incisivo, grazie ai vari *blog* e *social* in cui la gente consigliava, condivideva oppure criticava le proprie esperienze, le persone si lasciavano influenzare e non è strano, infatti, che le regioni più recensite sono state quelle con flussi turistici maggiori.

La Puglia, in questo contesto, si colloca al dodicesimo posto con un flusso annuo di quasi 14 milioni di turisti, mentre a primeggiare sono: il Veneto con 64 milioni, la Toscana con 45 milioni e la Lombardia con 39 milioni. I turisti più fedeli della Puglia sono i tedeschi (26 per cento), seguiti dagli italiani (20 per cento), francesi (11 per cento) e gli svizzeri (9 per cento). Il turismo pugliese, nonostante sia molto innovativo e sviluppato, presenta sicuramente grandi margini di crescita e potenzialità, che se sfruttati potrebbero riuscire a colmare moltissimi dei suoi problemi economici. Ad oggi, il turismo dà lavoro ad oltre 65 mila persone, principalmente tra ristoratori e addetti agli alloggi, che rappresentano circa il 9 per cento degli occupati italiani. Cifra sicuramente da non trascurare, dato l'andamento economico moderno, che dovrebbe essere un incentivo a incrementare ancor più la situazione. Numero che sembra contraddittorio con quanto dichiarato fino ad ora è che il turismo costituisce solo il 9 per cento del Pil regionale, facendo incassare alla regione 6 miliardi di euro annui. In realtà non c'è da stupirsi dato che il turismo è molto stagionale e scarso durante l'inverno. Il mare è il *core business* dell'offerta turistica pugliese, anche se importanza inaspettata stanno assumendo il distretto del *luxury*, *wedding*, sport, che negli ultimi anni stanno incentivando moltissime persone a visitare la Puglia.

Proprio per questo l'amministrazione regionale sta cercando di promuovere negli ultimi anni un fenomeno c.d. di destagionalizzazione che permetterebbe di raggiungere i margini di crescita desiderati. Il progetto strategico-programmatico PUGLIA365, prevede che tra il 2014-2025 si mettano in atto delle strategie affinché il turismo risulti ampiamente modernizzato e accattivante, offrendo esperienze uniche 365 giorni all'anno. Tale progetto mira anzitutto a destagionalizzare il turismo attraverso nuovi prodotti e iniziative invernali, autunnali e primaverili che possano spronare un flusso perpetuo di clienti. La missione aziendale è sicuramente quella di evidenziare le bellezze del territorio e, attraverso strategie mirate, sfruttare tutte le potenzialità presenti per slegare la *positioning* comune, ovvero che la Puglia abbia solo il mare come offerta. Tutto ciò si spera porti a maggior profitti e ad una fama internazionale. Uno dei punti cardine della PUGLIA365 è l'accoglienza e la formazione. Cercare di rispondere velocemente ai bisogni dei turisti è un compito arduo che solo dietro studi approfonditi e professionalità degli operatori turistici è possibile raggiungere. Quindi offrire corsi specifici e ricercare specialisti deve essere un traguardo implementato al più presto per poter offrire nel modo più efficace possibile i prodotti giusti. L'accoglienza dall'altro lato instaura un rapporto personale con il turista e soddisfa efficientemente i bisogni personali e

specifici del singolo. Investire su questo aspetto significa offrire esperienze personalizzate e creare fiducia, soddisfacimento dei bisogni e fedeltà che non solo invoglieranno il turista a tornare ma anche a fare pubblicità positiva. L'insieme di queste attività si auspica apportino maggiori turisti felici e soddisfatti in tutte le stagioni, e di conseguenza maggiori profitti.

### 3.2.1 Il marketing territoriale applicato

Con la globalizzazione, la competitività ha assunto un nuovo aspetto. La valorizzazione territoriale è entrata a far parte del *core business* di ogni paese, in quanto utile per raggiungere vantaggi sempre maggiori. Il marketing territoriale, come si è più volte sottolineato, rappresenta una frontiera innovativa nello sviluppo economico, spingendo sull'adozione di piani e strategie per la promozione socio-economica, sull'incremento degli investimenti e del tenore di vita. Per quanto concerne l'Italia, questa può far leva su una ricca varietà dei territori presenti e sull'unicità di moltissimi prodotti, creando un binomio vincente per distinguersi a livello internazionale.

La Puglia, negli ultimi anni, si sta dotando di un insieme di strumenti per promuovere lo sviluppo locale, avendo riconosciuto lei stessa e le istituzioni italiane, il grande potenziale, anche economico, della Regione. Decisivo passo avanti è stato la delibera 20 maggio 2014 n.° 957 della Giunta Regionale, con la quale si sono promosse una serie di azioni volte all'internazionalizzazione dei sistemi produttivi e la valorizzazione del marketing territoriale, ai fini specialmente dell'attrazione degli investimenti. L'implementazione di strategie locali, finalizzate all'ottenimento di investimenti, ha un ruolo decisamente strategico nello sviluppo economico locale, grazie alla capacità di generare nuovi sbocchi lavorativi e di dare nuovi e innovativi impulsi alla produzione. Inoltre, secondo la Regione, le iniziative dovranno essere selettive, puntando esclusivamente su specifici fattori ritenuti prioritari e limitando così eccessivi e superflui dispendi di risorse, e coerenti con le politiche economiche e sociale che si sono o si intendono intraprendere. In accordo con gli obiettivi designati, molte compagnie, associazioni e programmi sono nati a favore dello sviluppo pugliese. Tra i principali troviamo sicuramente: SMARTPUGLIA2020, PIANO DELLE PERFORMANCE e P.O. FESR-PUGLIA 2007-2013.

#### P.O. FESR-PUGLIA 2007-2013

Il programma operativo FESR-PUGLIA, nato proprio dalla delibera di cui sopra, rappresenta il primo di una serie di piani volti al raggiungimento di una competitività e attrattività territoriale significativa, sostituito poi dal P.O.R. FESR-PUGLIA con programmazione valida per il 2014-2020. Il progetto si proponeva di recepire, principalmente tramite fondi europei, le risorse necessarie per l'implementazione di azioni specifiche. Il risultato ottenuto è così descritto:

Interventi	Spesa pubblica	Fondo Europeo Sviluppo Regionale	Stato	Regione
Azione 6.3.1 Interventi per la promozione delle opportunità localizzative	2.000.000	1.166.000	484.200	349.800
Azione 6.3.2 Interventi per l'internazionalizzazione	44.300.000	25.826.900	10.725.030	7.748.070
Azione 6.3.3 Interventi a sostegno delle PMI	20.000.000	11.660.000	4.842.000	3.498.000
Totale	66.300.000	38.652.900	16.051.230	11.595.870

Figura 2 tabella create da Power Point che evidenzia sinteticamente il risultato raggiunto da P.O. FESR-PUGLIA 2007-2013

Dalla tabella emergono le azioni chiave del programma, il totale delle risorse ottenute e i principali finanziatori. Le somme raggiunte sono importanti e sono state fondamentali per la promozione della Puglia. Grazie al successo di tale piano, si sono susseguiti a macchia d'olio altri programmi simili, con i quali si è raggiunto un successo che ha superato le aspettative e che hanno reso la Puglia la magica e ricca regione che è oggi.

### SMARTPUGLIA2020

In linea con gli orientamenti strategici, tale programma ha definito un ciclo di

programmazione tecnologico e strategico per il periodo 2014-2020, che si costruisce a partire da una stretta cooperazione delle politiche per la ricerca e sviluppo, ai fini dell'internazionalizzazione. Riprende l'azione 6.3.2. del P.O. FESR-PUGLIA 2007-2013, per approfondirne gli sbocchi produttivi in modo da avere innovazione e modernizzazione nella produzione, trasversalmente con le politiche di sostenibilità ambientale. L'obiettivo è quindi incrementare l'economia della Regione con nuove opportunità e offerte lavorative. Nello specifico, si propone focalizzare le risorse regionali per sostenere le politiche di internazionalizzazione e di promozione economica dei sistemi produttivi, seguendo la logica delle *smart specialization*, con il fine di far conoscere sui mercati internazionali il valore delle imprese, le produzioni, le competenze e le tecnologie che il territorio pugliese è in grado di offrire.

#### PIANO DELLE PERFORMANCE

Ultimo programma che merita di essere citato è il piano delle performance, documento programmatico triennale, regolamentato dal d.lgs. 150/2009. Si occupa della programmazione strategica delle risorse per la valorizzazione delle performance territoriali per il triennio 2017-2019. Gli obiettivi cardine del Piano vengono ripresi e desunti da:

- Il Programma del Governo Regionale;
- Il DEFR (Documento di programmazione economico finanziario regionale);
- Il Piano degli obiettivi strategici 2017-2019 e assegnazione delle risorse.

Il programma del Governo Regionale rappresenta il punto di riferimento delle politiche attivabili del Piano. È infatti, seguendo le sue disposizioni che si delineano le azioni di intervento e gli ambiti prioritari su cui focalizzarsi. Secondo il programma, le aree di intervento prioritario risultano:

#### RIASSETTO ISTITUZIONALE

Necessità di definire in chiave strategica i rapporti tra le varie istituzioni regionali, in modo da efficientare la burocrazia e migliorare la pianificazione operativa del territorio.

#### PARTECIPAZIONE E TRASPARENZA

Ricerca la collaborazione e la cooperazione di tutti gli *stakeholders* possibili, delle istituzioni e della popolazione così da riuscire ad aumentare l'efficacia delle strategie, fattore che risulta distintivo specialmente nelle politiche sostenibili.

#### WELFARE, LAVORO, FORMAZIONE E POLITICHE GIOVANILI

Migliorare le politiche sociali volte alla formazione, allo studio e alle iniziative socio-culturali dei giovani, così che specializzandosi si favorisca lo sviluppo e l'innovazione.

#### SVILUPPO ECONOMICO, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURAZIONE

Cercare di rafforzare il sistema economico e produttivo per sostenere la crescita, incentivando la ricerca, è essenziale per l'ottenimento di vantaggi competitivi rilevanti.

Il Programma Operativo destina circa il 46% delle risorse ad obiettivi direttamente collegati allo sviluppo delle imprese, per sostenerne lo sviluppo.

#### TERRITORIO BELLEZZA E PAESAGGIO

Valorizzare e promuovere le bellezze territoriali e paesaggistiche per l'attrattività della regione è una strategia base per la tutela ambientale e sostenibile, nonché per il turismo e la salvaguardia della vita della popolazione.

#### AGRICOLTURA

Essendo uno dei punti di forza dell'economia della Puglia, non focalizzarsi sulla modernizzazione delle tecniche agricole, nonché sull'offerta di nuovi prodotti di qualità sarebbe un grande errore.

#### AMBIENTE ENERGIA E RIFIUTI

In linea con la CSR, la Puglia si impegna a rispettare gli *standard* ambientali e a promuovere la tutela dell'ecosistema in tutti i suoi aspetti.

#### TURISMO E CULTURA

Favorire lo sviluppo del turismo è necessario giacché è il *driver* dell'economia pugliese. In linea con quanto già affermato, la creazione di una destinazione turistica qualitativamente migliore è il primo passo su cui si focalizza il Piano.

## SALUTE SPORT BUONA VITA

La Puglia necessita di una *governance* specifica per migliorare la salute e la vita della popolazione, impegno che si è deciso di rispettare attraverso:

l'investimento dell'assistenza domiciliare, l'integrazione socio-sanitaria, lo sviluppo della medicina previdenziale ecc.

## DIRITTI E CITTADINANZA

Questa area si occupa di sostenere le famiglie in difficoltà, economica o che necessitano di tutela, nonché cercare di attenuare i problemi dell'immigrazione, erogando servizi assistenziali e infrastrutture adatte all'integrazione e al recupero di tali soggetti. Come si evince il quadro è molto dinamico. Moltissimi sono i progetti e iniziative a favore dello sviluppo. Molti traguardi sono stati raggiunti ma ce ne sono molti altri da perseguire.

### 3.2.2 Analisi economica di Ostuni

Ostuni è un piccolo comune pugliese in provincia di Brindisi. Noto come la città Bianca, per via delle case esclusivamente di colore bianco nel centro storico, ospita circa 30 mila abitanti per una superficie pari a 256 km quadrati. Il patrimonio naturale e paesaggistico rende Ostuni una delle mete più ambite della Puglia, tappa obbligata di un qualsiasi tour nella Regione.

L'economia ostunese si è recentemente modernizzata, passando da una economia agricola, perdurata fino agli anni '90 del '900, ad una terziaria di qualità. Permane sicuramente l'importanza dell'agricoltura, soprattutto di olio di oliva e della vite, che rendono questo comune, seppur piccolo, un importante esportatore nazionale e internazionale. Il settore agricolo offre un discreto numero di posti di lavoro e non risente della violenta siccità estiva, grazie alle numerose sorgenti presenti. Importante è anche l'allevamento, molto diffuso è la coltura di cavalli purosangue, di ovini, suini e caprini.

Per via della sua posizione geografica strategica, negli ultimi anni sta avendo uno sviluppo crescente dell'industria e del commercio. I settori più progrediti sono l'alimentare, l'abbigliamento e la meccanica leggera. Il commercio, invece, rappresenta il settore più proficuo dopo il turismo, per questo nel Gennaio 2018, Ostuni è stata nominata Distretto Urbano Per il Commercio. Lo scopo è di incentivare e sviluppare ancor di più i vantaggi legati al commercio, attivando un Piano con l'idea di dotare le principali aree territoriali di servizi

innovativi. Il grande attaccamento e la cura della terra hanno preservato l'ambiente e il territorio ostunese, che non presenta infatti danni considerevoli causati dalla mano dell'uomo, e ciò ha sicuramente favorito la popolarità della cittadella.

### 3.2.3 Il settore del turismo a Ostuni

Il settore turistico, che rappresenta oggi la principale fonte di guadagno della città, vede il suo esordio negli anni '30 del '900, quando Ostuni si affermò come polo turistico principale della provincia di Brindisi e della Puglia. Il turismo è sicuramente concentrato nella stagione estiva, grazie alle splendide spiagge che hanno fatto guadagnare alla città nel 2009 la Bandiera Blu della FEE<sup>5</sup>. Non mancano flussi turistici invernali ma in numero decisamente ridotto rispetto alle potenzialità. La città bianca ha ottenuto importanti riconoscimenti, tra cui si necessita annoverare le 5 vele di Legambiente<sup>6</sup> e il premio per località con mare più pulito della Puglia, e la quarta in Italia, nel 2014. Ormai da qualche decennio, il turismo ha surclassato l'agricoltura, nonostante viaggino su uno stesso binario. Il turismo offerto, non consiste solo nel mare, ma anche nei frutti che la terra ostunese dona, deliziando con ottimo cibo e vino ed esperienze gastronomiche a basso prezzo ed elevata qualità. Durante il periodo estivo, numerose sono le sagre e le feste che la città ospita, grazie alle quali le persone possono entrare in contatto con la cultura e la magia del posto ed apprezzare tutto ciò che essa regala. I prodotti tipici da degustare sono sicuramente l'olio extravergine di oliva DOP, le carni da allevamento, salumi e formaggi e sicuramente il pesce. Da un punto di vista culturale, la città bianca offre molti luoghi di interesse, in particolare la Cattedrale e la chiesa di San Francesco D'Assisi, per non parlare delle pittoresche costruzioni medioevali o delle incantevoli strade acciottolate. Molti sono i siti storici e archeologici che emergono e meritano di essere ammirati. Nonostante la sua piccola dimensione, Ostuni offre esperienze diversificate che si adattano ad ogni tipo di *target* e, se si aggiunge il ricco patrimonio naturale, non può non essere la città fantastica tanto descritta.

---

<sup>5</sup> La Bandiera Blu della *Foundation of Environmental Education* è un riconoscimento internazionale del tipo eco-label, quindi certifica la qualità e la sostenibilità ambientale delle località balneari. Si consegna il titolo di bandiera blu, esclusivamente alle spiagge le cui acque sono risultate eccellenti per pulizia e cura a seguito di indagini specifiche.

<sup>6</sup> Legambiente insieme Touring Club italiano ogni anno classifica le coste italiane più belle attraverso un punteggio espresso in numeri di vele dove 5 è il massimo e 0 il minimo.

### 3.3 Wonderful Italy

Wonderful Italy è una giovane *start-up* nata nel 2017 dall'imprenditore Lorenzo Allevi. Il suo obiettivo principale è sviluppare territori italiani ad alto potenziale attraverso il turismo. Questa nuova azienda cerca di raggiungere i suoi traguardi coinvolgendo gli attori locali e valorizzando l'accoglienza turistica, che ritiene essere una risorsa fondamentale per la crescita. Il loro spirito imprenditoriale si focalizza sul connubio esistente fra soddisfazione del cliente e incremento del turismo. Sfruttando questa interdipendenza non solo si massimizza l'utilità del turista, che sarà incentivato a tornare, ma si realizza anche una promozione e valorizzazione del territorio.

A seguito di accurate analisi, Wonderful Italy ha scelto di iniziare la sua attività nella Sicilia Occidentale, ottenendo risultati impensabili. Ha deciso quindi, di espandersi nel resto della Sicilia e di operare in Puglia, lanciando un *hub* a novembre. Dopo soli 15 mesi ha costruito un portafoglio di oltre 160 abitazioni e un network di 100 e rotti fornitori di servizi esperienziali, ottenendo da questi ricavi per 100 mila euro. L'intento è quello di cooperare con imprese dello stesso settore, creando *partnership* con noti operatori del B2B, per raggiungere i mercati internazionali diventando un fenomeno da imitare. Stravolgendo il concetto di turismo e associandolo allo sviluppo territoriale, si possono ottenere benefici aggiunti e senza precedenti. Le nuove opportunità che Wonderful Italy non intende ignorare sono strettamente connesse con l'innovative attitudini, bisogni e modalità di viaggiare.

Questa *start-up* offre:

- Prenotazione *online* attraverso le piattaforme digitali (OTA);
- Ricerca destinazioni alternative alle banali top 10;
- Soddisfa il desiderio di provare vere e autentiche esperienze turistiche proprie del luogo;
- Possiede un'ampia gamma di scelta sulle passioni da poter seguire in vacanza, vanta di oltre 500 servizi ed esperienze che possono essere offerte. Novità principale è la creazione di vere e proprie esperienze specifiche per comunità di appassionati a determinate attività ( ad esempio di Yoga, surf ecc.) che possono appoggiarsi a Wonderful Italy per perseguire i propri *hobby* nelle più variegatae destinazioni;
- Si pone in ascolto dei reali e, ove possibile, personali bisogni dei clienti.

L'Italia è il quinto paese più visitato al mondo ed è quindi sua responsabilità soddisfare le aspettative della clientela.

I traguardi raggiunti da Wonderful Italy possono essere così sintetizzati:

1. Più di 160 abitazioni di cui: il 90 per cento sono seconde case di proprietari privati e l'80 per cento sono situati nei quartieri storici;
2. Oltre 25 mila prenotazioni registrate, di cui: il 60 per cento di ospiti stranieri e il 75 per cento hanno valutato il proprio soggiorno con 5 stelle.

È interessante applicare la *SWOT ANALYSIS* nel caso specifico di Wonderful Italy, così da avere un quadro sintetico e al tempo stesso chiaro del *business* che tale *start-up* si propone di perseguire. Di seguito verrà schematizzata:

- *Strengths*. I punti di forza di questa azienda sono sicuramente l'innovatività nel concetto di turismo, un più facile accesso, tramite OTA, alle prenotazioni e una maggiore rapidità nelle scelte e nei confronti e infine un'offerta sicuramente personalizzata
- *Weaknesses*. Il *format* di vacanze che propone, nonostante le varie esperienze, è poco differenziato. Di fatti, offre esclusivamente case vacanze non tenendo in considerazione preferenze turistiche verso alberghi o altro.
- *Opportunities*. Sicuramente in quanto giovanissima impresa può aspirare nel medio periodo a diventare internazionale o comunque molto più presente nelle varie realtà, allargando i suoi confini. Inoltre può ampliare il proprio *target* con l'introduzione di diversi *format* di vacanza.
- *Threats*. Divenendo il turismo uno dei settori più ampi e profittevoli sono nate negli ultimi anni offerte di vacanze di tutte le tipologie. La concorrenza è elevatissima, il che potrebbe inibire lo sviluppo di nuove aziende. La speranza di sopravvivenza in tale mercato, piuttosto saturo, è una continua innovatività e originalità che Wonderful Italy ha dimostrato ma che deve continuare a esibire per appropriarsi di quote di mercato ragionevoli.

Il più grande valore apportato è sicuramente la stimolazione dell'imprenditorialità locale.

Riuscire a creare dipendenti esperti e professionali nel settore, grazie ad accurati corsi di formazione, e di unire questo obiettivo all'accrescere i flussi turistici all'interno dei territori, non è traguardo facile da raggiungere. Wonderful Italy, nel suo piccolo, sta tentando proprio questo: risanare l'economia territoriale grazie ad una nuova e personalizzata concezione del turismo.

### 3.3.1 L'azienda e il fondo etico a impatto sociale: OLTRE VENTURE

OLTRE VENTURE è un fondo di investimento che ha aiutato Wonderful Italy, e non solo, a nascere e raggiungere i suoi obiettivi. Come dichiara Allevi, Wonderful Italy è nata proprio dal team di OLTRE VENTURE che ha voluto concretizzare i suoi ideali in una nuova impresa capace di risolvere i problemi sociali dapprima di Milano per poi diffondersi su tutto il territorio italiano. OLTRE ha stanziato inizialmente 500 mila euro per la creazione di questa start-up trovando successivamente fondi per un totale di 1.1 milioni di euro.

Questo fondo lavora supportando giovani imprese, con modelli business innovativi, che operano per la promozione di territori sofferenti. Lo scopo è valorizzare e introdurre il concetto di CSR nelle aree geografiche bisognose, investendo e supportando le aziende locali che operano principalmente nei settori sociali, di servizi e turistici. Realizza ciò, apportando *Equity* e offrendo competenze e conoscenze innovative e specifiche per i vari settori, con un approccio co-imprenditoriale nello sviluppo delle imprese *target*. I progetti che decidono di concretizzare devono necessariamente essere dotati di alcune caratteristiche imprescindibili, quali:

1. Sostenibilità economica e ambientale;
2. Obiettivi sociali chiari;
3. Replicabilità del modello;
4. Presenza di competenza imprenditoriali.

OLTRE VENTURE nasce nel 2006 dall'idea di Luciano Balbo e Lorenzo Allevi. Opera nel settore dell' *Impact Investing* e in particolare nel *Venture Capital Sociale*.

L'Impact Investing è un nuovo concetto di investimento, in grado di generare utili ma al tempo stesso avere un impatto sociale positivo. Ovviamente il *trade-off* tra ritorno finanziario e sociale, per quanto sia stata provata la sua esistenza, potrebbe costringere le imprese ad

accettare in una prima fase un rapporto rischio/rendimento elevato, ma non deve scoraggiare poiché nel lungo periodo i benefici economici saranno soddisfacenti. Questo modello nasce negli anni '90 nella micro-finanza dei paesi in via di sviluppo per poi divenire lo strumento chiave in moltissime aree, tra cui quella dell'educazione e della sostenibilità. Di fatti, riduce i problemi sociali generando risparmi del settore Pubblico e creando esternalità positive per le imprese.

Si evince chiaramente che, nonostante aiuti economicamente le imprese, il suo obiettivo non è quello di promuovere e salvaguardare le attività manageriali creando benefici per gli utenti delle aziende, ma creare valore per l'intera comunità coinvolgendo il settore Pubblico.

Due sono stati i fondi di investimenti creati da OLTRE VENTURE: OLTRE 1 e OLTRE 2

### OLTRE 1

È stato il primo fondo di Venture Capital Sociale creato in Italia nel 2006 sotto forma di S.A.P.A. ( Società in Accomandita Per Azioni). Ha raccolto circa 8 milioni di euro da 21 investitori, soprattutto americani, ed ha investito circa in 17 società italiane.

### OLTRE 2

È stato autorizzato da Banca Italia nel 2015 ed iscritto al n. 1 del Registro dei gestori italiani euVECA ( EUropean Venture Capital, fondi europei di Venture Capital). L'attuale *commitment* è di circa 36 milioni di euro raccolti tra investitori privati e istituzionali.

OLTRE VENTURE è l'esempio più importante di azienda che lavora seguendo la CSR, investendo in imprese socialmente responsabili. Rappresenta un fiore all'occhiello per l'Italia e dovrebbe essere da esempio per le future generazioni di imprese.

## Conclusioni

La CSR dunque, non è altro che un comportamento etico che si auspica le imprese possano accogliere per un bene globale. Tentare di rendere allettabile tale teoria è il compito di ogni ordinamento, occorre incentivare le singole imprese a divenire responsabili e bisogna perseguire tale fine fino a quando il contesto sociale mondiale non sarà risanato dagli urgenti problemi che incombono. Questo è il solo modo per raggiungere una situazione di equilibrio. Sfruttare la CSR nel Marketing territoriale è un meccanismo intelligente per valorizzare un territorio. attraverso questo un'area geografica diventa più popolare e ben vista dalla collettività.

Oramai, le più grandi menti di Marketing Territoriale onerano gli agenti economici ad assumere comportamenti responsabili. La Puglia è l'esempio di una rinascita in nome di una volontà di emergere dalla mediocrità e di diffondere in modo sostenibile le sue ricchezze.

Grazie al numero sempre maggiore di investitori, organizzazioni e istituzioni che hanno creduto nelle potenzialità di questa Regione, questa è potuta crescere, innovarsi e modernizzarsi divenendo una delle aree più belle e visitate d'Italia.

Sicuramente non ci sarebbe riuscita senza i fondi e le imprese che negli ultimi 10 anni si sono impegnate per il suo sviluppo, ma gran parte del lavoro è stato fatto proprio da una dilagante adesione alle CSR che ha spronato la popolazione a mettere in luce il suo patrimonio limitando i problemi sociali di cui soffriva.

La CSR è sinonimo di competitività, di eccellenza, di innovazione e tutti coloro che credono nella promozione e valorizzazione di un territorio, di un'attività o di una qualunque altro aspetto, non possono non abbracciarla.

## Bibliografia

Ab Lavoro. Responsabilità sociale e portatori di interesse interni all'impresa. Scaricato il 2 agosto 2018, da

<http://lablavoro.com/responsabilita-sociale-e-portatori-di-interesse-interni-impresa/>

Banca d'Italia. Economie regionali. Scaricato il 15 agosto 2018, da

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2018/2018-0016/1816-puglia.pdf>

Bilancio sociale. Obiettivi. Scaricato il 12 agosto 2018, da

<http://www.bilanciosociale.it/obiettivi.html>

Bonetti, E. (2015). Eventi e strategie di marketing territoriale. Gli attori, i processi e la creazione di valore: Franco Angeli.

BSI group. Salute e sicurezza sul lavoro. Scaricato il 5 agosto 2018, da

<https://www.bsigroup.com/it-IT/OHSAS-18001-Salute-e-sicurezza-sul-lavoro/>

Camera di Commercio. Campagna Europa di sensibilizzazione delle PMI sulla CSR. Scaricato il 3 agosto 2018, da

<http://www.ao.camcom.it/europa-csr.aspx>

Camera di commercio. La CSR. Scaricato il 2 agosto 2018, da

[http://www.tv.camcom.gov.it/docs/creo/CSR/elenco\\_CSR.htm\\_cvt.htm](http://www.tv.camcom.gov.it/docs/creo/CSR/elenco_CSR.htm_cvt.htm)

Caroli, M.G. (2006). Il marketing territoriale, strategie per la competitività sostenibile del territorio: Franco Angeli.

Cominuka Food. Marketing territoriale. Scaricato il 17 agosto 2018, da

<https://www.comunikafood.it/marketing-territoriale-cose-come-fare-esempi-marketing-territorio/>

DEFR. Regione Puglia. Scaricato il 7 agosto 2018, da  
<http://www.regione.puglia.it/documents/10192/8303521/Delibera+++1974+2016+-+documento+2.pdf>

Enel. Enel S.P.A. Scaricato il 13 agosto 2018, da  
[https://www.enel.com/content/dam/enel-com/integrazione-egp---enel-ita/Relazione\\_CdA\\_Enel\\_SpA.pdf](https://www.enel.com/content/dam/enel-com/integrazione-egp---enel-ita/Relazione_CdA_Enel_SpA.pdf)

Enel. Leadership nella sostenibilità. Scaricato il 13 agosto 2018, da  
<https://corporate.enel.it/it/media/press/d/2017/11/leadership-di-enel-nella-sostenibilita-nuovamente-confermata-negli-indici-euronext-vigeo-eiris>

Gigliuto, L. (2008). Come promuovere la città. Strumenti e azioni efficaci di marketing territoriale: Franco Angeli

Intervista all'Amministratore delegato di Wonderful Italy, Michele Ridolfo, in data 1/09/2018.

ISTAT. Regione Puglia. Scaricato il 7 agosto 2018, da  
<http://www.regione.puglia.it/web/ufficiostatistico/statistiche-regionali>.

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2017). Marketing Management: Pearson.

La gazzetta del mezzogiorno. Il turismo porta in alto la Puglia. Scaricato il 28 agosto 2018, da  
<https://www.lagazzettadelmezzogiorno.it/news/home/911269/il-turismo-porta-in-alto-la-puglia-bilancio-ok.html>

Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni. Scaricato il 2 agosto 2018, da <http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Responsabilita-sociale-impres-e-organizzazioni/Pagine/default.aspx>

Percorsi di Second Welfare. La responsabilità d'impresa. Scaricato il 2 agosto 2018, da <http://www.secondowelfare.it/private/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>

Puglia 365. Piano strategico del turismo. Scaricato il 15 agosto 2018, da <http://www.puglia365.it/wp-content/uploads/2017/02/Piano-Strategico-del-Turismo-Puglia365.pdf>

Unioni camere. Fondi europei di venture capital. Scaricato il 30 agosto 2018, da [http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=707:fondi-](http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=707:fondi-)

Unioni Camere. La CSR. Scaricato il 2 agosto 2018, da <http://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-%EF%BF%BD.htm>

Unioni Camere. La responsabilità sociale di impresa. Scaricato il 2 agosto 2018, da [http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=979:la-responsabilita-sociale-dimpresa&catid=101:csr&Itemid=164](http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=979:la-responsabilita-sociale-dimpresa&catid=101:csr&Itemid=164)

Wonderful Italy. Manifesto. Scaricato il 2 settembre 2018, da <https://wonderfulitaly.eu/it/manifesto>

Wordpress. Web Marketing Turistico. Scaricato il 29 agosto 2018, da <https://marketitcg.wordpress.com/2016/06/02/cose-il-marketing-turistico/>

Zamaghi, S. (2004). L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI: Università di bologna, Dipartimento di Scienze Economiche.