

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

MARKETING TERRITORIALE, CRESCITA E SVILUPPO NEL “GOLFO E TERRE DEI POETI”

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Luca Baldini

Matr. 210011

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

A me stesso.

Alla Paul, io suo riflesso.

Ai miei nonni, eterne radici.

Infine, a Benaco.

Sommario

Parlare di marketing non fa per tutti. Farlo, il marketing, ancora meno. È uno strumento che, per essere maneggiato nella maniera giusta, deve essere interiorizzato, fondersi col nostro essere, diventare una *forma mentis*. Chi pensa che consista nello sterile processo di promozione e vendita di merce, sbaglia. È piuttosto un'operazione che coinvolge gli aspetti più profondi della psicologia umana, alla ricerca di bisogni, desideri e sogni. Nel presente elaborato il marketing viene calato nel contesto che maggiormente influenza la vita dell'essere umano, ovvero il territorio nel quale vive. In questo modo, attraverso tecniche opportune di cui si parlerà nelle pagine a seguire, è possibile esaltare le caratteristiche e la natura del territorio stesso, guidandone lo sviluppo verso un nucleo che deve porsi in comune rispetto alle esigenze delle persone che lo popolano. Persone che, a loro volta, sono parte integrante ed essenziale del sistema territoriale. Poeti e letterati di ogni epoca hanno riservato al golfo della Spezia l'appellativo di Golfo dei Poeti. "Il luogo era troppo bello e non sembrava di questa terra: [...] una sorta di incantesimo ci circondava"; Mary Shelley gli dedicava queste parole nel suo diario. Parlare di "Golfo e Terre dei Poeti" riassume al meglio, soprattutto per chi non la conosce, la vera identità di questo territorio. In questo contesto gli impulsi di marketing territoriale sono utilizzati per sviluppare in maniera armonica e sostenibile un'intera area geografica che già al suo interno possiede infinite potenzialità, accompagnandola nel percorso di transizione verso il futuro, ponendo sempre al centro di essa la sua natura poetica. Perché le persone non comprano prodotti e servizi, ma relazioni, storie e magia (Godin, 2004).

Indice

Introduzione

1. Il marketing territoriale in teoria	1
1.1. Concetto e definizione del marketing territoriale	1
1.1.1 Le principali sfide del marketing territoriale	1
1.2. Il marketing territoriale; funzione, obiettivi ed attori	4
1.2.1 il concetto di sostenibilità	6
1.3. Il prodotto-territorio	7
1.3.1 L'immagine e l'attrattività di un territorio	8
1.3.2 Le attività del marketing nella gestione competitiva del territorio	10
2. Come elaborare un piano di marketing territoriale	13
2.1 Fase 1: analisi, studio e pianificazione	14
2.1.1 Visione e progetto strategico	18
2.2 Fase 2: <i>value proposition</i>	22
2.2.1 Risorse rilevanti	23
2.2.2 <i>Partnership</i>	23
2.3 Fase 3: verso il mercato	27
2.3.1 Attività fondamentali	27
3. Golfo e Terre dei Poeti, crescita e sviluppo di un territorio	29
3.1 La Spezia e il Golfo dei Poeti	30
3.1.1 Analisi territoriale della Spezia e dell'estremo Levante Ligure	32
3.2 <i>Destination Management Organization</i>	34
3.2.1 Progetto di organizzazione, struttura e funzione della <i>DMO</i> Golfo e Terre dei Poeti	40
3.3 Discover La Spezia	43
3.3.1 Le principali tappe del progetto Discover La Spezia	44
3.3.2 Le principali attività ed il ruolo di Discover La Spezia	45
3.4 Il nuovo <i>terminal</i> crociere di La Spezia	47
3.4.1 Il progetto infrastrutturale	48

Conclusione

Elenco delle figure

1.1	Crescita del turismo internazionale	2
1.2	Le principali funzioni del marketing territoriale	5
1.3	L'immagine dell'Italia nel mondo	10
2.1	Obbiettivi strategici dell'Alto Adige in materia di innovazione, ambiente ed energia	20

Elenco delle tabelle

2.1 Comuni, superficie territoriale, popolazione residente e densità per grado di urbanizzazione dei comuni e regione	15
2.2 Indicatori sui livelli di istruzione e sui ritorni occupazionali	16
2.3 Divisione tabellare occupati per settore professionale	17
2.4 Divisione tabellare occupati per settore di attività	17
2.5 Obbiettivi di sostenibilità dell’eredità olimpica di Milano-Cortina 2026	25
3.1 Arrivi registrati presso le strutture ricettive complessive in Liguria e in Italia, anni 2016, 2017 e 2018 – dettaglio per provincia e nazionalità dei turisti – valori assoluti e variazioni assolute e percentuali	32
3.2 Presenze registrate presso le strutture ricettive complessive in Liguria e in Italia, anni 2016, 2017 e 2018 – dettaglio per provincia e nazionalità dei turisti – valori assoluti e variazioni assolute e percentuali	38

Introduzione

Lo sviluppo economico delle aree del mondo più densamente popolate – tra tutte Cina, India e Sud America – farà sì che, in un futuro prossimo, milioni di persone che oggi non hanno la possibilità di viaggiare si riverseranno sul mercato del turismo. E nel contesto di un'economia mondiale sempre più globalizzata, dove le distanze si stanno riducendo sempre più e anche per le piccole realtà territoriali acquisire visibilità sul mercato non è più un'utopia, gli individui avranno la possibilità di scegliere la propria destinazione tra una gamma d'offerta sempre più ampia, facilmente confrontabile attraverso le comodità e i servizi della *digital economy*. È in quest'ottica che per un territorio acquista fondamentale importanza strategica sapersi porre in maniera proattiva nei confronti del cambiamento, in modo tale da assumere una posizione competitiva rilevante e sostenere uno sviluppo sostenibile del territorio stesso, con la partecipazione e il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* in causa.

A questo fine, nel corso del primo capitolo verrà introdotto l'argomento del marketing territoriale, analizzando la letteratura disponibile in materia. Si discuterà di come, attraverso proprio gli strumenti messi a disposizione dal marketing territoriale, istituzioni, enti pubblici o privati ed operatori del settore possano affrontare le principali sfide che il contesto attuale offre. Saranno inoltre individuati gli obiettivi che il marketing territoriale si pone e chi siano gli attori effettivamente coinvolti. Assume importanza centrale il concetto di sostenibilità, inteso come coinvolgimento di tutte le componenti territoriali nel processo di crescita e cambiamento e condivisione con essi degli effetti positivi del processo, nel rispetto della sensibilità e degli interessi di tutte le parti in causa. Si chiarirà, inoltre, per quale motivo il territorio possa essere considerato come un vero e proprio prodotto, presentandone di fatto le stesse caratteristiche e necessitando delle operazioni di marketing per sfruttare al meglio le proprie potenzialità ed andare incontro alla domanda.

Le varie fasi in cui si articola lo studio e la progettazione di un piano di marketing territoriale saranno approfondite nel secondo capitolo. Articolato in tre momenti chiave, tale processo attraversa un primo momento di studio delle caratteristiche morfologiche, demografiche ed economiche del territorio interessato; l'aspetto *core* è rappresentato dall'ideazione e formulazione di una forte *value proposition* da proporre alla domanda potenziale individuata; la terza e ultima fase consiste invece in tutte quelle operazioni di “messa a terra”, dunque attività finalizzate a presentare al mercato il lavoro svolto.

Infine, nel terzo capitolo viene presentato il caso del Golfo e Terre dei Poeti, un territorio che ha sempre vantato enormi potenzialità di sviluppo, turistiche e non, le quali, a causa di una scarsa cultura dell'accoglienza, non sono mai state sfruttate. Recentemente, invece, grazie al contributo di una classe imprenditoriale giovane e dinamica e di una forte sinergia con le istituzioni, l'intera area sta conoscendo un periodo di forte sviluppo guidato da importanti *driver* strategici.

CAPITOLO 1

IL MARKETING DEL TERRITORIO IN TEORIA

Nel corso del primo capitolo si parlerà del modo in cui il marketing incontra il territorio e di come essi si combinino producendo benefici per la totalità degli attori coinvolti, attraverso lo sviluppo di un marketing territoriale sostenibile.

1.1 Concetto e definizione del marketing territoriale

Il marketing consiste in un processo che, partendo da determinati obiettivi dell'azienda e passando per un'analisi preliminare della domanda e dei *competitor*, individua i bisogni e le esigenze di attuali e potenziali clienti e stabilisce i metodi per soddisfarle, creando valore per entrambe le parti, i clienti e l'impresa. In formula ancora più semplice e concisa, il marketing consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani (Kotler, 2017). A partire da queste definizioni, immaginando di sostituire l'azienda con un territorio e i *competitor* con altri territori, è di semplice intuizione comprendere il beneficio che un territorio – inclusa la comunità di appartenenza – può trarre dall'applicazione di analisi, strumenti e metodi di marketing. Questi contribuiscono, in primis, allo sviluppo economico del territorio stesso, fornendo il metodo e gli strumenti operativi per orientare l'evoluzione di un territorio nella direzione della massima creazione di valore per coloro che sono portatori dei fattori utili al suo sviluppo sostenibile (Caroli, 2014). Dunque, parlare di marketing territoriale, o nella sua accezione più moderna di *destination marketing*, significa parlare del modo in cui soddisfare esigenze e bisogni delle persone che quotidianamente raggiungono quel territorio, per vacanza o per lavoro, sviluppando strutture e servizi in grado di attrarre sempre più la potenziale domanda, in un flusso che apporterà benefici a tutti gli attori in campo.

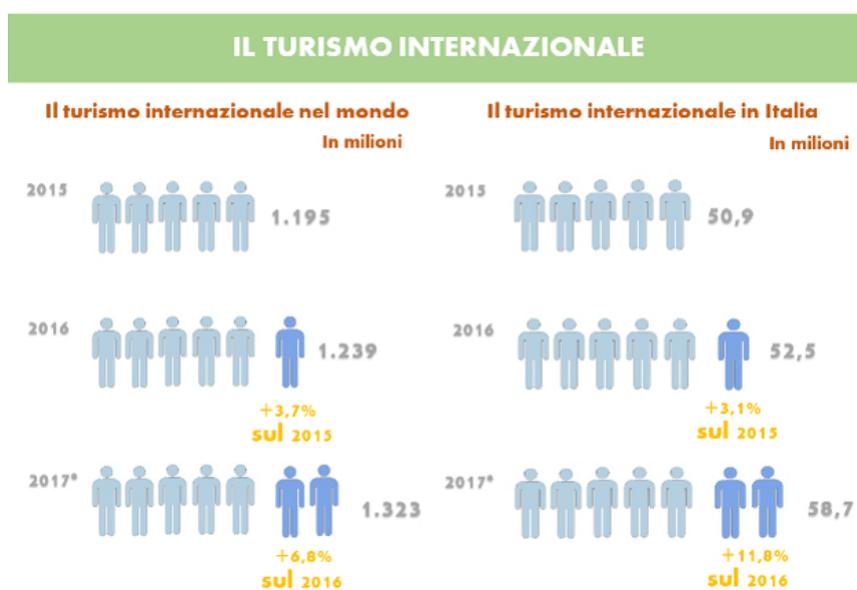
1.1.1 Le principali sfide del marketing territoriale

In un mondo in continua evoluzione ed estremamente dinamico, le sfide che si presentano per i territori sono molteplici e di svariata natura. Le istituzioni locali pubbliche e private, e più in generale il tessuto socioeconomico del luogo nella sua totalità, devono essere in grado di individuare tali sfide e, attraverso una stretta collaborazione ed una strategia sinergica, vincerle e volgerle a proprio favore per trasformarle in opportunità da sfruttare come slancio per la crescita. Così come queste sfide rappresentano potenziali opportunità di crescita, se non colte nella maniera giusta possono

trasformarsi in fattori rilevanti in grado di determinare il declino del territorio stesso, creando un divario dai *driver* del settore che spesso risulta difficilmente colmabile.

Le principali sfide di cui sopra sono riassumibili in 5 grandi temi, e il modo in cui vengono affrontate determinano l'evoluzione fisiologica o il rapido regresso di un territorio (Caroli, 2014). In primo luogo, il processo sempre più totale di globalizzazione permette di connettere a livello mondiale non solo attività produttive e risorse ma anche le persone, che hanno la possibilità di raggiungere sempre più località a costi sempre inferiori. Ciò amplia esponenzialmente la potenziale domanda che i territori più pronti ad accogliere tale sfida cercheranno di attrarre. Inoltre, la crescita economica di paesi in via di sviluppo – come Cina, India o Brasile, tutti paesi estremamente popolosi – riverserà sul mercato in questi e nei prossimi anni un'ondata di potenziale domanda che per la prima volta avrà la disponibilità economica di destinare parte del proprio reddito al turismo. Le previsioni per il 2030 parlano di un turismo mondiale che interesserà 1,8 miliardi di persone, pari all' 80% in più sul miliardo di turisti del 2013. Dalla figura 1 qui sotto si può evincere come nel solo triennio 2015-2017 il turismo internazionale nel mondo sia cresciuto di circa il 10%, mentre nello stesso periodo in Italia addirittura del 14%.

Figura 1.1: Crescita del turismo internazionale



Fonte: elaborazione ONT su dati UNWTO – World Tourism Barometer (2017 provvisori)

Una forte discriminante tra i territori virtuosi e quelli non è senza dubbio la capacità di promuovere e portare avanti uno sviluppo “sostenibile”, che sappia riflettere i propri effetti e condividere i benefici col gruppo più vasto possibile di persone, creando valore non solo per gli operatori in prima linea bensì per la totalità della comunità; ma di questo tema così importante si parlerà in maniera più approfondita all’interno del paragrafo 1.2.1.

Un’ulteriore sfida che le varie *destination* non possono più ignorare è rappresentata dall’aumento deciso della competizione, con una concorrenza sempre più feroce tra territori che rivolgono la propria offerta verso lo stesso segmento di potenziale clientela. Questa è dovuta da un lato al processo di globalizzazione di cui abbiamo parlato sopra, che rende possibile l’incontro di persone e territori che prima difficilmente si sarebbero incontrati, e dall’altro dalla capacità della domanda di confrontare uno spettro di offerte territoriali molto più ampio rispetto a prima e trovare quella che meglio soddisfa le proprie esigenze e i propri desideri; è grazie anche e soprattutto alla digital economy 4.0¹ e all’avvento delle OTA² che ciò è possibile, in quanto offrono al cliente la possibilità di raggiungere agevolmente tutti gli operatori e agli operatori stessi di mettersi in luce e rendersi visibili a una porzione molto più estesa di clientela.

La centralità urbana è un fattore che ha assunto un’importanza sempre maggiore; nuove città emergenti, nei paesi in via di sviluppo soprattutto, insidiano infatti la supremazia delle cosiddette città “storiche”. È in forte aumento l’attrattività delle grandi aree urbane, aumentando il divario di sviluppo rispetto alle aree non urbane.

Ma la vera sfida probabilmente è da ricercarsi all’interno del contesto economico-finanziario, e consiste nella ricerca dei capitali necessari ed essenziali ad attuare investimenti senza i quali lo sviluppo del territorio è difficilmente realizzabile. I problemi di debito dei Paesi definiti tradizionalmente “avanzati” hanno portato i governi ad apportare grossi tagli alla spesa pubblica, tagli che spesso e volentieri hanno chiuso i rubinetti dei finanziamenti ai territori, soffocando la crescita. È in questo contesto di forte instabilità che enti locali ed operatori hanno interiorizzato la necessità di adottare strategie atte a valorizzare al meglio i propri asset territoriali in modo tale da saper attrarre capitali privati, anche internazionali, per attuare investimenti e progetti di pubblico interesse. I dati confermano la centralità degli investimenti privati nello sviluppo territoriale; l’Oxford Economic Forecasting¹⁰ ha stimato un ammontare totale di 300 miliardi di dollari di denaro pubblico (4% di quanto gli Stati del Mondo spenderanno nel corso dell’anno) e 1000 miliardi i dollari provenienti dai

¹ Economia digitale è basata sulle tecnologie informatiche che ne rappresentano il pilastro. Ossia è l’economia che ruota attorno al digitale. Il primo a parlare di Digital Economy è stato nel 1995 Don Tapscott nel libro, divenuto presto un best seller, “The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence”. (Fiordalisi, 2016)

² OTA è l’acronimo di Online Travel Agencies. Le OTA sono portali turistici che rappresentano l’offerta in termini di ospitalità, proponendo le strutture ricettive con l’effettiva disponibilità e le tariffe aggiornate.

privati (9% degli investimenti internazionali), investiti a livello globale a sostegno dello sviluppo del settore turistico³.

1.2 Il marketing territoriale; funzione, obiettivi ed attori

Ma in concreto, quali sono le reali funzioni del marketing territoriale? Insomma, a cosa serve? Quali sono i suoi obiettivi? E soprattutto, quali attori fanno parte di questo processo che coinvolge innumerevoli aspetti di un territorio e riesce addirittura a penetrarlo nel profondo fino a diventare parte del suo DNA? Cerchiamo di dare una risposta a questi quesiti. Innanzitutto, il marketing territoriale orienta il territorio a predisporre al suo interno un sistema di offerta che soddisfi al meglio le esigenze dei soggetti portatori dei fattori per il suo sviluppo sostenibile⁴ (Caroli, 2014). I soggetti portatori dei fattori rilevanti per lo sviluppo sostenibile del territorio ne costituiscono la “domanda”: sono non solo persone, ma anche imprese, istituzioni internazionali ed investitori. La natura di questi “soggetti” non è però omogenea, bensì svariata nel genere e nelle diverse esigenze manifestate da ciascuno di essi; una *vision* focalizzata sul solo obiettivo di attrarre investitori e capitali all’interno del territorio rischierebbe di ignorare le ripercussioni che queste attività potrebbero far ricadere sull’ambiente stesso e sui residenti; in maniera opposta, è facile cadere in insidie quali ignorare l’esistenza di interessi di altri *stakeholder* e di potenziali futuri fruitori del territorio, privando il marketing territoriale della sua vitale funzione di pensiero strategico (Cercola, Bonetti e Simoni, 2009). Questo processo non deve dunque trascurare nessuno degli *stakeholder* di un territorio, tenendo necessariamente conto delle loro diverse caratteristiche, comportamenti, bisogni e soprattutto obiettivi.

Individuiamo soggetti “interni” e soggetti “esterni”: i primi fanno parte della Comunità del territorio, mentre i secondi appartengono a Comunità di altri territori. Rispetto a questa dimensione cambia anche la funzione del marketing nei loro confronti; l’obiettivo nei confronti di soggetti “esterni” è quello di farli diventare “interni”, mentre verso questi ultimi il marketing deve assicurarsi che permangano all’interno della Comunità. Bisogna però dire che la linea di demarcazione tra le due categorie non è così netta; oggi è infatti molto frequente che alcuni soggetti possano identificarsi come “interni” su più territori contemporaneamente – un esempio calzante potrebbe essere un professionista che per lavoro viaggia abitualmente in diverse località, tessendo all’interno di essere una tela di relazioni e avendo interessi nei loro confronti tali da identificarsi come soggetto “interno”. Stessa considerazione può farsi anche per le imprese, considerabili “interne” al proprio contesto

³ Fonte “Competitività del sistema turistico italiano”, Osservatorio nazionale del turismo in collaborazione con Unioncamere, 2010

⁴ Concetto approfondito all’interno del paragrafo 1.2.1 “Il concetto di sostenibilità”

regionale e in senso più ampio a quello nazionale, ma allo stesso tempo “esterna” a tutte le altre regioni con le quali condivide gli interessi nazionali.

Una funzione senz’altro centrale del marketing territoriale consiste nel dare sostegno alle imprese localizzate sul territorio, sviluppando la loro immagine e la loro capacità di penetrare in altri mercati, consolidando al contempo non solo la singola realtà imprenditoriale ma la totalità della struttura produttiva del territorio. Una seconda funzione di notevole rilievo è l’attività di attrazione sul territorio di investimenti esogeni; questi devono essere saggiamente preceduti da una attenta analisi circa la natura degli investimenti stessi di cui il territorio necessita e che meglio si sappiano fondere con le realtà imprenditoriali già presenti *in loco*. In quest’ottica le due funzioni appena enunciate sono legate tra loro e possono assumere energia e risorse reciprocamente dalla loro sinergia. È proprio in questo che consiste forse la vera funzione e la vera essenza del marketing territoriale, nel plasmare una *forma mentis* che preveda una stretta collaborazione tra tutti gli attori presenti sul territorio, integrando risorse, professionalità e competenze tra istituzioni, persone e imprese fino a creare un vero e proprio “sistema”; e a sua volta promuovere la collaborazione tra “sistemi”, dunque tra realtà di diversi territori, in modo tale da trarre vantaggio gli uni dalle risorse altrui e creare un *network* capace di consolidare e promuovere lo sviluppo ed esprimere al massimo le potenzialità economiche.

Figura 1.2: le principali funzioni del marketing territoriale



Fonte: Elaborazione personale, 2019

1.2.1 Il concetto di sostenibilità

Il termine “sostenibilità” o “sostenibile” è ormai entrato oggi giorno nel dizionario di ognuno di noi; ne sentiamo parlare quotidianamente innumerevoli volte ed è senz’altro uno degli argomenti più in voga attualmente in moltissimi settori. Sia esso usato in campo economico, ambientale, sociale, è sulla bocca di tutti noi con termini quali economia sostenibile, sviluppo, sostenibile, energia sostenibile, agricoltura sostenibile. Ma di fatto, cosa intendiamo quando utilizziamo questa parola? La sostenibilità è la caratteristica di un processo o di uno stato che può essere mantenuto a un certo livello indefinitamente. In ambito ambientale, economico e sociale, essa è il processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, il piano degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali sono tutti in sintonia e valorizzano il potenziale attuale e futuro al fine di far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo.

Il marketing territoriale, in quanto disciplina che pone le sue radici all’interno del tessuto socioeconomico, non può essere immune da questo trend, essendo la sostenibilità uno degli obiettivi che deve perseguire nel suo contributo allo sviluppo competitivo di un territorio. Lo sviluppo di un territorio, affinché possa produrre effetti non solo nel breve periodo ma anche in un orizzonte temporale più lungo, deve necessariamente incarnare i requisiti di sostenibilità, facendo sì che tale sviluppo possa essere sostenuto nel tempo dalla popolazione del luogo, dagli stakeholder esterni, dall’ambiente e dall’economia. Facciamo un esempio concreto; in una piccola località balneare, geograficamente poco agevole da raggiungere e situato in un’area relativamente poco popolosa, viene costruito un grosso centro commerciale innovativo. L’investimento proviene da un facoltoso imprenditore, supportato da fondi pubblici. Durante il periodo dei lavori le aziende locali e la popolazione giovano dell’investimento, creando occupazione e lavoro. L’inaugurazione è accompagnata da grande entusiasmo e molta gente accorre dalle città limitrofe per visitare il nuovo centro. Ma superata l’ondata di euforia iniziale iniziano ad emergere i problemi; il flusso di clienti cala drasticamente a causa delle difficoltà nel raggiungere il luogo e per la scarsa popolosità delle zone adiacenti. I negozi della galleria commerciale iniziano a chiudere e ben presto con loro anche l’intero centro fallisce e viene messa in vendita la struttura; la quale però, oltre a diventare ben presto luogo di degrado estremo, ha ormai rovinato in maniera irreparabile anche il paesaggio di una piccola località di mare che, sperando di intraprendere un percorso di crescita e sviluppo accogliendo un’infrastruttura di tale dimensione, è invece caduta in una trappola mortale. Un semplice esempio come questo rende chiaro che uno sviluppo territoriale che non metta al suo centro il concetto di sostenibilità rischia di causare nel medio-lungo periodo danni di portata ben superiore rispetto agli illusori benefici iniziali. Come è stato da più parti sottolineato, infatti, la competitività di lungo periodo di un’area rischia di essere un concetto illusorio se non associato a quello di una sostenibilità dello sviluppo che, oltre a essere di natura economica, deve comprendere anche aspetti di carattere ambientale sociale, culturale e politico (Crouch e Ritchie, 1999).

Sono indispensabili per lo sviluppo sostenibile di un territorio fattori quali le attività produttive, conoscenze e competenze, risorse finanziarie, domanda di beni, servizi prodotti nel territorio, contenuti immateriali e grandi progetti innovatori. Tali fattori sono portati e vengono coltivati sul territorio da quattro grandi insiemi di soggetti: imprese, investitori, istituzioni e ultime ma non meno importanti le persone. Se ne evince dunque che il territorio deve essere attrattivo anche e soprattutto per i soggetti portatori dei fattori utili al suo sviluppo sostenibile (Caroli, 2014).

1.3 Il prodotto-territorio

Sono state analizzati fino a questo punto i tratti generali della grande disciplina del marketing territoriale, evidenziandone le principali sfide e le funzioni centrali, oltre ad individuare i soggetti che ne fanno parte. È ora opportuno addentrarsi più in profondità nell'argomento, mettendone in risalto il vero e unico protagonista: il territorio. In termini geografici, il territorio indica un certo spazio terrestre identificato per le sue peculiarità fisiche e naturali, o ancora per la sua diversità biologica, geologica o gli elementi idrografici che contiene in esso. Sotto lo stesso termine vanno intese anche le differenti qualità di antropizzazione (gruppi umani, insediamenti urbani e/o abitativi in genere); in questo caso l'accezione di territorio viene legato ad un senso decisamente più ampio ed utilizzato anche in discipline o ambiti non prettamente geografici, come il controllo politico o sociale di un determinato spazio terrestre. Vediamo che già da una breve definizione di territorio si evince come questo abbia svariate caratteristiche, uniche e peculiari nel suo genere, che lo identificano e lo rendono unico rispetto a qualsiasi altro territorio, per quanto simile possa essere. È in questo senso che la similitudine e l'accostamento di due termini quali prodotto e territorio trova la ragione di esistere; ogni prodotto viene studiato e progettato per avere determinate caratteristiche e funzioni che sono richieste dal mercato, o per soddisfare i bisogni di una certa domanda. Un territorio viene da se che non possa essere progettato e ideato da zero, ma se ne possono studiare attributi e peculiarità, individuando punti di forza su cui puntare e punti di debolezza sui quali intervenire, fino a riconoscere la sua potenziale domanda ed adottare una strategia di sviluppo tale da attrarla e soddisfarla al meglio. In concreto, il prodotto-territorio comprende: specifici servizi o singole componenti tangibili, fruiti in maniera isolata; l'insieme di servizi e di componenti tangibili e intangibili, interdipendenti e caratterizzate dalle specificità del nucleo del territorio; il "nucleo" del prodotto-territorio, ossia il territorio considerato come entità complessa composta da n componenti. Il prodotto-territorio si manifesta attraverso la realizzazione di progetti strutturanti, ovvero progetti di fondamentale importanza per lo sviluppo dell'offerta territoriale, in quanto capaci di attivare quelle sinergie e quelle interdipendenze che portano alla creazione di un prodotto-servizio. Il prodotto-territorio è costituito da elementi materiali, da elementi immateriali e dalla contestualizzazione del prodotto stesso all'interno di un determinato luogo. Proprio per questo in una singola area geografica non esiste un

solo prodotto territorio, ma possono piuttosto essere creati n prodotti territoriali, più o meno complessi, attraverso proprio la combinazione degli elementi tangibili e intangibili dello stesso territorio. Così come le aziende studiano e pianificano delle politiche di prodotto ben precise, i territori non fanno differenza; dunque anche gli operatori e le istituzioni devono studiare specifiche politiche di prodotto nel marketing territoriale. Ovviamente, come in ogni pianificazione, non si può prescindere dallo stabilire gli obiettivi che tali politiche si pongono di raggiungere. Innanzitutto, è opportuno partire nel processo logico di formazione di tale politiche dall'individuazione delle componenti e dei servizi dell'offerta territoriale già esistenti. Solo a questo punto è possibile procedere definendo gli interventi innovativi da attuare sulle componenti e sui servizi esistenti. È di fondamentale importanza, come sottolineato sopra, la progettazione delle connessioni e interdipendenze che possono venirsi a creare tra le componenti e i servizi. Non sono solo gli interventi e gli innesti operati sul territorio a stabilirne gli elementi virtuosi e favorirne lo sviluppo; è indispensabile – e sarebbe masochistico non farlo – sfruttare tutte le opportunità e i *point of strenght* che sono offerti dal “nucleo” del territorio. In ultimo, ma non per importanza, prima di poter procedere con l'organizzazione strutturale dell'insieme di componenti e servizi e delle relative interdipendenze, bisogna occuparsi di affinare il coordinamento tra i soggetti che poi in concreto governano le componenti e i servizi; tale coordinamento aiuta all'ottimizzazione degli sforzi e delle risorse in modo tale da fornire una spinta decisa allo sviluppo.

Possiamo in definitiva individuare le componenti principali che con la loro combinazione vanno a formare in concreto il prodotto-territorio che viene offerto al “consumatore” finale. Esse sono raggruppabili in cinque classi e sono: infrastrutture; servizi pubblici e formazione; sinergie territoriali; attrazioni; equilibrio sociale e sicurezza. Anche il territorio, come qualsiasi altro prodotto, è soggetto ad essere percepito dal cliente (che in questo caso sarà colui che beneficia di ciò che il territorio è in grado di offrirgli) attraverso il filtro della “gerarchia del valore per il cliente”. Questa individua cinque differenti livelli del prodotto: il beneficio iniziale (*core benefit*), ossia il servizio o vantaggio effettivamente ricercato dal consumatore; il prodotto generico (la stanza d'albergo, per esempio, comprenderà un letto, una stanza da bagno, un set di asciugamani ecc); il prodotto atteso, dotato di una serie di attributi e condizioni che in genere rientrano nelle aspettative degli acquirenti; il prodotto ampliato che deve essere in grado di superare le aspettative del cliente; il prodotto potenziale, ossia l'insieme di tutti i possibili ampliamenti e trasformazioni che in futuro potrebbero interessare il prodotto.

1.3.1 L'immagine e l'attrattività di un territorio

L'identità di un territorio o di una destinazione turistica è definita dall'insieme sia delle risorse materiali, come monumenti, paesaggi, musei, sia di quelle immateriali, dunque folklore, tradizioni e

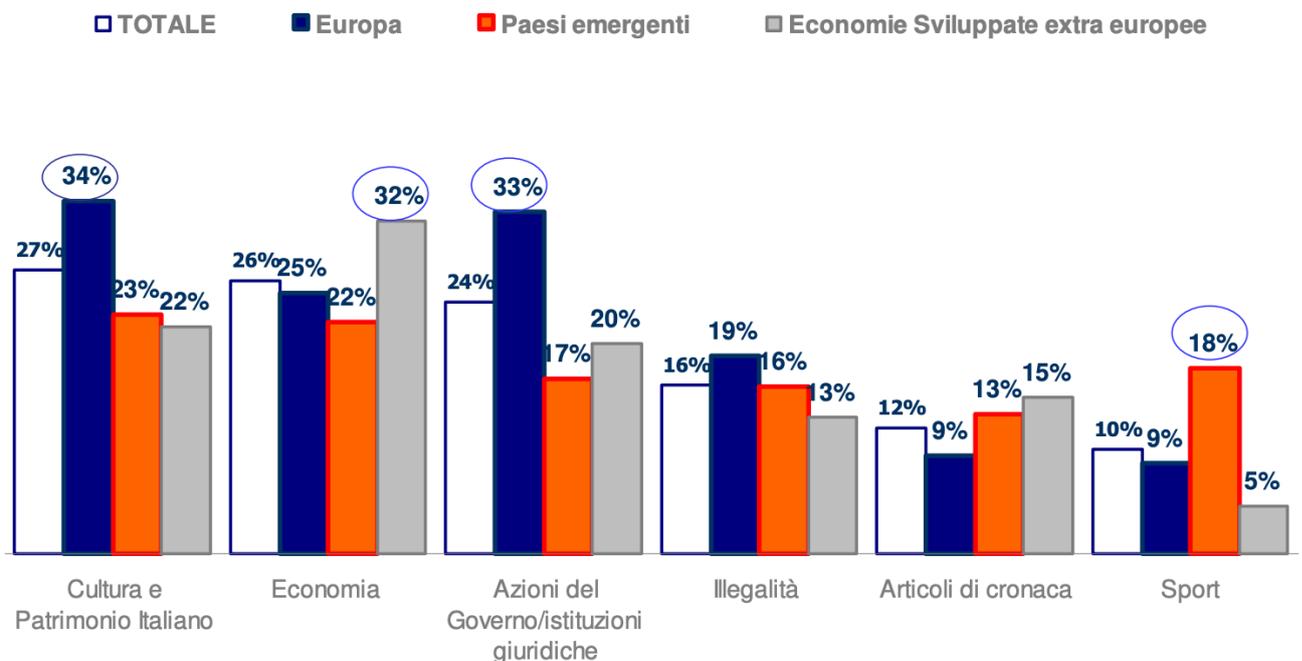
via dicendo, tutti elementi che rappresentano ed identificano una realtà e in grado di riportare nella mente degli individui una certa immagine del luogo. È possibile accostare all'identità di un territorio l'accezione di *brand*⁵? La risposta è assolutamente sì, i due concetti sono senza dubbio equiparabili, poiché il primo è in grado di identificare chiaramente una zona per le sue peculiarità, proprio come avviene per qualsiasi altro *brand*. Ogni persona costruisce all'interno della propria mente, in maniera più o meno consapevole, un'idea od un immaginario di un dato luogo. Questo processo può avvenire in vari modi: attraverso l'esperienza diretta di un viaggio *in loco*, o in maniera indiretta attraverso lo *storytelling*⁶ esperienziale, che può nascere dai racconti di amici o familiari piuttosto che da immagini colte sui *social network* o da informazioni cross mediali, dunque film, libri, musica. Dunque, assodata la conquista epistemologica che la realtà non può essere espressa in modo completo, l'individuo "riassume" una località o un luogo che ha visitato in una o più immagini, monumenti o paesaggi che sono rimasti particolarmente impressi nella sua mente; è a tal proposito che il concetto di *brand* risulta essere assolutamente calzante quando si parla di identità territoriale. Merita sicuramente un'attenta riflessione il seguente dato: nella maggior parte delle regioni italiane, solamente in un caso su tre i fattori che costituiscono l'immagine che le persone hanno di un territorio e quelli che ne rappresenterebbero il possibile brand coincidono. Cosa significa questo? Significa che in realtà emerge solo una visione parziale dei nostri territori regionali, scavando un *gap* tra l'idea che il turista ha del territorio e ciò che percepisce come identità dello stesso. Analizzando il dato in un'ottica di strategie di sviluppo, c'è il bisogno di ragionare in maniera più precisa e mirata sulla comunicazione, soprattutto alla luce delle nuove tecnologie che hanno reso ormai maturo il modello *user generated content*, in modo tale da delineare un'immagine chiara e ben definita di un determinato territorio e armonizzare tali fattori di attrazione in un sistema che ne costituisca il *brand*. *L'immagine è diventata un fattore critico di successo delle destinazioni turistiche: essa gioca un ruolo cruciale sulla promozione, nella distribuzione e nello sviluppo dei prodotti turistici e deve essere utilizzata come fattore differenziante dei territori in competizione tra loro (Sommez e Sirakaja 2002, Pi KKmeat 2004)*. L'alchimia e il legame tra l'idealizzazione di un certo territorio nella mente degli individui e la sua riconoscibilità deriva precisamente dalla creazione di un prodotto – e non un semplice elemento o una singola attrazione del luogo – che nasce dall'unione dei servizi e delle risorse di quel territorio, saldamente supportato e commercializzato da adeguate strategie promozionali e di comunicazione. È evidente come questa teoria sia declinabile nelle diverse forme a seconda delle

⁵ Il *brand* è un segno distintivo sviluppato dall'azienda venditrice per identificare la propria offerta e differenziarla da quella dei concorrenti. Sintetizza la notorietà e l'immagine che un'offerta è stata in grado di consolidare presso un determinato pubblico di riferimento; la percezione del sistema di offerta da parte dei clienti si riflette nell'identità (*brand identity*), nell'immagine (*brand image*) e nel posizionamento di marca (*brand positioning*). (GlossarioMarketing.it)

⁶ *Storytelling*: affabulazione, arte di scrivere o raccontare storie catturando l'attenzione e l'interesse del pubblico. (Enciclopedia Treccani)

caratteristiche del territorio di cui si parla; tanto più la zona è piccola, tanto più facile sarà ricavarne un'identità definita e percepita univocamente da tutti. Il lavoro volto a migliorare e perfezionare l'immagine di un territorio, seguendo quella che può essere definita una logica *brand*, è importante non solo per una più ampia diffusione ed una maggiore notorietà, ma influenzerebbe in maniera notevole anche la percezione della qualità che gli individui hanno, risultando determinante nell'operazione di scelta della destinazione turistica.

Figura 1.3: L'immagine dell'Italia nel mondo



Fonte: Fondazione intercultura onlus, anno 2008

1.3.2 Le attività del marketing nella gestione competitiva del territorio

La competitività è la capacità del territorio di offrire e creare fattori necessari al processo di sviluppo sostenibile; essere competitivi vuol dire essere innovativi, aperti a nuove opportunità di investimento e di sviluppo. Questo significa che non basta saper attrarre nuovi investimenti ma bisogna anche saper “metabolizzare” tali investimenti, alimentando la capacità di saper garantire nel tempo, la localizzazione delle aziende all’interno del territorio. La capacità competitiva di un territorio va di pari passo con la capacità competitiva delle organizzazioni insediate nel territorio; le imprese più competitive e più innovative oltre a creare ricchezza economica sostengono un ambiente basato su

un continuo sviluppo di *know how*, in grado di rendere il territorio valido e attrattivo non solo in base alla quantità di imprese presenti, ma anche in base al sapere delle persone che lavorano e vivono all'intero del territorio.

Sono state individuate sei specifiche attività strategiche che il marketing deve attuare per una corretta gestione competitiva del territorio. Il primo passo consiste nell'individuazione della domanda target potenzialmente rilevante per il territorio; la seconda fase passa attraverso la comprensione dei fattori critici di successo dei soggetti che rappresentano la domanda target; è poi necessario definire il posizionamento del territorio che si vuole far percepire alla domanda target precedentemente individuata; a questo punto, individuata la domanda target e il posizionamento nella mente degli individui, si può procedere orientando l'evoluzione dell'offerta territoriale nella direzione della creazione del massimo valore per la domanda target; si prosegue sviluppando la percezione positiva del territorio e delle componenti della sua offerta attraverso un'azione di comunicazione e promozione; in definitiva, si creano e si sviluppano relazioni con la domanda target prima, durante e dopo la sua adesione all'offerta territoriale.

Lo svolgimento di queste attività costituisce un contributo decisivo nell'assolvere a cinque ulteriori funzioni rilevanti per la gestione competitiva dell'area geografica alla quale queste attività sono rivolte. Le cinque funzioni a cui ci si riferisce sono le seguenti; la funzione cognitiva, che consiste in un processo di raccolta di informazioni circa l'offerta del territorio, oltre che sulle caratteristiche dei target potenziali di domanda; la funzione progettuale, assolve i compiti di impulso, ideazione e progettazione mirati a realizzare tutto un insieme di iniziative mirate al rafforzamento e consolidamento dell'attrattività territoriale; la funzione politica, con l'obiettivo di interfacciarsi con tutti gli operatori e gli attori che si occupano di gestire le principali realtà dell'offerta territoriale, per consentire di comune accordo una visione comune e condivisa di valori, base per l'elaborazione di un posizionamento ed una proposta di valore unitaria – di fatto, la funzione politica in gergo risulta indispensabile per far sì che tutti “remino” nella stessa direzione; la funzione gestionale, che deve prendersi a carico la gestione appunto e il coordinamento delle azioni e delle misure, ed implementarle, per attrarre i soggetti appartenenti alla domanda target; in fine la funzione di comunicazione, che si concentra sul rafforzare l'immagine territoriale e delle sue componenti più significative per favorirne la percezione del suo posizionamento.

CAPITOLO 2

COME ELABORARE UN PIANO DI MARKETING TERRITORIALE

Cosa accomuna il genio e le vittorie belliche conseguite da Alessandro Magro o Giulio Cesare, piuttosto che da Napoleone o Annibale, con il marketing territoriale? La risposta è molto semplice: la strategia. Ebbene sì; così come nelle campagne di guerra dei valorosi condottieri citati, che hanno segnato il corso della storia in maniera indelebile oltre a porre le basi degli assetti geopolitici contemporanei, anche nel *business* la qualità e l'efficacia della strategia rappresentano il “pollice verso” di qualsiasi progetto; sono in grado di determinare il successo o il fallimento del progetto stesso. Proprio per questo, dopo aver presentato nel corso del primo capitolo il macro-argomento del marketing territoriale, individuando ed analizzando i pilastri portanti della disciplina, oltre ad aver approfondito lo studio dell'attore protagonista e cardine della materia, il territorio per l'appunto, si prosegue ora con la presentazione delle strategie che vengono messe in atto per promuovere e perseguire l'obiettivo dello sviluppo sostenibile in una determinata area geografica. Il secondo capitolo, nel dettaglio, porrà sotto la luce dei riflettori le varie fasi nella quale una strategia di marketing territoriale si articola, partendo dal momento in cui essa viene concepita e pensata fino alla sua concreta attuazione. Tratterà, inoltre, di come determinare il *marketing-mix* adeguato ad un certo prodotto-territorio.

Innanzitutto, per introdurre l'argomento, è utile porre a confronto un piano di marketing territoriale con un qualsiasi piano di marketing studiato per un prodotto *x*. Gli aspetti interessanti che emergono dal confronto e che ci interessa mettere in risalto sono due: da un lato si deve sottolineare come gli strumenti utilizzati per sviluppare entrambe siano analoghi, poiché non esistono di fatto strumenti specifici di marketing applicabili solo al territorio, ma le tecniche sono le medesime che la letteratura di *marketing management* individua⁷; dall'altro lato emerge la differente natura del generico prodotto *x* preso in considerazione dal prodotto-territorio⁸ di cui si è parlato in precedenza, che è costituito non da uno ma da un insieme di prodotti, ambienti, tradizioni, culture, persone e infrastrutture, che richiede dunque un approccio di marketing strutturato e mirato (Lazzari, 2019). Un piano di marketing territoriale deve nascere dal territorio stesso, dal suo studio e dalla sua conoscenza; per fare marketing territoriale, promozione turistica, culturale, sociale, ambientale, è il territorio che deve parlare, il *marketer* deve solo dare ad esso il corretto megafono (Lazzari, 2019). Parlando in merito

⁷ Tra tutti i volumi che riassumono la letteratura relativa agli strumenti di marketing cito su tutti appunto *Marketing Management* (Ancarani, Costabile, Kotler, Kevin, 2017)

⁸ Concetto approfondito nel paragrafo 1.3 del Capitolo 1

alla realizzazione del Centro Botín per l'Arte e la Cultura, progettato e realizzato da Renzo Piano nel 2017 a Santander, piccola cittadina sul mare nella Spagna settentrionale, lo stesso architetto genovese – nonché senatore a vita della Repubblica Italiana – si esprime in questi termini: se sei una persona seria, non fai uno schizzo, ma vai a Santander, passeggi per due giorni e cogli la natura di Santander, cogli il piccolo *genius loci*, ogni luogo ha una storia da raccontare, ha un DNA, ha una natura; parli con la città, parli con la gente, capisci cos'è Santander (Renzo Piano, 2018)⁹. È questa la linea guida che i *marketer* e gli operatori del territorio devono seguire nel momento in cui approcciano lo studio e la progettazione di un piano di marketing territoriale. Possono essere identificati due momenti ben distinti all'interno di questo processo: uno consistente in un approccio analitico alla questione, con una fase di studio propedeutica all'azione operativa, ed un altro, invece, definibile decisionale, durante il quale viene stabilita la strategia e vengono messe in atto concretamente le varie azioni che sono state prescritte. Più in generale, nel corso delle pagine che seguiranno, il processo di progettazione di un piano di marketing territoriale verrà articolato in tre differenti fasi: la prima relativa appunto all'analisi ed allo studio del territorio, con la successiva pianificazione di visione e posizionamento strategici; la seconda fase consisterà nella formulazione della *value proposition* che ci si pone di offrire alla domanda *target*; la terza ed ultima fase si occuperà invece della presentazione vera e propria del piano al mercato, con tutte le azioni che questo implica.

2.1 Fase 1: Analisi, studio e pianificazione

Per programmare è necessario conoscere. Un qualsiasi intervento di marketing rivolto al territorio non può in nessun modo prescindere da una minuziosa raccolta di informazioni e di istanze provenienti dalla base del tessuto socioeconomico dell'area interessata. La fase di analisi del territorio preliminare a qualsiasi piano di marketing è probabilmente la più importante e decisiva per il risultato positivo dell'intero progetto; per questo qui di seguito si procede trattando proprio le tecniche e le modalità necessarie a compiere una corretta analisi territoriale. Lo schema di funzionamento interno¹⁰ di una delimitata area geografica dipende non da uno ma da una moltitudine di fattori – parliamo dell'aspetto storico, socioculturale, morfologico, infrastrutturale, demografico e molti altri ancora – che ne delineano la loro natura “pluridimensionale”; in virtù di questo si rende necessario pensare ad un processo di analisi territoriale dinamica che tenga conto della totalità di questi fattori e del modo in cui essi interagiscono tra di loro. Il primo passo muove chiaramente nella direzione della definizione di un confine geografico preciso che permetta l'identificazione dell'area oggetto dello studio. Il territorio può essere letto ed analizzato da svariati punti di osservazione, ciascuno dei quali

⁹ La citazione riportata è tratta da “Renzo Piano – L'architetto della luce”, un *docufilm* realizzato nel 2018 da Carlos Saura per Sky Arte

¹⁰ Manuale di analisi territoriale, Stoà S.c.p.a – Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa

capace di mettere in risalto un aspetto diverso della stessa medaglia. Senza la definizione di obiettivi puntuali l'analisi rischierebbe di essere vaga e dispersiva; è questa la seconda operazione fondamentale da svolgere. Solitamente, la prima fase dell'analisi territoriale sfrutta i database e le raccolte di dati e statistiche ufficiali già raccolti in maniera ufficiale da altri enti o istituzioni. Sono in grado di offrire, se utilizzati nella maniera corretta, informazioni preziose che delineano il ritratto sommario del territorio. I principali dati utilizzati riguardano superficie, altitudine, confini, presenza di aree verdi e il loro stato di manutenzione, sistema viario e rete di collegamenti all'interno e all'esterno del territorio, analisi demografica. I dati raccolti vengono organizzati e gestiti in forma tabellare. Nella tabella sotto un esempio dei dati che sono appena stati trattati, nel dettaglio relativi al grado di urbanizzazione delle regioni italiane rilevati nell'anno 2013.

Tabella 2.1: Comuni, superficie territoriale, popolazione residente e densità per grado di urbanizzazione dei comuni e regione

Anno 2013, valori percentuali sul rispettivo totale												
REGIONI	Grado di Urbanizzazione											
	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto	Basso	Medio	Alto
	Comuni (%)			Superficie (%)			Popolazione (%)			Densità (a)		
Piemonte	81,3	18,4	0,3	79,0	19,3	1,7	28,8	45,8	25,4	64	415	2.618
V. d'Aosta/V. d'Aoste	86,5	13,5	-	94,2	5,8	-	50,5	49,5	-	189	337	-
Liguria	64,7	33,6	1,7	67,1	25,3	7,6	11,5	37,7	50,8	51	438	1.958
Lombardia	44,8	47,2	8,1	58,2	34,1	7,8	11,9	47,8	40,3	86	586	2.163
Trentino-A. Adige/ Südtirol	86,5	12,9	0,6	90,6	7,8	1,5	47,3	31,5	21,2	40	311	1.061
<i>Bozano/Bozen</i>	<i>87,9</i>	<i>11,2</i>	<i>0,9</i>	<i>93,5</i>	<i>5,8</i>	<i>0,7</i>	<i>50,3</i>	<i>29,2</i>	<i>20,5</i>	<i>38</i>	<i>349</i>	<i>2.022</i>
<i>Trento</i>	<i>85,7</i>	<i>13,8</i>	<i>0,5</i>	<i>87,2</i>	<i>10,2</i>	<i>2,5</i>	<i>44,4</i>	<i>33,7</i>	<i>21,9</i>	<i>44</i>	<i>285</i>	<i>743</i>
Veneto	52,2	46,9	0,9	52,2	43,3	4,6	19,9	61,2	18,9	102	379	1.103
Friuli-V. Giulia	71,1	27,5	1,4	75,3	22,4	2,3	28,2	42,9	29,0	59	299	1.973
Emilia-Romagna	72,7	24,7	2,6	71,0	18,5	10,5	30,2	34,0	35,7	84	365	674
Toscana	66,2	31,4	2,4	73,8	23,2	3,0	25,3	47,7	27,1	56	336	1.479
Umbria	87,0	10,9	2,2	78,0	14,2	7,8	48,3	20,7	31,0	66	155	420
Marche	77,4	21,8	0,8	73,3	24,0	2,7	32,5	54,8	12,6	73	377	781
Lazio	79,4	20,1	0,5	68,8	22,1	9,1	19,7	29,4	50,9	98	452	1.910
Abruzzo	89,5	10,2	0,3	84,1	15,6	0,3	41,2	49,8	9,1	60	394	3.531
Molise	96,3	2,9	0,7	93,7	5,0	1,3	60,4	23,9	15,7	46	335	880
Campania	53,5	31,1	15,5	68,0	22,1	9,9	13,3	27,1	59,7	84	525	2.592
Puglia	44,6	53,1	2,3	53,0	40,5	6,5	27,0	51,8	21,2	106	268	683
Basilicata	96,9	1,5	1,5	93,2	1,2	5,6	72,6	5,3	22,1	45	251	225
Calabria	82,2	17,1	0,7	79,1	18,4	2,6	42,9	39,7	17,4	71	282	883
Sicilia	62,3	36,4	1,3	68,3	28,6	3,1	23,2	49,1	27,7	67	339	1.752
Sardegna	89,4	10,1	0,5	84,1	13,3	2,6	46,4	36,7	16,9	38	190	446
Nord-ovest	61,7	34,0	4,3	70,2	25,2	4,7	16,8	46,2	36,9	67	512	2.204
Nord-est	67,5	31,2	1,3	70,3	24,0	5,8	27,2	46,2	26,6	72	360	863
Centro	75,8	22,9	1,3	72,9	21,7	5,4	25,2	37,7	37,1	72	361	1.415
Sud	71,3	23,2	5,5	73,7	21,3	5,0	27,5	37,1	35,4	72	334	1.366
Isole	75,6	23,5	0,9	75,9	21,2	2,9	28,9	46,1	25,0	52	294	1.178
ITALIA	67,9	28,7	3,3	72,5	22,7	4,8	24,3	42,4	33,3	67	376	1.390

Fonte: Istat, 2013

La storia del territorio consente di dare vita ai dati precedentemente raccolti e ne delinea il quadro culturale e folkloristico all'interno del quale la popolazione è cresciuta nel corso dei secoli, dando origine a quelle tradizioni e peculiarità che non sono poi altro che uno dei principali elementi di differenziazione tra le varie località. Utili a questo *iter* sono lo strumento della ricerca bibliografica e storiografica, con la quale si raccolgono dati pressoché certi anche molto indietro nel tempo, da integrare saggiamente con una indagine diretta condotta attraverso i racconti degli abitanti più anziani. Una analisi socioculturale è invece necessaria per individuare le caratteristiche delle famiglie che abitano la zona, in termini di composizione, occupazione e livello d'istruzione dei suoi componenti.

Tabella 2.2: Indicatori sui livelli di istruzione e sui ritorni occupazionali

Livelli di istruzione	2008	2014	2017	2018	2018 - Ue28
Quota di 25-64enni con almeno un titolo secondario superiore	53,3	59,3	60,9	61,7	78,1
Quota di 25-64enni con un titolo terziario	14,3	16,9	18,7	19,3	32,3
Giovani 18-24 anni usciti precocemente dal sistema di istruzione e formazione	19,6	15,0	14,0	14,5	10,6
30-34enni con istruzione universitaria	19,2	23,9	26,9	27,8	40,7
Effetti dell'istruzione sull'occupazione	2008	2014	2017	2018	2018 - Ue28
Differenziale nel tasso di occupazione dei 25-64enni con titolo terziario e con titolo secondario superiore	6,4	8,0	9,7	10,2	9,4
Differenziale nel tasso di occupazione dei 25-64enni con titolo secondario superiore e con titolo secondario inferiore	22,1	20,2	19,1	18,4	19,6
Quota di 15-29 anni né occupati né in formazione (NEET)	19,3	26,2	24,1	23,4	12,9
Tasso di occupazione dei 18-24enni che hanno abbandonato precocemente gli studi (ELET)	51,0	31,4	31,5	33,6	46,2
Tasso di occupazione dei 20-34enni che hanno conseguito il titolo secondario superiore o terziario da 1 a 3 anni prima e non più in istruzione e formazione	65,2	45,0	55,2	56,5	81,6

Fonte: Istat, 2018

Per addentrarsi nello studio del tessuto economico dell'area geografica e comprendere a pieno le sue dinamiche, comprese quelle relative a crescita e sviluppo, vengono adoperati indicatori economici che, una volta definito nel dettaglio l'obiettivo o gli obiettivi della ricerca, aiutano ad isolare i dati necessari. A questo scopo vengono utilizzati da una parte indici di demografia industriale – tra i principali la densità d'impresa, dimensione d'impresa, indice di imprenditorialità, tasso di natalità, tasso di mortalità, tasso di sviluppo, tasso di attività imprenditoriale, indice di dotazione, indice di vocazione, indice di localizzazione, indice di specializzazione produttiva, indice di specializzazione lavorativa – dall'altra è altrettanto importante avere un'immagine chiara della condizione dei principali settori produttivi presenti *in loco*, utilizzando dati raccolti attraverso censimenti; da questi possono essere calcolati tassi di attività (popolazione attiva / popolazione totale) ed il tasso di disoccupazione (numero di disoccupati + numero di inoccupati / totale popolazione attiva).

Tabella 2.3: Divisione tabellare occupati per settore professionale

Territorio	Imprenditori e liberi professionisti	Lavoratori in proprio e coadiuvanti	Soci di cooperative	Dirigenti	Direttivi, quadri e impiegati	Altri lavoratori dipendenti
Bagnoli	6%	14,5%	0,4%	1,4%	33,7%	44%

Fonte: Censimento generale della popolazione, 1991

Tabella 2.4: Divisione tabellare occupati per settore di attività

	Bagnoli
Agricoltura e pesca	4,5%
Estrazione minerali	0,7%
Attività manifatturiere	26,5%
Produzione e distribuzione energia	2,1%
Costruzioni	20%
Commercio e riparazioni	25,5%
Alberghi e ristoranti	6,4%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazione	15,2%

Fonte: Censimento generale della popolazione, 1991

Il passo successivo consiste nel dividere per esempio gli occupati rispetto al settore professionale a cui appartengono e ancora per settore di attività. Nelle tabelle sopra alcuni esempi.

Dopo un'analisi di tipo prevalentemente quantitativo, con una copiosa raccolta di dati da archivio o *ex novo*, il lavoro risulterebbe incompleto senza il coinvolgimento della sfera qualitativa delle informazioni reperibili circa il territorio e il suo tessuto socioeconomico. È compito degli operatori e dei professionisti che si occupano di effettuare l'analisi territoriale rimanere aggiornati in maniera costante sulle nuove iniziative, siano essi eventi o infrastrutture, e monitorare puntualmente lo stato di avanzamento di tali progetti. Grazie a questi vengono mossi e attratti in zona capitali di natura sia pubblica che privata, i quali possono contribuire in maniera decisa allo sviluppo e alla crescita. La popolazione ovviamente non rimane impassibile a tutto ciò, ma sviluppa pensieri e stati d'animo che meritano di essere indagati. Per fare questo si ricorre a strumenti di indagine diretta quali sondaggi e

questionari¹¹, *focus group*¹² e *brainstorming*¹³, tutte tecniche di ricerca di marketing che non verranno approfondite in questa sede. La grande massa di dati e informazioni raccolte necessita di essere saggiamente maneggiate ed interpretate attraverso la *SWOT Analysis* – l’acronimo sta per *Strong, Weakness, Opportunity, Threat* – ovvero una matrice divisa in quattro quadranti, di cui i due inferiori rappresentano le componenti esterne, mentre quelli superiori le componenti interne, analizzando rispettivamente i primi minacce ed opportunità e i secondi punti di forza e di debolezza del territorio posto sotto analisi.

2.1.1 Visione e progetto strategico

Durante la definizione di un piano strategico, inteso come processo di costruzione dal basso dello sviluppo della città e del territorio nel medio e lungo periodo, vengono colte, attraverso processi di *bottom-up*¹⁴, le istanze espresse dal punto di vista individuale e inbase dal punto di vista collettivo per trasformarle in progetti strategici realizzabili e finanziabili (Zucchetti, 2008). In evidenza, questo altro non è che la visione di ciò la che comunità di un territorio vuole che esso divenga nel lungo termine (Caroli, 2014). La visione diviene strategica nel momento in cui incontra ed entra in sinergia con il piano strategico, dove è formalmente descritta. Quest’ultimo è lo strumento cardine per pensare e orientare la pianificazione delle azioni di marketing territoriale necessarie per perseguire la *vision*, la quale è assolutamente indispensabile che sia di carattere collettivo, poiché essa aumenta di efficacia e rilevanza in maniera direttamente proporzionale al suo livello di condivisione e coinvolgimento tra tutti i cittadini, gli operatori, le istituzioni e gli imprenditori; solo in questo modo si renderà possibile la mobilitazione di tutti i soggetti in causa e il loro comune sforzo verso un unico obiettivo. La *vision*, affinché risulti stimolante, deve essere ambiziosa ma allo stesso tempo potenzialmente raggiungibile (Caroli, 2014), condizione senza la quale la stessa perderebbe evidentemente di credibilità. L’obiettivo è far sì che questo processo nel lungo termine porti il territorio ad assumere

¹¹ Questionario (domande chiuse in un *range* di valori, ranking, scale di Likert, differenziale semantico, dicotomiche, rating a somma costante con punti da spalmare): critica l’articolazione, scelta e sequenza del mix di domande coerente con gli obiettivi informativi (Costabile, 2018)

¹² Si tratta di un particolare metodo di intervista qualitativa in cui un moderatore sottopone, in modo informale e apparentemente destrutturato, una serie di argomenti di discussione ad un piccolo gruppo di soggetti informati dei fatti e disposti a collaborare, invitandoli a condividere e a confrontare le proprie opinioni. (www.themarketingfreaks.com)

¹³ *Brainstorming*: tecnica per la generazione di idee creative consistente nella libera associazione delle idee, procedendo a ruota libera secondo un processo spontaneo delle idee e ricercandone la quantità piuttosto che la qualità (Costabile, 2018)

¹⁴ L’approccio *bottom-up* (“dal basso verso l’alto”) è un processo di sintesi, da elementi base fino a un sistema complesso. Nel caso in questione consiste nella raccolta di istanze e visioni partendo dalla base del tessuto socioeconomico.

un determinato posizionamento sul mercato e nella mente dei consumatori che lo differenzi in maniera rilevante dai diretti competitors. In quest’ottica la visione strategica assume un ruolo essenziale per il successo e lo sviluppo economico di una certa area geografica. Deve essere un aggregante per la comunità intorno alla quale sviluppare idee e sostenere costantemente la crescita; tanto più forte e vincente sarà la sua impronta, quanto più semplice sarà perseguirla. È dunque fondamentale una forte visione unitaria per sostenere il piano strategico e le azioni che ne derivano. Come già detto in precedenza la *vision* deve essere concretata e sintetizzata dal progetto strategico, per scongiurare il forte rischio – che peraltro sembra essere patologico e di particolare tendenza nel nostro “Bel Paese” – che essa si compendi in un mucchio di buone intenzioni poco utili se non per alimentare chiacchiere e “mugugno”, come si direbbe nella mia città¹⁵ (quando va bene, perché quando va male lo spettacolo che ci viene riservato è quello di fatiscenti scheletri di infrastrutture in disuso e abbandonati per decenni e decenni e aiutatemi a dire decenni). Tornando alle cose formali, i contenuti principali di un piano strategico sono individuabili e divisibili in quattro gruppi: gli obiettivi di medio e di lungo termine, con i relativi obiettivi di risultato intesi come *step* per raggiungere progressivamente la *vision*; le questioni chiave su cui concentrarsi per raggiungere tali obiettivi di risultato; le leve competitive essenziali per gestire in maniera efficace le questioni chiave; l’insieme delle azioni e delle iniziative necessarie al concreto raggiungimento degli obiettivi e in termine ultimo della *vision*. Di seguito sono riportati come esempio alcuni degli obiettivi strategici che l’Alto Adige si è posto – nello specifico relativi ai temi di innovazione, ambiente ed energia – conseguenti alla *vision* posta dall’azienda speciale per l’economia dell’Alto Adige IDM¹⁶, ovvero letteralmente quella di rendere l’Alto Adige il territorio più desiderato d’Europa (IDM, Sviluppo territoriale, 2017)

¹⁵ Per puntualizzare il riferimento, la mia città, splendida e dannata, è La Spezia.

¹⁶ L’acronimo sta per Innovation, Development, Marketing

Figura 2.1: Obiettivi strategici dell'Alto Adige in materia di innovazione, ambiente ed energia

6.2.8 Innovazione

- In Alto Adige deve essere creata una vera e propria "cultura" dell'innovazione, che deve interessare gli imprenditori, i collaboratori ed i decisori politici.
- Occorre informare, sensibilizzare e offrire consulenza alle imprese in materia di innovazione, transfer tecnologico e proprietà intellettuale.
- È necessario rafforzare la collaborazione tra le imprese, gli istituti di ricerca (Università, Eurac, Laimburg, Fraunhofer Italia) e le istituzioni volte a favorire il "transfer tecnologico" (TIS e futuro Parco tecnologico). A tal fine, è importante che dette istituzioni concentrino la propria attività nei settori in cui sussiste un effettivo fabbisogno a livello locale. Esse dovranno inoltre agire in modo coordinato ed essere adeguatamente inserite nei network internazionali.
- Per aumentare gli investimenti in innovazione e ricerca, le imprese hanno bisogno in primo luogo di sostegni economici diretti, poiché i maggiori ostacoli all'innovazione sono rappresentati proprio dagli elevati costi e dal lungo periodo di payback. Per questo motivo, il finanziamento di istituzioni come il Parco tecnologico non deve comportare una riduzione dei contributi diretti all'innovazione ed agli investimenti nelle imprese.
- È importante incentivare i brevetti, anche attraverso un'opportuna semplificazione amministrativa: la complessa procedura di deposito rappresenta oggi un significativo impedimento per le imprese. È inoltre necessario ridurre la durata del procedimento di concessione⁷⁷. Le imprese, d'altra parte, dovrebbero utilizzare maggiormente le banche dati brevettuali come fonti di informazione per l'innovazione e il transfer tecnologico.

6.2.12 Ambiente ed energia

- L'Alto Adige deve orientarsi verso fonti energetiche rinnovabili, quali la biomassa e l'energia solare.
- L'efficienza energetica deve continuare ad essere incentivata e bisogna puntare ad esportare il know-how locale nei settori del risparmio energetico (CasaClima) e delle energie rinnovabili (biomassa, biogas, idroelettrica, eolica e solare).
- Attraverso il risanamento energetico di tutti gli edifici pubblici si potranno ottenere effetti positivi per l'ambiente e contemporaneamente dare un significativo impulso all'economia locale.
- Le famiglie e le imprese dovrebbero poter trarre vantaggio dalla presenza sul territorio delle centrali idroelettriche, con una riduzione dei prezzi dell'energia.

Fonte: Politica economica e sociale – Linee guida per l'Alto Adige, 2012

Come abbiamo visto pocanzi, la visione e il progetto strategico hanno, tra gli altri, anche l'obiettivo di far assumere al territorio un certo posizionamento¹⁷ nella mente della domanda e nei confronti dei

¹⁷ Il posizionamento è l'atto di definizione dell'offerta e dell'immagine dell'azienda, in modo che essa occupi una posizione precisa e di riconosciuto valore nella mente del cliente *target* (Kothler, 2004)

diretti *competitors*. Il posizionamento di un territorio non differenzia per caratteristiche da quello di un generico prodotto *x*. Questo avvalorava ulteriormente il concetto di prodotto-territorio definito nel capitolo precedente; un determinato servizio od un'area geografica possono assumere un posizionamento solo se identificati nella mente del consumatore con una marca¹⁸ o un brand, che permette loro di distinguere gli uni dagli altri. È, ancora, il punto in cui la specifica località o area geografica viene collocato dal consumatore all'interno della personale mappa mentale con la quale la confronta con le aree rivali; è di fondamentale importanza perché ha il compito di far percepire alla domanda un valore maggiore rispetto a quello dei *competitors*. Deve essere unico e il più possibile inimitabile; dunque campagne di marketing che enfatizzino la personalità distintiva delle destinazioni creerà un posizionamento indubbiamente più solido e meno attaccabile rispetto ad uno basato su attributi funzionali facilmente sostituibili. È sempre più importante dunque costruire una *brand personality* dei luoghi. Il posizionamento deve essere necessariamente coerente con la visione ma allo stesso tempo assumere natura dinamica per permettere a se stesso di modificarsi in seguito a decisioni di business o in conseguenza al cambiamento del posizionamento altrui. Spesso quest'ultimo aspetto non è di semplice raggiungimento, essendo molte volte il posizionamento del territorio strettamente legato a quello degli operatori e delle singole attività che su di esso si sviluppano; in questo senso si sottolinea ancora una volta l'esigenza e l'importanza di una reale visione comune che spinga tutti gli attori nella stessa direzione. Bisogna saper individuare un posizionamento che sia allo stesso tempo, vincente rispetto all'evoluzione dello scenario competitivo, e coerente con gli orientamenti prevalenti all'interno dell'area geografica in questione e con gli *asset* di cui si può realisticamente disporre. (Caroli, 2014). Uno dei principali problemi legati al *positioning*, e che in seguito vedremo essere comune anche alla *value proposition*¹⁹, consiste nella sua molteplice natura; un territorio può assumere non uno ma numerosi e diversi posizionamenti in base al segmento di domanda al quale decide di rivolgersi, sia esso quello delle persone, del turismo o delle organizzazioni, ognuno dei quali esterna esigenze totalmente diverse tra loro. Ma in base a cosa si delinea il posizionamento di un luogo? Senz'altro partendo dalle sue principali caratteristiche innate, che possono essere definite "vocazione", che individua una sorta di posizionamento naturale di una data *location* (Caroli, 2014). Non si può prescindere dalle caratteristiche dell'ambiente e di quello che sta al suo interno, dunque dalle caratteristiche strettamente morfologiche fino alle sue infrastrutture o le opere d'arte che sono al suo interno. L'aspetto fondamentale per determinare il posizionamento sono senza dubbio i tratti distintivi unici che ciascun territorio possiede; è anche in questa direzione che spinge fortemente l'Unione Europea quando nella gestione della programmazione

¹⁸ La marca è un nome, un termine, un segno, un simbolo o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni e i servizi di un venditore e di distinguerli da quelli degli altri venditori (American Marketing Assosiation)

¹⁹ Argomento trattato nel paragrafo 2.2

2014-2020 parla di *smart specification*, promuovendo l'individuazione di quelle caratteristiche e specializzazioni nelle quali il territorio eccelle e presenta un livello di competitività maggiore rispetto ai rivali e che possono divenire nel tempo, se supportati da adeguate azioni e strategie, veri *driver* per lo sviluppo locale.

2.2 Fase 2: *Value Proposition*

A questo punto del processo di progettazione del piano di marketing territoriale si deve individuare una proposta di valore forte da proporre al mercato e a tutti gli *stakeholder* coinvolti. È questo senza dubbio il passaggio chiave e il nucleo dell'intero lavoro, che conterrà gli elementi *core* decisivi per il successo o fatali per il fallimento. È opportuno preliminarmente analizzare ciò che il termine valore significa e rappresenta nell'ottica di coloro verso i quali la creazione di tale valore è orientata, ovvero la domanda *target*. Un consumatore percepisce valore nel momento in cui ha la possibilità, con il servizio o il prodotto offerto – in questo caso ovviamente si parla di prodotto-territorio – di soddisfare in maniera migliore e più completa le proprie esigenze rispetto a quanto potrebbero fare con il servizio o prodotto dei della maggior parte dei *competitors*, oppure di soddisfare lo stesso bisogno ma sostenendo un costo inferiore. Dunque, per essere vincente la *value proposition* deve essere in grado di produrre valore elevato per la domanda e riuscire a soddisfarne a pieno le esigenze. Esiste una stretta interrelazione tra la proposta di valore ed il posizionamento strategico; la prima deve essere ineluttabilmente conseguente alla seconda. Questo appare evidente, dovendo la proposta di valore territoriale essere all'altezza della percezione e dell'idea che la mente del consumatore ha costruito di essa grazie all'attività di posizionamento svolta in precedenza. Da questo si evince, come accennato prima, che il principale problema del proporre valore consiste nell'individuare coloro ai quali tale valore si vuole far percepire, potendo esso essere rivolto verso le persone o al contrario verso le organizzazioni. La proposta di valore trova da un lato le sue basi nei *point of parity*²⁰ e dall'altro la sua forza nei *point of difference*²¹. Essa, per sua natura, potrebbe essere facilmente confusa come una semplice “media ponderata” delle proposte di valore di tutti i singoli operatori locali; è questo l'errore principale in cui c'è rischio di imbattersi in questa fase. La proposta di valore di un territorio deve essere una sintesi, certamente, ma originale ed efficace delle proposte di valore relative alle principali componenti del suo sistema di offerta. La presenza e le *value proposition* dei singoli attori diventano una risorsa chiave nel momento in cui si riesce a creare tra di esse una stretta interrelazione per far si

²⁰ I *point of parity*, dunque elementi di parità, sono associazioni di marca non esclusive e generalmente condivise con le marche concorrenti (Kothler, 2006)

²¹ I *point of difference*, dunque elementi di differenziazione, sono attributi o benefici che nella mente dei consumatori hanno una forte associazione positiva alla marca e rimangono ineguagliati nelle marche concorrenti (Kothler, 2006)

che gli uni giovino in maniera propulsiva dell'energia degli altri. Ancora una volta, come in una macchina perfetta, solo facendo convergere le proposte di valore dei vari soggetti verso un unico posizionamento, e il posizionamento dei singoli soggetti verso una medesima *vision*, e a sua volta individuare e perseguire una visione ed un progetto strategico comune permetterà di ottenere la massima efficacia.

2.2.1 Risorse rilevanti

Le risorse rilevanti nella strategia di marketing territoriale sono le risorse intorno alle quali la strategia stessa si basa e si sviluppa. Consistono *in primis* nei fattori di attrattività²² dove il territorio raggiunge particolari livelli di eccellenza e risulta essere superiore rispetto ad altre aree geografiche. Ma non sono solo i fattori di attrattività chiave a rappresentare delle risorse rilevanti. È infatti di fondamentale importanza che i soggetti che si occupano in prima persona del piano di marketing territoriale possiedano e incarnino determinate competenze essenziali. È questo il caso per esempio dell'ente o dell'agenzia a cui è assegnato il compito di promuovere la strategia di marketing. Essa deve dimostrare di riuscire nel compito di coinvolgere sotto un unico piano tutti i soggetti attivi sul territorio, sapendoli coordinare e sapendo integrare vicendevolmente le loro offerte e allo stesso promuovendo tra gli stessi un continuo processo di sviluppo ed innovazione, che rifletterà necessariamente gli effetti positivi sull'intera area geografica. Un'agenzia di marketing in grado di incarnare queste caratteristiche rappresenta la vera e fondamentale risorsa rilevante per l'ambiente oltre ad essere una forte spinta propulsiva per la competitività.

2.2.2 Partnership

Come sottolineato diverse volte in precedenza, in fin dei conti, il territorio per un certo punto di vista potrebbe anche essere visto come uno sterile insieme di tutte quelle componenti che ne costituiscono il suo sistema di offerta. L'elemento realmente in grado di elevarlo ad un livello decisamente superiore rispetto a quello appena descritto e renderlo un complesso sistema con enormi poteri e potenzialità, è rappresentato dalle *partnership*; esse sono rapporti tra soggetti che nutrono interessi in comune e collaborano a stretto contatto al fine del raggiungimento di un obiettivo comune. Quotidianamente abbiamo sotto gli occhi le più svariate tipologie di *partnership* senza neppure rendersene conto; per esempio, uscendo dall'ambiente del marketing territoriale per entrare in uno probabilmente più conosciuto soprattutto tra i giovani, le recenti collezioni di moda nate da collaborazioni tra i più noti *brand* attualmente in circolazione – una su tutte la collaborazione tra il

²² Tali fattori di attrattività sono stati precedentemente analizzati nel corso del primo capitolo

colosso Nike e il marchio di *streetwear* del *designer*, artista e dj Virgil Abloh, Off White appunto – sono un perfetto esempio di *partnership* tra aziende. Per dare ancora più sostanza all’argomento, in Italia tale istituto trova tutela formale nel Codice Civile con il contratto di partenariato. Questo tipo di strumento è una risorsa sempre più indispensabile che anche i territori hanno imparato a sfruttare a proprio favore, attraverso rapporti di collaborazione con altri territori, aziende private, o tra aziende private che hanno interessi comuni sullo stesso territorio. Si configura dunque come un accordo che garantisce la totale autonomia dei soggetti in causa, i quali però traggono vantaggi notevoli gli uni dagli altri in uno scambio di *know how* e competenze ed una condivisione di rischi e costi. Tutto ciò incide notevolmente in maniera positiva sul livello di attrattività dell’intera zona. In una analisi più approfondita, le *partnership* si dividono in interne ed esterne: le prime concernono i legami e i rapporti tra istituzioni ed attori presenti all’interno di una certa zona, utili a rinsaldarne il tessuto socioeconomico e a supportarne le componenti più rilevanti; le seconde, invece, hanno la finalità di unire più territori per la creazione di progetti di più ampio respiro, o semplicemente per cogliere i vantaggi che potrebbero generarsi dalla loro sinergia. Il rapporto che si viene a creare tra le parti coinvolte può seguire una logica “orizzontale”, nel momento in cui sono coinvolti enti od organi amministrativi dello stesso livello, come comuni con altri comuni – questa dinamica è particolarmente sfruttata nel turismo per creare dei veri e propri “parchi turistici” – oppure verticali, dunque tra organi governativi di livelli gerarchici differenti, come comuni con la provincia o la regione corrispondente. Un esempio recente di *partnership* esterna è rappresentato dalla recente candidatura di Milano-Cortina alle Olimpiadi invernali del 2026, che grazie all’impegno del comitato e del movimento tutto riesce a riportare finalmente dopo troppi anni di attese e di rinunce un evento di tale portata in Italia; nella manifestazione, a dispetto del nome ufficiale della candidatura, saranno coinvolti oltre ai territori della capitale meneghina e della perla delle Dolomiti anche Verona, la Valtellina (tra tutti Bormio e Livigno), e la Val di Fiemme. Da questa grande e importantissima collaborazione vedranno la luce decine di nuove strutture all’avanguardia, che durante ma soprattutto dopo la manifestazione rappresenteranno un *asset* chiave per i territori coinvolti nel loro processo di sviluppo, e saranno in grado di attrarre sul luogo persone e nuovi investimenti. In generale la rete di servizi ed infrastrutture che sarà coinvolta dal progetto subirà un forte implemento, riuscendo al contempo a raggiungere una economia di agglomerazione, sviluppare un sistema di offerta complesso e realizzare grandi progetti innovatori (Caroli, 2014); sono proprio queste le principali finalità di una *partnership*. È fondamentale, nella fase embrionale del rapporto di collaborazione, individuare quali elementi del proprio sistema di offerta siano rilevanti per gli eventuali *partner*, riuscendo a far percepire ad essi, ma anche a tutti i soggetti e gli attori locali coinvolti, il valore e i benefici che scaturiscono dal progetto stesso. È necessario predisporre organi di *governance ad hoc* per coordinare il tutto e garantire il massimo coordinamento e la massima collaborazione. Allo stesso modo bisogna stabilire degli *standard* di qualità che siano un punto di convergenza unitario per le parti in causa. Inoltre, tutte

le aziende coinvolte che operano sul territorio devono vivere l'esperienza di *partnership* con la consapevolezza che le loro azioni debbano avere un impatto forte e positivo sul processo di sviluppo sostenibile del territorio, dal quale loro, in uno scambio reciproco, riceveranno a loro volta benefici. È proprio quello della sostenibilità, *lato sensu*, l'obiettivo ultimo a cui ogni operazione di marketing territoriale deve tendere; senza questo presupposto gli accordi di *partnership* perdono qualsiasi tipo di valenza concreta diventando sterili. Per rendere un'idea di quello che si intende quando si dice che gli attori coinvolti devono rispettare il “dovere di buona cittadinanza” e rispettare il loro diretto impegno nello sviluppo sostenibile della Comunità locale di cui anche essi sono parte (Caroli, 2014), risulta pertinente presentare un esempio virtuoso di tutto ciò, riproponendo nuovamente l'esempio delle Olimpiadi invernali Milano-Cortina del 2026. All'interno del *dossier* ufficiale della candidatura, nella sezione 4 intitolata “Sostenibilità e Legacy”, vengono stabiliti gli obiettivi appunto di sostenibilità che l'eredità olimpica dovrà raggiungere in tema di sport, economia, società e ambiente. Sotto riportati i documenti a cui si è appena fatto riferimento.

Tabella 2.5: Obiettivi di sostenibilità dell'eredità olimpica di Milano-Cortina 2026

Tema collegato all'eredità olimpica: Sport

Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1 Migliorare l'accesso alle strutture sportive sia per gli atleti di alto livello che per i praticanti in generale, con la creazione di un <i>Hub</i> di Sport Invernali nelle Alpi Lombardo-Venete.	Impiantistica sportiva di eccellenza aperta alla fruizione di atleti professionisti e semplici praticanti. N. di sedi olimpiche utilizzate permanentemente per la pratica sportiva di élite e di base	Dal 2027 in poi
2 Utilizzare i Giochi come strumento di stimolo alla pratica sportiva rivolto a tutti, con speciale attenzione verso i giovani e i gruppi minoritari o svantaggiati.	Definizione di indicatori chiave di partecipazione: <ul style="list-style-type: none"> • Per tipo di sport • Per tipo di gruppo sociale • Generale 	Ogni anno 2020 – 2030
3 Utilizzare i Giochi come piattaforma per richiamare e organizzare altri eventi sportivi di rilievo a Milano, nelle Alpi Italiane e in Italia.	Programma completo degli Eventi di Prova approvati e confermati. Piano di eventi strategici per il periodo successivo ai Giochi approntato. N. di eventi importanti da organizzare.	Test events: 2024/25 Eventi successivi ai Giochi: dal 2026 in poi
4 Vincere più medaglie e dare sostegno agli atleti italiani che migliorano le loro prestazioni.	Obiettivi in termini di prestazioni indicati dal CONI e dal CIP	2022, 2026, 2030
5 Aumentare la partecipazione delle persone con menomazioni alla pratica sportiva di base.	Indicatori chiave di partecipazione allo sport da definire rispetto ai tipi di sport	Ogni anno 2020-2030
6 Usare figure di Ambasciatori dello Sport di alto profilo come modelli per ispirare i giovani a praticare lo sport e migliorare le loro prestazioni.	N. di Ambasciatori dello Sport formati alla comunicazione diretta e mediatica attivamente impegnati nell'attività promozionale	Dal 2019 in avanti

Tema collegato all'eredità olimpica: Sociale

	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Promuovere stili di vita più sani e attivi, accrescendo l'importanza dello sport nella vita quotidiana delle persone	Indicatori di performance da definire: <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di persone che praticano sport a attività fisiche • Migliore atteggiamento dei giovani verso lo sport e l'attività fisica 	2030
2	Innalzare gli standard di accessibilità e usare l'opera di sensibilizzazione intorno alle questioni di accessibilità come strumento di inclusione sociale	Piano strategico di accessibilità pronto in tutte le località che ospiteranno i Giochi	2024
3	Incoraggiare e promuovere una cultura del volontariato	Programma target volontari: <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di volontari • Percentuale obiettivo di volontari per gruppo demografico 	2025
4	Uso delle Olimpiadi della Cultura per invogliare più persone a interessarsi di arte e cultura	Piani e obiettivi di eredità delle Olimpiadi della Cultura attuati: <ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di un forum permanente di coordinamento delle istituzioni culturali a Milano 	2024
5	Usare i Giochi per sensibilizzare rispetto ai valori olimpici e paralimpici attraverso il sistema educativo	Programma olimpico e paralimpico per le istituzioni educative implementato, con il potenziale coinvolgimento di 8,8 milioni di studenti	2021 – 2026
6	Rafforzare il senso di appartenenza e la coesione sociale nelle comunità	Indicatori di performance da concordare e monitorare tramite sondaggi delle comunità <ul style="list-style-type: none"> • Maggior numero di volontari dello sport 	Prima, durante e dopo i Giochi
7	Promuovere l'inclusione sociale, l'uguaglianza, il rispetto della diversità e la mobilità sociale	Piano di coinvolgimento delle comunità rivolto ai gruppi svantaggiati approntato	

Tema collegato all'eredità olimpica: Ambiente

	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Usare i Giochi come mezzo per innalzare gli standard ambientali, compresi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, rispetto a questi temi: <ul style="list-style-type: none"> - Impegno a superare gli standard ISO-20121 - Misure collegate all'impatto sul clima e alla qualità dell'aria - Energia 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo esclusivo di ENERGIA RINNOVABILE (prodotta sul posto o acquistata) e adozione di soluzioni a migliore efficienza energetica per le infrastrutture • Illuminazione esterna 100% LED • Attività climaticamente neutra (abbattimento delle emissioni, inventario delle emissioni e compensazione) <p>Misure per la valutazione, l'attenuazione e l'adattamento ai rischi comportati dal cambiamento climatico</p>	2026
2	Aumentare la presa di coscienza e la partecipazione rispetto alle questioni ambientali	Campagna di sensibilizzazione del pubblico pronta <ul style="list-style-type: none"> - Almeno cinque seminari scientifici a livello internazionale 	2026
3	Adottare un piano di mobilità sostenibile con obiettivi ben definiti per sensibilizzare il pubblico e cambiarne i comportamenti	Indicatori di performance concordati che includano l'utilizzo intensificato del trasporto pubblico	2025
4	Aumentare il riciclaggio dei rifiuti	Riciclaggio del 75% rifiuti totali	2026
5	Risorse ed economia circolare	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione integrale dei Criteri ambientali minimi (CAM) emanati dal Ministero dell'Ambiente italiano. - dei più recenti e avanzati criteri "green" per i prodotti e i servizi non considerati nei CAM. - Impegno di TUTTI i Partner, i Fornitori e i Licenziatari rispetto all'applicazione dei CAM - Divieto assoluto di utilizzo di posate, bicchieri e coperti da tavolo usa-e-getta e di contenitori, accessori e confezioni per cibi e bevande in plastica; - Recupero del 100% degli alimenti non consumati presso le sedi olimpiche. - Raccolta differenziata dei rifiuti presso tutte le sedi olimpiche durante il ciclo vitale dell'evento. - Riciclaggio dei rifiuti urbani al 70% e degli imballaggi e confezioni usati all'80%; nessun rifiuto in discarica); massimizzare il riciclaggio dei rifiuti speciali. - Riutilizzo al 100% delle infrastrutture permanenti e dei beni collegati 	2026

Tema legato all’eredità olimpica: Aspetti economici

	Obiettivo ideale di eredità olimpica	Risultato atteso	Tempistiche
1	Rafforzare il prestigio di Milano, delle Alpi Italiane e dell'Italia come sedi di grandi eventi internazionali e mete di turismo sportivo.	Programma degli eventi previsti completato, anche sotto l'aspetto delle misurazioni o del monitoraggio della performance	2026 onwards
2	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa	2030
3	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa	2024 onwards
4	Richiamare più opportunità di business, attrarre investimenti esteri e incoraggiare l'innovazione.	Obiettivi da definire a cura del Business Forum	2024 onwards
5	Rafforzare la posizione di Milano tra le città più visitate del mondo	Milano nella top ten delle città più visitate secondo il Global destination city index di Mastercard	2030
6	Migliorare la formazione e lo sviluppo dei professionisti del management sportivo per contribuire a promuovere l'economia italiana	Programma di formazione al management sportivo di Milano Cortina attivato Maggior numero di persone che trovano impiego nel settore sportivo.	2020 onwards

Fonte: *Dossier* ufficiale di Milano-Cortina 2026

(<https://www.milanocortina2026.coni.it/en/files/dossier/30-dossier-italian-version/file.html>)

2.3 Fase 3: verso il mercato

Arrivati a questo punto del processo di studio e creazione del piano di marketing territoriale si può dire che il “grosso” è fatto; il territorio è stato sottoposto ad un’attenta e minuziosa analisi, sono stati stabiliti una *vision* ed un posizionamento universalmente condivisi dai soggetti coinvolti per far sì che i loro sforzi convergano verso un’unica soluzione, è stata individuata una *value proposition* solida e si sono strette le *partnership* necessarie a sostenere e dare ampio respiro al progetto. Ciò che rimane ora da fare, non meno importante delle operazioni appena ricordate, è individuare ed effettuare le attività chiave richieste concretamente per attuare il piano di marketing territoriale.

2.3.1 Attività fondamentali

Come detto è ora il momento di stabilire concretamente le attività e i progetti da attuare affinché il piano di marketing territoriale trovi nei fatti la sua tangibile realizzazione. Per una evidente ragione di natura temporale, i progetti che vedranno per primi la luce saranno indubbiamente quelli definibili a breve e medio termini, dunque la cui progettazione e realizzazione rientra all’interno di un arco temporale indicativamente compreso tra i 12 e i 24 mesi. La prima discriminante utilizzata per questa scelta è dunque il tempo di realizzazione delle attività. Ma tra quelle compatibili con l’arco temporale

stabilito, per individuare quelle degne di priorità si fa riferimento ad alcuni parametri utilizzati per valutarne la bontà; tra tutti quanto un determinato progetto sia realmente in linea con gli obiettivi strategici posti e decisi a monte del piano di marketing territoriale, quelle che sono le aspettative che l'ambiente tutto nutre nei confronti verso lo stesso e soprattutto se esso, in quel determinato momento, sia compatibile e fattibile in virtù delle reali risorse attualmente disponibili. Una volta individuati le azioni e i progetti pronti per la realizzazione, si crea intorno ad essi un gruppo di lavoro solido e competente, che sia in grado di pianificarne l'effettiva attuazione, gestirne i processi, promuoverli ed implementarli. Questo *team* viene creato e lavora nell'ottica del *project management*, dunque un *management* appunto creato *ad hoc* per seguire lo specifico progetto a cui è assegnato, che ha un orizzonte temporale di realizzazione limitato, differenziando da una comune attività di *business* che invece ha fondamentalmente una natura continua e in un certo senso perpetua. Nello specifico il *team* si compone di: una unità di coordinamento tecnico-scientifico (Caroli, 2014), con il compito di monitorare costantemente sul puntuale rispetto dei tempi e l'efficace allocazione delle risorse e del *budget*, promuovendo l'azione di controllo dei risultati ottenuti, oltre a individuare eventuali interdipendenze con altri progetti in atto, che se colte potrebbero condurre a vantaggi in termini di risparmio sui costi e aumento sul valore (strategie orizzontali); una unità di gestione del progetto (Caroli, 2014) che invece si occuperà della concreta realizzazione del progetto e della stesura formale di un programma di attuazione, il quale deve contenere i tratti salienti del progetto. Una *road map* si rende indispensabile per organizzare dettagliatamente le singole azioni da svolgere e porre una serie di *check point* intermedi che facilitino il rispetto dei tempi e il monitoraggio degli stessi. Proprio l'attività di monitoraggio si configura come importantissimo nell'ottica di mantenere costantemente il controllo sul progetto ed individuarne eventuali falle nell'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse e per promuovere, ove fosse possibile, opportunità di implementazione.

CAPITOLO 3

GOLFO E TERRE DEI POETI, CRESCITA E SVILUPPO DI UN TERRITORIO

La teoria e la letteratura del marketing territoriale, analizzate dettagliatamente nei capitoli precedenti, nascono e si sviluppano a partire da un profondo processo empirico nella quale trovano la loro stessa ragion d'essere. Ciò significa, utilizzando un'accezione dal sapore Dantesco, che il marketing territoriale è una disciplina “dannatamente” concreta, che origina dalla terra, dal mare, dalle montagne e dalle persone che popolano i territori. Ed è forse, l'azione di marketing territoriale, quella che tra tutte genera il *feedback* più diretto da parte del consumatore. Questo soprattutto in ambito di promozione turistica, dove i concetti di territorio e di esperienza sono diventati oggi un binomio inscindibile, tanto da arrivare a parlare quasi esclusivamente di turismo esperienziale; questo è una forma di turismo che fornisce esperienze autentiche, memorabili e personali, stimola i cinque sensi e coinvolge i visitatori a livello emotivo, fisico, spirituale e intellettuale. Quando vengono coinvolti questi aspetti della personalità umana, l'esperienza viene metabolizzata e rielaborata contestualmente al suo svolgimento e il *feedback* è diretto e immediato. Quando una persona ha male ad una gamba va da un fisioterapista; al termine della seduta fisioterapica, se il male alla gamba è svanito la persona sarà soddisfatta, se il male persiste sarà delusa. Esattamente come avviene nell'esempio, una persona che prenota un tour in barca con pranzo e *sunset aperitif* per visitare i faraglioni della Costiera Amalfitana, ad esempio, se dopo il rientro in porto avrà il sorriso stampato sul volto, sarà un cliente soddisfatto, se a metà pomeriggio è afflitto da mal di mare, insolazione, fame, sete e magari è pure annoiato, sarà un cliente insoddisfatto. Certo, gli esempi forse sono fin troppo semplicistici, ma di fatto la sostanza è questa.

In questo capitolo si scenderà nel profondo di questa sostanza fino a scoprirne il nucleo. Si analizzerà e si parlerà del territorio della provincia della Spezia, che negli ultimi anni sta conoscendo una forte fase di sviluppo guidata da forti *drivers* strategici e istituzioni pubbliche e private, per migliorare la promozione verso l'esterno della propria immagine e dei propri tesori paesaggistici e culturali, rivolgendosi al mondo del turismo con l'obiettivo di creare una sinergia in grado di creare valore per tutte le parti in causa, offrendo accoglienza ed esperienze uniche ed indimenticabili e ricevendo indiscutibili vantaggi sotto l'aspetto dello sviluppo economico, dell'internazionalizzazione e della modernità. Si inquadrerà innanzi tutto l'argomento all'interno del più ampio contesto regionale. Successivamente verrà presentata una breve analisi morfologica del territorio spezzino e dei suoi principali *point of strenghtness and weakness*. Si parlerà poi nel concreto delle strategie di marketing territoriale in atto e future e dei progetti che stanno creando le maggiori opportunità di

crescita. Il lavoro sarà avvalorato dalle testimonianze in esclusiva delle personalità chiave in campo, Paolo Asti e Giorgia Bucchioni su tutti, rispettivamente assessore al turismo e presidente di La Spezia Cruise Facility, i quali si ringraziano di cuore per la disponibilità e la gentilezza con la quale hanno offerto il loro contributo al lavoro che state leggendo e alla professionalità con la quale quotidianamente mettono a servizio del territorio e della cittadinanza tutta il loro preziosissimo lavoro. *Last but not least* si discuterà circa il tema della sostenibilità ambientale, tema sul quale viene spesa una infinità di parole, tal volta saggiamente ma non sempre a ragion veduta.

3.1 La Spezia e il Golfo dei Poeti

Per troppo tempo, e per giunta ingiustificatamente, la città della Spezia²³ – ancor più dell'intero bacino del Golfo che invece, benché in minima parte, è sempre riuscito ad attrarre un discreto volume di visitatori – ha vissuto all'ombra di destinazioni turistiche ben più blasonate per fama. Grazie alla sua posizione geograficamente favorevole, sita in posizione centrale rispetto al Mar Mediterraneo e naturale porto di accesso di merci e persone dirette al centro-nord Italia, La Spezia è sempre stata vista come un *hotspot* di smistamento in direzione Pisa, Genova, Firenze, Parma o addirittura Milano. Anche rimanendo nel più contenuto ambito del territorio provinciale, la città è sempre stata percepita nella mente dei consumatori come un territorio limitrofo e di appoggio al territorio del Parco delle Cinque Terre, riconosciute dall'UNESCO come Patrimonio Mondiale dell'Umanità e famoso in tutto il mondo. Non è dunque mai stata in grado di sviluppare una propria dimensione turistica e di attuare una comunicazione verso l'esterno tale da trasmettere e presentare la propria identità al resto del mondo. Fatto assai bizzarro, questo; chi a Spezia c'è nato, o chi Spezia la vive quotidianamente, infatti, sa bene quanto l'identità di questo territorio sia forte e quanto sia marcata l'impronta che lascia sui suoi "figli".

È solo in epoca recente, nell'ultimo ventennio e con intensità maggiore negli ultimi 10 anni, che la città ha progressivamente iniziato a prendere coscienza delle proprie potenzialità e sviluppato strategie per sfruttarle al meglio. Ad aprire le porte (si spera) di una nuova stagione all'insegna dell'accoglienza, della modernità e del turismo sostenibile, sono stati *in primis* gli attori più rilevanti del territorio spezzino, i quali hanno segnato e continuano a segnare giorno dopo giorno la strada verso la Spezia del futuro, pur incontrando sul loro percorso molte difficoltà, le quali da sempre hanno rappresentato uno scoglio spesso insormontabile per lo sviluppo del territorio. Una mentalità chiusa e "provinciale" diffusa nella maggior parte della popolazione locale, pigra, ancorata alle tradizioni e restia al cambiamento e all'apertura verso il progresso e soprattutto verso i "foresti", ovvero tutti coloro che provengono dal di fuori della provincia, in termini più appropriati, i turisti. Atteggiamento

²³ Spezia, senza l'articolo, per gli amici. *Speza*, per quelli veri.

che spesso viene scambiato, come è normale che sia, per scarsa propensione all'accoglienza, popolo inospitale, rude, quasi ai limiti della maleducazione. Tutto questo non è in realtà altro che una corazza che nasconde persone calde, socievoli, accoglienti e generose, estremamente innamorate della propria terra, ai limiti della morbosità, e per questo tanto gelose da volerla proteggere da qualsiasi agente esterno o cambiamento che possa contaminarla. La personalità di un territorio altro non è che il sunto delle sue caratteristiche geografiche e morfologiche e della personalità delle persone che lo popolano. Ed è proprio questo binomio che deve diventare il vero punto di forza per lo sviluppo del territorio, passando attraverso un cambio collettivo di mentalità che consenta agli spezzini di comprendere finalmente le potenzialità e i vantaggi che la città tutta e il suo tessuto socioeconomico possono trarre abbracciando totalmente e sostenendo in maniera decisa lo sviluppo di un turismo sostenibile. In questo senso è determinante il cosiddetto fenomeno dei *nativi expatriates* (Caroli, 2014), ovvero coloro che sono prima "espatriati", istruendosi o affrontando esperienze lavorative al di fuori del territorio natio, per poi tornare, portando con loro competenze e relazioni, e diventando loro stessi risorse chiave per il territorio. Essi vanno ad integrare e supportare un tessuto sociale mediamente poco istruito, ragion per cui spesso i cambiamenti vengono visti come eventi negativi piuttosto che come opportunità di crescita e sviluppo.

Tra i tanti enti e le tante persone che lavorano quotidianamente per alimentare questo cambiamento, sono due le organizzazioni che per diritto acquisito si sono conquistate col duro lavoro e i risultati ottenuti le luci dei riflettori, e che incarnano oggi il ruolo di *drivers* e riferimento per tutti gli attori in campo. Si parla da un lato dell'ente pubblico specificatamente garante della promozione del territorio e del miglioramento della sua attrattività verso l'esterno, dunque dell'assessorato al turismo, nella persona dell'Assessore Paolo Asti, nato a La Spezia e identificabile tra i *nativi expatriates* citati in precedenza, classe 1964, ha conseguito il Master in "*Arts & Cultural Skills for Management*" alla Luiss Business School, realizzato eventi in ambito culturale a New York, Los Angeles, Stoccolma, Strasburgo e Bruxelles, è stato vice presidente della Fondazione Regionale per la Cultura e lo spettacolo (2008-2013), ha ricoperto il ruolo di consigliere provinciale e comunale (2002-2013) e attualmente nominato dalla Regione Liguria nel comitato scientifico della Mediateca Regionale Ligure; dall'altro lato una donna che da sempre è schierata in prima linea per lo sviluppo del territorio spezzino e che per prima, in contro tendenza e contro ogni sorta di difficoltà, dall'ormai lontano 2005 ha creduto e investito tempo e denaro nella crescita di Spezia come *cruise terminal* rilevante nel panorama crocieristico mondiale; si parla di Giorgia Bucchioni, attualmente amministratore delegato di agenzia Lardon e presidente di La Spezia Cruise Facility s.c.r.l., vice presidente di Federagenti, vincitrice del Premio Imprenditore Ligure nel 2010-2011. Ad oggi, sono queste le organizzazioni cardine attorno alle quali ruotano lo sviluppo e la crescita del territorio di Spezia e più in generale dell'estremo levante ligure; sono il motore e il cervello che negli ultimi anni alimentano, oltre ogni ostacolo, la nascita di centinaia di nuove attività e il traffico crescente di persone, merci e capitali e

accompagnano per mano “Il Golfo e le Terre dei Poeti” – questa la denominazione con la quale Paolo Asti ha deciso di vendere il territorio in giro per il mondo – attraverso la fase di transizione verso il futuro.

3.1.1 Analisi territoriale della Spezia e dell’estremo Levante Ligure

La città della Spezia si colloca geograficamente nell’estremo Levante Ligure, la provincia più orientale della Liguria, che confina a ovest con la città metropolitana di Genova, a est con la Toscana (provincia di Massa-Carrara), a nord con la Provincia di Parma (Emilia-Romagna) mentre a sud le sue coste sono bagnate dal Mar Ligure. La sua superficie si estende per 881,35 km², suddivisi in 32 comuni che ospitano in totale 219556 abitanti²⁴. La conformazione morfologica è varia ed eterogenea e, contrariamente a quanto potrebbe lasciar pensare una analisi superficiale, non prevale una tipologia paesaggistica sulle altre ma esse si alternano senza soluzione di continuità passando dalla zona del Golfo e della Riviera, caratterizzata da ripidi strapiombi e costiere rocciose, alle colline di Luni, territorio colonizzato dai romani prima nell’epoca repubblicana e poi cresciuto sotto l’epoca imperiale, per poi inerpinarsi lentamente verso le Alpi Apuane, e ancora i monti dell’entroterra spezzino verso la Lunigiana, dolcemente scavati dalla Val di Vara e dalla Val di Magra. Sono due i principali bacini fluviali che costituiscono il reticolo idrografico della provincia spezzina; si tratta del fiume Magra, il quale proviene dalla Toscana e sfocia con un estuario nel Mar Ligure, e il suo principale affluente, il fiume Vara, che di fatto è anche il fiume più lungo della Liguria e attraversa in lunghezza gran parte del territorio provinciale. La restante parte della rete idrica consiste in bacini di ridotte dimensioni che si riversano velocemente in mare, attraverso vallate talvolta anche molto ripide. Questa preziosa risorsa viene sfruttata, oltre che ovviamente in ambito agricolo, in ambito sportivo; è infatti possibile praticare ogni sorta di sport fluviale, dal *rafting* alla canoa fluviale di discesa o di velocità, in maniera amatoriale attraverso escursioni guidate o in maniera agonistica. L’area geografica sotto esame, nonostante si trovi a ridosso del mare, è prevalentemente una zona collinare e montagnosa, a partire proprio dalle proprie coste che si innalzano rapidamente fino a raggiungere altezze rilevanti. Il principale rilievo montuoso è il Monte Gottero, 1639 metri di altitudine, al confine tra Liguria ed Emilia-Romagna; ma rimanendo in zone limitrofe alla città, il Monte Parodi piuttosto che le centinaia di chilometri di sentieri segnati tra la costiera delle Cinque Terre, l’isola Palmaria o il versante di levante del Golfo con Monte Marcello, arrivando fino alle Apuane spingendosi verso l’estremo meridionale della provincia, permettono di praticare escursionismo, trial e trekking trecentosessantacinque giorni all’anno. Gli sport invernali non sono da meno; a soli 45 minuti di auto dalla città, seppur già in provincia di Reggio Emilia e Massa-Carrara,

²⁴ Dato Istat – Popolazione residente al 1° Gennaio 2019.

il Cerreto, il monte degli spezzini, permette nei mesi invernali di praticare sci di fondo e di alpinismo con impianti di risalita e diverse decine di chilometri di piste battute, mentre a Portovenere il Muzzerone è riconosciuto da tutti gli appassionati di alpinismo e di arrampicata sportiva come un'istituzione, soprattutto durante i mesi invernali quando a causa dell'inverno rigido non è possibile scalare le cime alpine o dolomitiche. Uno spettacolo unico al mondo che consente a tutti gli appassionati di questo sport di arrampicare a strapiombo sull'area marina protetta delle Cinque Terre e il santuario dei cetacei, con alle spalle lo spettacolo di Portovenere. Non a caso proprio qui è sepolto il più grande scalatore italiano di tutti i tempi, Walter Bonatti. Portovenere che, rimanendo in ambito di sport estremi, è stata raggiunta dal Red Bull Cliff Diving World Series, il campionato mondiale di tuffi da grandi altezze; Alessandro De Rose, infatti, ha raggiunto il 9 Giugno 2017 la perla del Golfo spezzino durante il suo tour di avvicinamento alla tappa italiana del campionato, tenutasi il 23 luglio dello stesso anno a Polignano a Mare. È certamente il mare l'elemento forte di questo territorio, con i suoi 70 chilometri di coste, dalla località di Deiva Marina, ai confini della provincia di Genova, fino a Marinella di Sarzana. Una risorsa che offre opportunità a 360 gradi, dal turismo allo sport (canoa, voga, vela, sci nautico, wind surf, surf) fino all'itticoltura, l'acquacoltura e la mitilicoltura, con allevamenti di ostriche e muscoli²⁵. Unico ed incantevole l'arcipelago, composto da tre isole di dimensione decrescente, nell'ordine la Palmaria, il Tino e il Tinetto. La prima si estende per una superficie di circa due chilometri quadrati; all'interno della famosissima Grotta dei Colombi, raggiungibile solo calandosi con la corda, sono state ritrovate ossa di animali pleistocenici, come il camoscio e il gufo delle nevi, ma soprattutto sepolture umane, testimoni della presenza dell'uomo almeno cinquemila anni fa. Sul suo lato meridionale è presente una cava di portoro, un pregiato marmo nero con striature dorate, oggi dismessa. L'isola ospita anche un centro di studio e ricerca ornitologico, grazie alle specie di uccelli uniche al mondo che si trovano in questo luogo. L'isola del Tino è invece di dimensioni inferiori, meno di un chilometro quadrato. Durante la guerra, in conseguenza alla sua posizione, è stata utilizzata per costruire postazioni di difesa contro eventuali attacchi via mare. È oggi interamente dichiarata zona militare, con il divieto di approdo e di ormeggio durante tutto l'anno, tranne in occasione di San Venerio, il 13 Settembre di ogni anno, santo nato nell'isola Palmaria e vissuto qui da eremita fino alla sua morte, nel 630, patrono del Golfo della Spezia e protettore dei fanalisti d'Italia; durante questa ricorrenza e la domenica successiva l'isola è aperta al pubblico. Il Tinetto, oltre ad essere meta famosissima per gli appassionati di immersioni e *snorkeling*, riserva ormai solo i resti di un piccolo rudere oratorio, testimonianza della presenza di comunità religiose, risalente al V secolo, costruita fino al XI secolo e poi definitivamente distrutta dai saraceni. Tutte e tre le isole dell'arcipelago sono state dichiarate nel 1997 patrimonio mondiale dell'umanità dall'UNESCO. La Spezia rappresenta una destinazione ambitissima per il segmento del

²⁵ Ovvero le cozze. Ma dicendo cozze, a Spezia, si mette seriamente a rischio la propria incolumità.

turismo culturale. Una terra densa di cultura, dalle statue stele della Lunigiana fino a Luni, porto fluviale di epoca romana, con il suo famosissimo anfiteatro; dal borgo di Sarzana fino agli incantevoli paesi che affacciano sul Golfo, da un lato Lerici, con il suo famoso castello costruito ad opera delle repubbliche marinare di Genova e Pisa, che oggi ospita il museo geopaleontologico ed una galleria d'arte, e dall'altra parte Portovenere, con la chiesa di San Pietro, costruzione a picco sul mare dalle caratteristiche striature bianche e nere, opera inizialmente di tipo siriano e ultimata nel XIII secolo. Numerosi e rilevanti i musei cittadini, tra cui degni di nota sono il museo tecnico navale, il museo archeologico del castello San Giorgio, il Lia ed il centro di arte moderna e contemporanea, il CAMEC. I borghi delle cinque terre, nell'ordine Riomaggiore, Manarola, Corniglia, Vernazza e Monte Rosso, sono uno spettacolo unico al mondo, luogo di attrazione per milioni di turisti internazionali ogni anno, una meraviglia che non stanca mai gli occhi, borghi marinari incantati dove il mare plasma a sua immagine e somiglianza l'architettura e i suoi abitanti, capaci con forza di reagire a disastri di cui spesso sono vittime durante i mesi invernali, come la terribile alluvione del 2011 che distrusse strade ed edifici e causò diverse vittime e centinaia di sfollati. L'eterogeneità geomorfologica del territorio spezzino si riflette anche sulla varietà della produttività. Il processo di antropizzazione del territorio ha permesso di portare le coltivazioni in territori impervi, come per esempio alle Cinque Terre, dove grazie all'uso dei terrazzamenti e dall'arte della viticoltura eroica nasce lo Sciacchetrà un vino D.O.C. la cui produzione è consentita appunto ai soli comuni delle Cinque Terre. La valle del Vara è ormai in gergo chiamata "la valle del biologico" grazie alla diffusione di coltivazioni 100% naturali. Nella stessa zona è stato intrapreso il percorso per conquistare la Denominazione di Origine Protetta per quanto riguarda la farina di castagne della Val di Vara, frutto della miscela di varietà diverse e di antiche tecniche di essiccazione, grazie alla numerosa presenza di castagneti da frutto. L'industria spezzina svolge un ruolo rilevante nell'economia territoriale, sfruttando la sua posizione favorevole, naturale approdo di merci all'interno del suo porto operativo 365 giorni all'anno; l'industria militare, trainata dalla presenza di uno dei più grandi arsenali militari d'Italia, vede la sua punta di diamante nell'O.T.O. Melara, famosa produttrice di armamenti, in stretta sinergia con l'industria metalmeccanica della Termomeccanica. La Fincantieri è il principale cantiere navale, a Muggiano, sede di molti brand di spicco della yachtistica mondiale. In questo senso il Porto Mirabello, sito davanti al molo centrale della città, è uno dei porti turistici più attrezzati d'Italia e offre servizi di *élite* ai suoi clienti internazionali.

3.2 Destination Management Organization

Durante i suoi anni di assessorato nella provincia spezzina, il Dott. Paolo Asti scrisse un documento in cui si parlava, in maniera quasi pionieristica, di sviluppo armonico delle attività nel Golfo della Spezia. Grazie alla sua gentilissima disponibilità, per la quale si rinnovano i più sentiti ringraziamenti,

è stato possibile discutere con lui circa la situazione attuale e le prospettive di sviluppo future sotto la spinta dei *drivers* del marketing territoriale. Quando l'economia di un territorio è caratterizzata da un'unica produzione, o comunque sia da un ristretto cerchio di attività, è molto facile che essa, a causa di situazioni ed eventi non per forza contingenti alla realtà locale, ma piuttosto scaturiti da mercati sovranazionali ed internazionali, entri in crisi. Un esempio emblematico per quanto riguarda La Spezia è il caso del mercato delle demolizioni navali; la città ricopriva un ruolo molto forte ed era leader del settore negli anni a cavallo tra il 1950 e il 1970, per poi conoscere un periodo di profonda depressione fino quasi a scomparire ai giorni d'oggi. Questo perché paesi estremamente meno sviluppati sotto l'aspetto della regolamentazione sul luogo del lavoro, dove non viene tutelata in nessun modo l'incolumità dei lavoratori e non vengono rispettate le norme in materia igienico sanitario e di tutela ambientale, sono in grado di offrire lo stesso servizio ad un prezzo irragionevolmente troppo inferiore. Dunque, una mono produzione o una mono attività nel Golfo sarà sempre soggetta ad una possibilità di crisi improvvisa, ed in molti dei casi eccezionale, in grado di far cadere nell'oblio il suo intero apparato economico e commerciale. «È per questo che ho parlato di sviluppo armonico, perché ho trovato e penso convintamente che un'armonia delle attività all'interno del contesto territoriale spezzino possa portare ad avere una situazione economica ben strutturata, basandosi su più economie; partendo dal versante ponentino del golfo, dunque il turismo delle Cinque Terre e di Portovenere, la base militare del Varignano alle Grazie e l'arsenale, con la sua base navale, proseguendo con la nautica diportistica di alto livello del Porto Mirabello, il diportismo sociale del molo e della Morin, il terminal croceristico, il porto alla rinfusa, ancora terminal e cantieri navali, con un altro porto turistico di alto livello, ovvero Porto Lotti ed ancora cantieri navali e infine lo spettacolo di Lerici e Tellarò», in quest'ottica Asti si pone di sviluppare il territorio. Non attraverso una sola economia, ma molteplici. Lo stesso discorso può essere fatto per il turismo; la presenza di una sola tipologia di turismo è facilmente soggetta alla concorrenza di un nuovo entrante nel settore, con il rischio di vedere i propri flussi azzerati ed essere tagliato fuori dal mercato. «Cos'è la globalizzazione? Provo a spiegarla in tre righe; una nave parte da Singapore e arriva alla Spezia. Il costo del trasporto dei *container* che carica è circa 500 dollari l'uno. Portare lo stesso *container* dalla Spezia a Milano costa circa 350 euro. In una situazione come questa è indifferente dove si produce, perché il costo unitario della logistica necessaria a far arrivare un singolo prodotto sul mercato è ininfluenza rispetto alla variazione dei costi sulla produzione. Questa è la globalizzazione spiegata attraverso l'economia reale, semplice, banale e impietosa»²⁶. Proprio in virtù di questa considerazione, La Spezia gode del secondo porto *container* d'Italia, con collegamenti settimanali verso tutti i continenti, un traffico che ammonta nel 2018 a 1486623 *container* e forti

²⁶ Paolo Asti, intervista in esclusiva, 30 Agosto 2019

prospettive di crescita e sviluppo. Un porto in grado di essere operativo 365 giorni all'anno²⁷, essendo una rada protetta e non soggetta, grazie al clima favorevole, alle gelate dei porti del Nord Europa o a forti venti che impediscano alle gru di lavorare in sicurezza. Per sfruttare tutto questo sono stati fatti ingenti investimenti per implementare il settore fino alla soglia di competitività rispetto agli altri *competitors* in campo.

Per quanto riguarda invece il discorso turismo, i flussi pubblicati dalla Regione Liguria parlano chiaro; La Spezia è il comune, tra i più rappresentativi della Liguria, che è cresciuto maggiormente sia in termini di arrivi che in termini di presenze. Gli arrivi rappresentano il numero di persone che effettivamente arrivano in città, mentre le presenze il numero di notti che quelle persone rimangono sul territorio; dunque, ad esempio, un arrivo e due presenze significa che una persona ha dormito due notti in una struttura cittadina. Nelle figure 10 e 11 sono proposti i dati di arrivi e presenze in Liguria nel triennio 2016-2018, suddivisi per provincia²⁸. «Per una città che non era turistica questo può essere considerato decisamente come un ottimo risultato, considerando il fatto che una famiglia ancora non prenota l'albergo per rimanere in città una settimana», questo il commento dell'assessor Asti ai dati sopra riportati. All'interno di tali flussi non è considerato il turismo croceristico, *asset* cruciale e strategico per la città²⁹; questo rappresenta, solo dall'inizio del 2019, 750 mila arrivi, parte dei quali scende in direzione Pisa e Firenze, il 30-35 % visitano La Spezia e provincia e solo una minima parte rimangono a bordo della nave. «In passato eravamo, e non vogliamo più esserlo, definiti la porta delle Cinque Terre; io quando sono arrivato ho deciso di voler trasformare questa città in una vera e propria destinazione turistica con un'identità propria e ben definita, per riuscire ad aumentare quel dato sulle presenze e far scoprire al turista tutte le opportunità che questo territorio offre»³⁰. Per fare ciò è necessario compiere tutta una serie di azioni di marketing e progettare una serie di attività. È in quest'ambito che Paolo Asti ha deciso di ragionare non solo in termini di città della Spezia ma includendo complessivamente tutto il territorio, che ha deciso di identificare e presentare al mercato internazionale come “Golfo e Terre dei Poeti”. Infatti, per il turista proveniente dalla California piuttosto che dalla Cina, abituati a dimensioni di ben altra scala rispetto a quelli del nostro Mar Mediterraneo, il “golfo” non è quello della Spezia bensì la porzione di costa che va da Cannes, in Costa Azzurra, fino a Livorno.

²⁷ L'ultimo giorno di inattività forzata del porto della Spezia si è verificato nell'inverno del 2018, a causa della terribile tempesta in grado di rompere gli ormeggi di alcune navi in porto e che causò ingenti danni in tutto il Levante Ligure, con migliaia di imbarcazioni affondate.

²⁸ Nell'analisi dei dati è importante tenere in considerazione le evenienze di natura straordinaria verificatesi sul territorio provinciale nell'ultimo periodo, che inevitabilmente hanno alterato i flussi. Si parla *in primis* del crollo del ponte Morandi di Genova, il 14 agosto 2018, e della tempesta che ha colpito la Liguria nell'Ottobre dello stesso anno.

²⁹ Si parlerà più nel dettaglio dell'argomento nel prossimo paragrafo

³⁰ Paolo Asti, intervista in esclusiva, 30 Agosto 2019

Tabella 3.1: Arrivi registrati presso le strutture ricettive complessive in Liguria e in Italia, anni 2016, 2017 e 2018 – dettaglio per provincia e nazionalità dei turisti – valori assoluti e variazioni assolute e percentuali

Arrivi italiani in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	453.404	476.598	456.049	23.194	5,12%	-20.549	-4,31%
Savona	934.938	966.099	936.597	31.161	3,33%	-29.502	-3,05%
Genova	814.360	852.488	852.206	38.128	4,68%	-282	-0,03%
La Spezia	318.362	339.956	331.103	21.594	6,78%	-8.853	-2,60%
Liguria	2.521.064	2.635.141	2.575.955	114.077	4,52%	-59.186	-2,25%
Arrivi stranieri in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	388.422	414.171	416.551	25.749	6,63%	2.380	0,57%
Savona	362.898	365.320	346.896	2.422	0,67%	-18.424	-5,04%
Genova	775.762	820.187	820.251	44.425	5,73%	64	0,01%
La Spezia	537.032	572.253	601.351	35.221	6,56%	29.098	5,08%
Liguria	2.064.114	2.171.931	2.185.049	107.817	5,22%	13.118	0,60%
Arrivi complessivi in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	841.826	890.769	872.600	48.943	5,81%	-18.169	-2,04%
Savona	1.297.836	1.331.419	1.283.493	33.583	2,59%	-47.926	-3,60%
Genova	1.590.122	1.672.675	1.672.457	82.553	5,19%	-218	-0,01%
La Spezia	855.394	912.209	932.454	56.815	6,64%	20.245	2,22%
Liguria	4.585.178	4.807.072	4.761.004	221.894	4,84%	-46.068	-0,96%
Dati nazionali	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018*	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Arrivi italiani in Italia	60.180.004	62.672.366	70.897.417	2.492.362	4,14%	8.225.051	13,12%
Arrivi stranieri in Italia	56.764.239	60.523.190	67.504.856	3.758.951	6,62%	6.981.666	11,54%
Arrivi complessivi in Italia	116.944.243	123.195.556	138.402.273	6.251.313	5,35%	15.206.717	12,34%

*Dato provvisorio

Fonte: Elaborazione su dati Osservatorio Turistico Regione Liguria / ISTAT

Tabella 3.2: Presenze registrate presso le strutture ricettive complessive in Liguria e in Italia, anni 2016, 2017 e 2018 – dettaglio per provincia e nazionalità dei turisti – valori assoluti e variazioni assolute e percentuali

Presenze italiani in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	1.826.940	1.879.292	1.784.122	52.352	2,87%	-95.170	-5,06%
Savona	4.218.993	4.253.713	4.090.895	34.720	0,82%	-162.818	-3,83%
Genova	2.087.005	2.137.890	2.116.906	50.885	2,44%	-20.984	-0,98%
La Spezia	904.855	971.800	936.639	66.945	7,40%	-35.161	-3,62%
Liguria	9.037.793	9.242.695	8.928.562	204.902	2,27%	-314.133	-3,40%
Presenze stranieri in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	1.286.279	1.340.695	1.342.689	54.416	4,23%	1.994	0,15%
Savona	1.424.536	1.474.807	1.395.015	50.271	3,53%	-79.792	-5,41%
Genova	1.868.909	1.946.723	1.940.001	77.814	4,16%	-6.722	-0,35%
La Spezia	1.480.576	1.562.897	1.590.093	82.321	5,56%	27.196	1,74%
Liguria	6.060.300	6.325.122	6.267.798	264.822	4,37%	-57.324	-0,91%

Presenze complessive in Liguria							
Provincia	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Imperia	3.113.219	3.219.987	3.126.811	106.768	3,43%	-93.176	-2,89%
Savona	5.643.529	5.728.520	5.485.910	84.991	1,51%	-242.610	-4,24%
Genova	3.955.914	4.084.613	4.056.907	128.699	3,25%	-27.706	-0,68%
La Spezia	2.385.431	2.534.697	2.526.732	149.266	6,26%	-7.965	-0,31%
Liguria	15.098.093	15.567.817	15.196.360	469.724	3,11%	-371.457	-2,39%
Dati nazionali	Anno			Variazione 2017-2016		Variazione 2018-2017	
	2016	2017	2018*	var. ass.	var. %	var. ass.	var. %
Presenze italiani in Italia	203.540.299	209.970.369	230.624.629	6.430.070	3,16%	20.654.260	9,84%
Presenze stranieri in Italia	199.421.814	210.658.786	232.717.052	11.236.972	5,63%	22.058.266	10,47%
Presenze complessive in Italia	402.962.113	420.629.155	463.341.681	17.667.042	4,38%	42.712.526	10,15%

*Dato provvisorio

Fonte: elaborazione su dati Osservatorio Turistico Regione Liguria / ISTAT

Una città come Los Angeles, ad esempio, ha un'estensione di poco inferiore alla Liguria. È da questo che è nata l'esigenza di creare un gruppo di lavoro con l'obiettivo di sviluppare un DMO (Destination Management Organization) comune non solo alla città in senso stretto e ai paesi che affacciano sul Golfo, bensì un'adesione più ampia che raccogliesse tutte le realtà del territorio. L'obiettivo del lavoro era creare una struttura in grado di gestire i flussi e destagionalizzare i flussi stessi, perché non si può pensare che l'economia turistica si regga su soli 8 mesi di attività, da aprile a settembre, ma bisogna ampliare questo arco temporale ad almeno 10, individuando più segmenti ai quali rivolgersi. Il 16, 17 e 18 ottobre alla Spezia si terrà un *workshop* di *leisure activity*, al quale per il momento hanno aderito ufficialmente Comune della Spezia, Comune di Portovenere, Comune di Aulla, Unione dei Comuni della Lunigiana, Riccò del Golfo e Parco delle Cinque Terre, organizzato dallo stesso assessore al turismo e dagli operatori locali, durante il quale verranno invitati una trentina di *buyer* provenienti dal Nord America, Nord Europa e Cina. Essi saranno messi in contatto, in un incontro *business to business*³¹, con coloro che producono i pacchetti turistici esperienziali, perché ormai il mercato si muove quasi esclusivamente su questo tipo di prodotto, dunque pacchetti che comprendano viaggio ed alloggio ed una serie di esperienze uniche organizzate per far scoprire e vivere a meglio il territorio. Durante il primo giorno del *workshop* ci sarà l'accoglienza dei partecipanti e la presentazione dell'iniziativa, durante il secondo giorno ci sarà l'incontro tra operatori di domanda e offerta, a bordo di una nave di Costa Crociera, mentre il terzo e ultimo giorno ci sarà un vero e proprio "assaggio" di questi pacchetti, con i *seller* che porteranno in giro per il territorio in prima persona i *buyer* e offriranno loro la possibilità di testare il prodotto e ciò che queste zone sono in grado di offrire. L'obiettivo dichiarato dell'iniziativa è quello di riuscire a vendere in anticipo il territorio per il periodo ottobre-febbraio del prossimo anno. Il Golfo e le Terre dei Poeti non sono una località esclusivamente estiva, ma come lo stesso Asti ha dichiarato alla Nazione è necessario un Golfo aperto tutto l'anno (Asti, 2018). «Se le navi possono attraccare e scaricare merci e turisti tutto l'anno, perché non potrebbe farlo il turismo?»³². Un turista proveniente dalla Norvegia o dal Canada che voglia praticare il kayak durante i mesi invernali, ed è impossibilitato a farlo nel suo paese a causa delle condizioni climatiche, può raggiungere La Spezia e troverà tutto il necessario per dedicarsi alla propria passione, lungo i corsi fluviali della Val di Vara piuttosto che uscendo in mare con la canoa per un tour alla scoperta dell'arcipelago spezzino o delle Cinque Terre, rientrando in città magari con una passeggiata attraverso i vigneti della costiera.

È giusto, in tutto questo, dare voce alle opinioni discordanti di chi afferma che la crisi ha ridotto il numero di turisti e che le strutture alberghiere ed extra alberghiere faticano a riempire le proprie stanze. È infatti vero, e i dati lo confermano in maniera indiscutibile, che il movimento turistico stia

³¹ Business to business

³² Paolo Asti, intervista in esclusiva, 30 Agosto 2019

vivendo un momento di forte espansione, ma è altrettanto vero che nel giro di pochi anni in città le residenze extra alberghiere siano passate da 200 ad oltre 1300 unità. Dissonanza spesso inevitabile e frequente in una fase di forte sviluppo, che senz'altro nel lungo periodo troverà il proprio equilibrio e la propria armonia con i flussi turistici.

Di seguito la presentazione concreta del DMO “Golfo e Terre dei Poeti”.

3.2.1 Progetto di organizzazione, struttura e funzioni della Destination Management Organization “Golfo e Terre dei Poeti”

Oggi giorno, per essere presenti e competitivi sul mercato turistico internazionale, è necessario se non indispensabile fornirsi di un documento programmatico di Destination Management Organization. Questo per coordinare la molteplicità di attori rilevanti che agiscono nel settore, siano essi pubblici o privati, per condurre e sviluppare un progetto unitario di comunicazione e commercializzazione della destinazione turistica. Inoltre, è sempre più importante e necessaria la sinergia tra settore pubblico e privato anche nella fase di finanziamento di nuovi progetti e di approvvigionamento di nuove risorse finanziarie, per realizzare azioni di prodotto e di marketing atte a rinforzare la propria presenza sul mercato. Il territorio del Golfo e Terre dei Poeti si è fornito dello stesso nell'anno 2018 in collaborazione con l'agenzia FTourism & Marketing. L'obiettivo di tale progetto è riuscire a sfruttare le opportunità e il trend del mercato verso i prodotti turistici, con un processo di segmentazione della propria clientela e differenziazione della propria offerta che sappia attrarre turisti per i propri *unicum* e per ciò che il territorio è in grado di offrire e gli permetta di conquistare un posizionamento nella mente dei consumatori e sul mercato ben diverso rispetto a quello di semplice destinazione balneare o destinazione di complemento alle Cinque Terre. L'obiettivo strategico è andare incontro ai nuovi *trend* della domanda e implementare non solo i flussi turistici ma l'attività turistica territoriale in tutto il suo insieme. Il concetto di Golfo e Terre dei Poeti si presenta come *new entry* su un mercato che di fatto non conosce la destinazione e non riconosce ancora l'identità del territorio intesa come insieme ed unione del suo ambito litoraneo (Golfo) e dell'entroterra (Terre). Non possiede dunque sul mercato né un'identità propria né tanto meno un posizionamento, essendo percepita, come già detto in precedenza, come porta di accesso alle Cinque Terre. Gli stessi operatori locali non riconoscono ancora i benefici di conquistare un posizionamento autonomo e preferiscono piuttosto adagiarsi vivendo di luce riflessa del Parco Naturale delle Cinque Terre. È necessario sviluppare sinergie tra istituzioni e operatori locali che lavorano in ambito turistico per attuare strategie di comunicazione comuni ed incanalare gli sforzi del proprio lavoro. La stessa carenza di coordinamento si presenta anche nei rapporti tra zone costiere e zone dell'entroterra, che dovranno progressivamente essere implementati. Tutto ciò, essendo in una fase definibile quasi embrionale del progetto, è accentuata dalla mancanza di un ente comune dedicato

al coordinamento e alla comunicazione e dalla mancanza di aziende forti e *leader* di settore. Inoltre, è stata evidenziata nella domanda la percezione di difficoltà nel raggiungimento della destinazione, percezione in realtà erronea date le varie opzioni e i diversi collegamenti per raggiungere la zona. Infatti, la vicinanza con gli aeroporti di Pisa e Genova, oltre alla rete ferroviaria e alle autostrade che raggiungono La Spezia, sono un vantaggio notevole che merita di essere sfruttate. La zona presenta tutte le caratteristiche necessarie, sotto il punto di vista del patrimonio paesaggistico e culturale, per poter attrarre una grossa fetta di domanda. Per esempio, una strategia sul mercato straniero è quella di recuperare lo *status* ottocentesco di tappa fissa del Grand Tour che gli intellettuali intraprendevano ad un certo punto della loro vita, per arricchire il proprio bagaglio culturale ed esperienziale. La provincia spezzina ha già un prodotto ampiamente sviluppato per quanto riguarda l'ambito balneare stagionale, e seppur le diverse località non formano nel loro insieme un sistema di turismo integrato e tanto meno un piano di marketing integrato, possono essere sviluppati. È dunque configurabile un prodotto con un elevatissimo potenziale di mercato e di crescita, ragionando sullo sviluppo di un prodotto-territorio altamente attrattivo e un processo di *branding* territoriale indispensabile per far sì che la comunicazione risulti efficace ed incisiva nella mente dei consumatori, sfruttando *driver* come sport, balneazione, enogastronomia e cultura. La sfida è quella di diffondere un'immagine della destinazione Golfo e Terre dei Poeti che sia attraente, interessante, affascinante, seducente e che soprattutto possa garantire delle emozioni ai turisti (FTourism, 2018). Per creare un *brand* in grado di ottenere tutto questo serve puntare, per l'identificazione del territorio, sui suoi prodotti unici e di valore, che siano in grado di differenziarsi rispetto ai *competitors*. Il progetto di *Destination Management Organization* risulta fondamentale per perseguire tali obiettivi, essendo in grado di sviluppare un programma solido che tracci la strada da seguire dalla totalità degli operatori in un arco temporale di medio e lungo termine, punto di riferimento e allo stesso tempo in grado di adattarsi e rispondere alle eventuali sfide future. Oggi giorno ricopre, il DMO, un ruolo che esula la semplice programmazione, ma utile anche in ambito di comunicazione verso la domanda dell'offerta, tanto da essere sempre più frequentemente completato con l'accezione di *Destination Marketing & Management Organization (DM & MO)*. È, allo stesso tempo, punto di contatto e coordinamento tra quelli che sono i bisogni del sistema territoriale e quelli della domanda e del mercato del turismo, per uno sviluppo territoriale sostenibile. Ovviamente, entrare nel mercato nel turismo, parafrasando la teoria di Chan Kim, non significa certamente tuffarsi in un "oceano blu" (Chan Kim, 2005); l'oceano è piuttosto rosso intenso a causa della elevatissima competizione nel settore. Golfo e Terre dei Poeti deve proporre un'offerta fortemente differenziata e trovare la propria porzione di mercato nel quale agire per evitare di avere risultati insoddisfacenti nel lungo termine. Il marketing in questa fase deve occuparsi del processo di *brandizzazione* del *product destination*, l'individuazione di un adeguato posizionamento competitivo e sviluppare strategie operative in linea con *mission & vision*. Dal punto di vista prettamente manageriale, si rende necessario implementare la qualità dei prodotti e servizi

offerti all'interno dell'area geografica interessata dal progetto, attivando opportuni sistemi di controllo qualità. È altresì di importanza strategica istituire un ente unico e comune in grado di occuparsi dell'accoglienza e dell'informazione turistica e della gestione dei flussi. L'azione di marketing territoriale e *management* del prodotto-territorio deve riuscire a creare un vero e proprio "ecosistema Golfo e Terre dei Poeti", creando un sistema turistico integrato attraverso *partnership* orizzontali e verticali con i *partner* chiave e sfruttando le risorse rilevanti a disposizione del territorio, in modo tale da aumentare nel medio-lungo periodo i flussi e la notorietà del *pack* territoriale. A guidare l'orientamento della *Destination Management Organization* vi sono *mission & vision*. Al centro della visione strategica deve porsi il turista, destinatario unico e finale di qualsiasi azione di marketing, colui che deve diventare il protagonista delle esperienze uniche ed autentiche che il territorio è in grado di offrire. Essa deve essere fondamentale "da fuori verso il dentro", a differenza della maggioranza delle destinazioni concorrenti che hanno una visione "da dentro verso fuori" (FTourism, 2018). La *mission* invece, come già affermato, deve essere quella di creare un sistema turistico integrato forte e coordinato al suo interno, in grado di alimentare continuamente la creazione di prodotti turistico-esperienziali attraenti e di elevatissima qualità e implementare la promozione delle stesse. In sintesi, la DMO si articola in quattro fasi fondamentali: il pensiero, dunque l'analisi dei dati relativi ai flussi e lo studio dei *trend* destinato all'individuazione della domanda *target*, individuando le principali strategie di marketing; la costruzione, delle reti di connessione fra domanda offerta, dell'adeguata strategia comunicativa, della qualità dell'offerta e dell'insieme del prodotto-territorio; guidare il processo, accompagnando gli operatori attraverso un percorso di crescita professionale, fornire all'ecosistema Golfo e Terre dei Poeti forti figure di leadership e catalizzare lo sviluppo economico della destinazione; in fine la fase di *content generator*, attivando reti tra gli operatori locali, raccontando verso l'esterno la destinazione attraverso messaggi suggestivi ed intriganti.

La DMO appena presentata deve fungere da primo impatto con chiunque voglia entrare all'interno dell'ecosistema Golfo e Terre dei Poeti attivamente come parte in causa, investendo sul territorio idee, sogni e capitali. Deve essere la guida degli stessi verso un obiettivo comune, ambizioso e dinamico, in grado di evolversi e spostare l'asticella conseguentemente alle nuove sfide che il mondo ed il mercato offre. Quel mercato che di fatto è composto da persone; l'obbiettivo, ultimo finale e definitivo, deve dunque essere regalare alle persone esperienze uniche, indimenticabili e sensazionali, in grado e meritevoli di essere ricordate. Perché in fondo, l'unica regola del viaggio è: non tornare come sei partito. Torna diverso (Anne Carson).

3.3 Discover La Spezia

Da quanto emerso dalle trattazioni appena fatte in materia di turismo nel territorio della Spezia, il settore ha iniziato ad affacciarsi prepotentemente sul mercato e a conoscere una forte fase di sviluppo soprattutto a partire dagli ultimi 15/20 anni. I risultati che si iniziano a cogliere attualmente sono frutto del duro lavoro portato inizialmente avanti, in una città di dimensioni comunque contenute, da uno scarno gruppo di attori e imprenditori locali che da sempre hanno avuto la capacità di saper individuare le opportunità che il territorio offre e lavorato duramente per esaltarle. Come già detto, uno dei punti di forza della città e del suo intero “comprensorio” è senz’altro quello della sua ubicazione geografica, strategica nel contesto nazionale e dell’intero Mare Mediterraneo. È stato notato – dall’occhio proattivo del gruppo di imprenditori definibili “illuminati” di cui sopra – che tale potenziale potesse essere sfruttato non solo in ambito commerciale, con il traffico portuale di merci e *container*, bensì anche nel settore dell’accoglienza e del turismo. Dunque, è stato individuato nel *business* crocieristico una enorme opportunità di crescita, in grado di fornire al territorio capitali, traffico di persone, internalizzazione e visibilità sul mercato globale. Preso atto di ciò, è stata intrapresa tutta una serie di azioni ed iniziative atte a creare ed offrire tutte le condizioni necessarie ed indispensabili affinché il mercato delle navi da crociera trovasse terreno fertile per crescere. Un progetto partito da zero, come si vedrà in seguito, che oggi significa circa un milione di arrivi annuali in termini di presenze sul territorio, e che senza dubbio è uno dei principali traini dell’economia locale. È importante sottolineare come l’arrivo di una nave in porto, così come di un qualsiasi turista in una struttura ricettiva, significhi innanzitutto accoglienza. È opinione comune ritenere che la fase di accoglienza rappresenti uno dei fattori sempre più determinanti per garantire una migliore e più qualificata offerta territoriale; più ricerche di marketing concordano sull’affermare che l’accoglienza riservata, per esempio, nell’area *receptionist* di un hotel, possa condizionare profondamente l’opinione e la percezione di benessere che gli ospiti assoceranno in futuro all’intero soggiorno. Il sistema di accoglienza del territorio assume a tutti gli effetti una vera e propria rilevanza strategica. In quest’ottica, dopo attente analisi e riflessioni, si è convenuto che fosse necessaria nel territorio spezzino una forte azione di riorganizzazione dell’intero apparato di accoglienza. È soprattutto nella ricerca di questo obiettivo che, nel marzo del 2007, nacque Discover La Spezia, un consorzio promosso e costituito da La Spezia Cruise Facility srl ed Unionservizi srl (società di servizi di Confindustria La Spezia), con il fortissimo impegno di personalità come Giorgia Bucchioni, assoluta figura di spicco nel panorama imprenditoriale spezzino ma non solo; introdurre nuove strategie innovative per l’accoglienza, coordinare tutti gli operatori in campo e promuovere azioni atte a diffondere una nuova cultura dell’accoglienza i principali scopi di questo progetto.

3.3.1 Le principali tappe del progetto Discover La Spezia

Come detto, l'opera di Discover La Spezia ha inizio a partire dalla stagione crocieristica 2007. Fin da subito l'iniziativa è stata patrocinata da Provincia, Comune, Camera di Commercio e Sistema Turistico Golfo dei Poeti Val di Magra e Val di Vara. Da quel momento, dato ufficiale aggiornato al 2017, sono stati registrati oltre 2.670.000 arrivi, la totalità dei quali ha usufruito in almeno un momento del proprio viaggio e del proprio soggiorno in città dei servizi offerti dal personale scelto e qualificato di Discover La Spezia. Il segmento di domanda potenziale a cui le azioni promosse si rivolgono è quello del turismo ad interesse storico-artistico e culturale. Tra le prime azioni proposte dal consorzio vi è la creazione vari percorsi guidati, con guide cartacee, audio guide o guide turistiche, che accompagnassero i visitatori attraverso un *tour* nel mezzo delle vie cittadine, alla scoperta dei luoghi simbolo della città e dei principali *hotspot* di attrazione. Sin dalle fasi embrionali, in stretta sinergia e collaborazione con i principali enti, è stata portata avanti una fitta opera di analisi e consulenza finalizzata ad individuare gli obiettivi strategici, creazione del brand, definizione dei programmi progettuali ed elaborazione della strategia creativa. Nell'ottobre del 2007 Confesercenti La Spezia ha iniziato a prestare il proprio contributo alla causa in maniera ufficiale aderendo al consorzio. Da qui la creazione di un percorso di formazione rivolto ai commercianti attivi sul territorio e finalizzata alla promozione di una nuova "cultura turistica", per conoscere e scoprire le culture straniere, in modo tale da favorire un migliore *match* tra domanda e offerta, oltre alla fissazione di nuovi e più ambiziosi *standard* di qualità. In quest'ottica è stato attivato, dalla Sezione Turismo, Cultura e Tempo Libero di Confindustria La Spezia in collaborazione con Discover La Spezia, un percorso formativo denominato "Miglioramento continuo dei servizi di accoglienza e promozione del turismo *incoming*". Il marchio figurativo ufficiale del consorzio è stato depositato nel novembre 2007 al Ministero dello Sviluppo Economico – UIBM Ufficio Italiano Brevetti e Marchi. Nel Maggio 2012, l'Autorità Portuale della Spezia, a conferma della forte collaborazione tra tutti gli agenti territoriali, decide per l'acquisizione di una corposa quota di maggioranza del fondo consortile, precisamente il 76%. Nel corso dell'anno si raggiungono grandi risultati in termini di adesione, con la condivisione del progetto da parte di Confcommercio La Spezia, Confartigianato La Spezia, CNA La Spezia, STL Golfo dei Poeti Val di Magra Val di Vara, Confcooperative La Spezia, Lega Ligure delle Cooperative e Mutue. I frutti di questa prima ma intensissima fase di lavoro hanno trovato concretezza nei seguenti dati; il 2013 è stato teatro di un deciso numero di sbarchi, conseguenza diretta dei miglioramenti logistici nell'approdo delle navi. In un primo momento infatti le navi ancoravano in rada e i passeggeri raggiungevano la terra ferma attraverso il lavoro dei Battellieri del Golfo e al servizio di Boat Shuttle; una prospettiva certamente non allettante. Nel corso del 2013, invece, ben il 70% degli sbarchi è avvenuto al Molo Garibaldi, il 25% al Molo Varicella e solo il 5% in rada. Questo ha permesso di attrarre nel Mar Ligure nuove compagnie crocieristiche di assoluto livello mondiale, del calibro di Royal Caribbean, Costa Crociere, Ibero Cruises, Disney

Cruise, Carnival Cruise Line e molte altre. Il dato relativo alla logistica degli approdi è migliorato l'anno successivo, con il 91% dei passeggeri sbarcati al Molo Garibaldi, l'8% al Molo Varicella e solo il residuo 1% in rada. Nel 2015 il posizionamento sulla Spezia da parte di Royal Caribbean della m/n Allure of the Seas³³ ha rappresentato la ciliegina sulla torta e il giusto premio per il duro lavoro portato avanti. Quello di quell'anno è ancora oggi il miglior risultato assoluto in termini di scali, con 175 "toccate" complessive. Dal punto di vista prettamente burocratico, assume rilevanza l'operazione del 14 aprile 2016 quando, con atto notarile e alla presenza di tutti i soci, è stata effettuata la trasformazione di Dircover La Spezia da consorzio a società a responsabilità limitata, Discover La Spezia s.r.l.

3.3.2 Le principali attività ed il ruolo di Discover La Spezia

Discover La Spezia, nato originariamente come semplice consorzio col compito di occuparsi del coordinamento degli attori operanti nel settore e promotore di iniziative di crescita e sviluppo, ha progressivamente col tempo acquisito competenze ben più ampie rispetto a quelle di semplice gestore dei servizi al passeggero, diventando un vero e proprio punto di riferimento per qualsiasi operazione inerente al traffico croceristico. Il gruppo ha infatti lavorato, fino al novembre 2017, in stretta cooperazione con APLS³⁴, nata propriamente come società terminalista. Questo ha offerto a Discover La Spezia la possibilità di assorbire il *know how* di APLS, occupandosi in prima persona della gestione di ambiti quali la prenotazione e l'organizzazione dei *bus-shuttle* per movimentare i passeggeri dalla banchina fino al *welcome point* di Largo Fiorillo e far fronte alla totalità delle forniture richieste dalla nave. In definitiva, si può con certezza affermare che Discover La Spezia incarni, ad oggi, i requisiti necessari per occuparsi in maniera eccellente sia delle attività di *incoming* sia di quelle più propriamente terminalistiche. È stato deciso, di comune accordo con la totalità dei soci e con l'appoggio dei principali *stakeholders*, che fosse necessario, per dare solidità ed una dimensione di maggior tangibilità al progetto, intraprendere importanti investimenti immateriali ma soprattutto materiali sulle aree interessate. Per questo, nel corso del 2014 Discover La Spezia è diventata concessionaria di aree demaniali marittime nella zona c.d. Porta Rocca, nel dettaglio dell'edificio ex Dogana di Largo Fiorillo alla Spezia e dell'area parcheggio Porta Rocca e Controviale Parma. Le zone di posteggio sono state totalmente ammodernate e dotate di un sistema di gestione di ultima tecnologia, con *display* atti a fornire un *feedback* diretto all'utenza e l'utilizzo di un sistema di *barcode* meccanizzato. La vecchia struttura dell'ex dogana è stata completamente ristrutturata e destinata, a partire dall'inaugurazione del settembre 2015, a Punto di Accoglienza Passeggeri", con

³³ La nave da crociera più grande al mondo

³⁴ Autorità Portuale La Spezia

lo scopo di fluidificare e migliorare la qualità dell'accoglienza del flusso di passeggeri e bagagli; l'edificio, che si estende per un'area di circa 1450 mq, è stato dotato di 20 postazioni per il *check-in*, 150 sedute e 16 *desk* destinati a servizi vari, il tutto dotato di un arredamento ed una tecnologia ultramoderni. L'intera zona è totalmente organizzata e gestita da Discover La Spezia. All'interno e all'esterno di detta struttura, grazie alla collaborazione della Provincia della Spezia, sono stati installati *totem* multimediali, in grado di fornire al turista numerose informazioni e l'accesso a contenuti multimediali. Proprio nell'ottica di un servizio complessivamente più multimediale ed interattivo con l'utenza, sfruttando le potenzialità del *digital*, è *online* dal giugno del 2014 il canale Youtube di Discover La Spezia ed il relativo portale *internet*, con contenuti di carattere informativo ed interattivo attraverso il quale il turista può recepire tutte le informazioni necessarie per il suo soggiorno circa la città e i servizi che offre, gestendo nella più totale semplicità le prenotazioni di tour guidati o biglietti dei mezzi pubblici – con la possibilità per esempio di acquistare il servizio di *daily ticket* offerto da ATC, che consente l'utilizzo per l'intera giornata di qualsiasi mezzo pubblico della provincia, dunque Golfo dei Poeti, La Spezia, Sarzana, Cinque Terre, Lerici, Portovenere e Sarzana – piuttosto che il noleggio di un'auto o l'acquisto o il recapito a bordo o dovunque sia necessario di generi alimentari o prodotti artigianali. Attraverso l'App Discover La Spezia, scaricabile gratuitamente su tutti gli *store online* per *smartphone* e *tablet*, l'utente ha a disposizione un vero e proprio portale turistico con il quale vivere la città a 360 gradi. All'interno della stessa applicazione, il servizio *TPHONE* consente l'accesso ad innumerevoli contenuti informativi ed a dei veri e propri itinerari guidati della città; sarà come essere accompagnati da una guida turistica professionista, ma con la comodità di avere tutto su un'unica applicazione e il risparmio del costo del *tour* guidato. Ritornando alla struttura di accoglienza di Largo Fiorillo, Discover La Spezia ha messo a punto e attivato un vero e proprio "Progetto Accoglienza", dedicando al compito un *team* di *hostess* madrelingua in grado di accogliere, fornire informazioni turistiche, logistiche, mettere a disposizione mappe e materiale informativo e offrire assistenza per offrire situazioni di emergenza improvvisa. Le competenze di Discover La Spezia, come detto in precedenza sia in ambito terminalistico sia di gestione dei flussi in entrata, sono avvalorata dall'assegnazione, nel periodo 2014-2015, della gestione del servizio di accettazione e gestione bagagli da parte di MSC Crociere, tra i *leader* conclamati e indiscussi del settore crocieristico. È importante sottolineare come lo svolgimento di suddette attività comporti l'assunzione di numerose unità di forza lavoro, reperite all'interno del territorio provinciale, offrendo un servizio occupazionale notevole i cui effetti positivi ricadono sulla zona geografica in questione, in una virtuosa logica di *give back*. Con l'obiettivo dichiarato e irrimovibile di condurre in maniera trasparente una politica di sviluppo economico sostenibile dell'intera area, sono stati stipulati nel corso del tempo numerosi accordi con gli operatori turistici attivi sul territorio finalizzati alla promozione e commercializzazione dei propri servizi al pubblico dei crocieristi, assegnando addirittura a chi ne facesse richiesta un *desk* riservato all'interno del nuovo

Punto di Accoglienza di Largo Fiorillo. È doveroso sottolineare come, nel corso degli anni, la totalità dei soci di Discover La Spezia, capitanati dalla Dottoressa Giorgia Bucchioni abbia adempiuto con professionalità e coraggio al proprio ruolo di imprenditori, nell'accezione etimologica del termine di "prenditore di rischi", investendo capitali e mezzi propri nell'ardua sfida di procommercializzazione del territorio. Il consorzio ha infatti prima partecipato, nel biennio 2014 e 2015, al Cruise Shipping Miami, in assoluto la più importante manifestazione internazionale dedicata al settore delle crociere, e l'anno successivo, nel 2016, alla Italian Cruise Day, tenutasi proprio alla Spezia, dove hanno presenziato i maggiori enti, associazioni e *tour operator* del panorama regionale, nazionale ed europeo. Tale insieme di iniziative è riuscito a dare visibilità al progetto di sviluppo turistico spezzino all'*élite* della platea internazionale ed a mettere in luce i risultati che Discover La Spezia ha ottenuto in favore dei propri associati e degli operatori convenzionati.

3.4 Il nuovo terminal crociere di La Spezia

La città della Spezia può vantare per caratteristiche innate di una posizione geografica particolarmente favorevole, in grado di offrire un eccellente livello di protezione e di accessibilità nautica; il Golfo dei Poeti, con i suoi versanti di ponente e di levante, crea una vera e propria baia riparata all'interno del bacino del Mar Ligure. Come già analizzato precedentemente³⁵ l'ubicazione del territorio è turisticamente florida per vicinanza a numerosi siti di interesse paesaggistico e culturale sia locali che all'interno di un *hinterland* più ampio che comprenda le principali e più famose destinazioni nazionali. Tutto ciò si inserisce all'interno di un contesto complessivo di Mar Mediterraneo, che i dati descrivono come seconda regione a livello mondiale per il traffico crocieristico, mentre l'Italia si colloca al primo posto a livello Europeo, con la bellezza di 7500km di costa. È però altresì vero che, per sfruttare il potenziale proveniente da questo settore, è indispensabile attrezzarsi con una proposta di valore in grado di offrire alle *cruise companies* vantaggi pari a quelli che il territorio riceverebbe dall'arrivo delle navi da crociera, nell'ottica di *customer attention* e di un reciproco scambio di risorse. Tutti sono a conoscenza o hanno visto almeno una volta nella vita le imponenti dimensioni di una nave da crociera. Non tutti sanno, però, che secondo i piani di sviluppo delle più grandi compagnie al mondo, in progetti con orizzonte temporale anche al 2017, il *trend* "mega" andrà ad aumentare e le imbarcazioni assumeranno dimensioni sempre maggiori. La città della Spezia, ad oggi, non ha le infrastrutture opportune per assorbire questo *trend* ed offrire servizi all'altezza e tali da assumere un posizionamento competitivo di vantaggio rispetto ai porti rivali. Per questo tre tra le maggiori *cruise companies* al mondo, che regolarmente raggiungono il porto della Spezia, dunque Costa Crociere, MSC Cruises S.A. e Royal Caribbean Cruises Ltd., "hanno

³⁵ Precisamente, capitolo 3, paragrafo 3.2

stipulato un accordo di joint venture per la promozione e perseguimento di un progetto di partenariato pubblico-privato, con investimento interamente a carico dei soggetti privati, funzionale al conseguimento della concessione di servizio d'interesse generale per il traffico croceristico"³⁶. In altri termini, le tre compagnie saranno impegnate, in stretta collaborazione con gli enti e le autorità locali, nell'investimento infrastrutturale per la costruzione di un *terminal* croceristico di ultima generazione, dotato di ogni tipo di servizio e *comfort*, il quale sia in grado di incontrare i bisogni di tutti gli operatori attori in campo e che sappia integrarsi in modo sostenibile e virtuoso con un contesto cittadino che possa supportarlo. "L'obiettivo del partenariato pubblico-privato è quindi l'ottenimento di una concessione a lungo termine per la prestazione di servizi di interesse pubblico per l'imbarco/sbarco passeggeri nel porto della Spezia, insieme alla costruzione di un nuovo *terminal* crociere e lo sviluppo di funzioni ausiliarie necessarie all'ottimale svolgimento del servizio"³⁷. L'attività sul territorio di professionisti di primissimo livelli ed esperti del settore importerebbe un enorme bagaglio di *know how*. Tale progetto sarebbe il primo caso in Italia di partenariato pubblico-privato in ambito croceristico. È bene sottolineare il seguente aspetto, non sottovalutabile; una collaborazione a strettissimo raggio con operatori del calibro di Costa Crociere, MSC Cruises S.A. e Royal Caribbean Cruises Ltd significherebbe avere quotidianamente un servizio di marketing territoriale e pubblicità gratuito sul *depliant* e le *brochure* delle compagnie parte in causa del progetto e all'interno dei loro itinerari di viaggio, raggiungendo milioni di consumatori, una comunicazione che in assenza di tale opportunità costerebbe cifre elevatissime e probabilmente non raggiungerebbe comunque lo stesso livello di efficienza.

3.4.1 Il progetto infrastrutturale

L'ideatore artistico del progetto, responsabile dell'architettura urbanistica e del *design*, è l'architetto italiano Alfonso Femia, che con il suo Atelier(s) Alfonso Femia (AF517) dal 1995 esplora il mondo e le relazioni umane attraverso l'architettura, il dialogo e la materia, ascoltando, ricercando e affermando una idea del progetto come strumento di dialogo e l'importanza di pensare e immaginare, spazi, architetture e città cronotopiche. L'aspetto prettamente ingegneristico è invece curato da RINA Consulting, che con un fatturato di 437 milioni di euro nel 2017, circa 3700 dipendenti di 90 nazionalità e 170 uffici in 65 paesi del mondo, ha una comprovata esperienza nel campo dell'ingegneria portuale dove è presente da oltre 30 anni e fornisce i propri servizi di ingegneria e consulenza a enti pubblici, terminalisti portuali, operatori logistici, costruttori e istituti di credito in ogni fase di progetto. Il nuovo complesso avrà un costo totale di 41 milioni di euro, la sua costruzione

³⁶ Dalla presentazione stampa "Partenariato pubblico-privato per lo sviluppo e gestione del servizio di interesse generale d'imbarco/sbarco passeggeri per il traffico croceristico del porto di La Spezia" (5 aprile 2019).

³⁷ Vedi sopra.

avverrà durante il triennio 2020-2022 e l'inizio ufficiale dell'operatività del nuovo *terminal* è prevista per l'anno 2023. I lavori interesseranno tutta l'area della Calata Paita, zona sita innanzi al fronte urbano di Viale Italia, che delimita il passaggio dalla città al mare. L'obiettivo è costruire un paesaggio nel paesaggio tra porto e città (Alfonso Femia, 2019), facendo sì che la struttura si fondi con il contesto circostante e ne rispetti le caratteristiche e la sensibilità, tanto da diventare parte integrante. La struttura deve essere costruita nell'ottica di fornire, inoltre, un servizio alla cittadinanza tutta e non solo dei passeggeri in arrivo e partenza; allo stesso modo rientra all'interno di un ben più ampio progetto di recupero degli spazi della Calata Paita da parte della città della Spezia. «Il progetto si caratterizza in una stratificazione orizzontale di piani trasparenti a tratti porosi, uniti da una grande pergola urbana, monumentale ed artistica. Ogni volume avrà un ruolo ed una identità, in grado di assumere un ruolo specifico ma allo stesso tempo di comporre un unicum» (Alfonso Femia, 2019). La costruzione si articolerà in tre macro-aree: la prima sarà il vero e proprio *terminal* crociere, sovrapposto tra molo e calata, in grado di gestire tutti i flussi passeggeri in entrata ed uscita soprattutto nei momenti di elevatissima attività, in una forma che sarà parallela a quella retrostante della linea urbana; la pergola, in grado di collegare il molo sia con la Calata Paita e all'edificio multifunzione, sarà una struttura porosa al di sotto della quale verranno realizzati i volumi che compongono le attività del *terminal* crociere, mentre la parte superiore sarà parzialmente utilizzabile per eventi pubblici, andando a delineare una vera e propria piazza sospesa sul mare; in fine l'edificio multifunzione, come dal nome stesso se ne evince, sarà quello che più degli altri sarà destinato alla cittadinanza di La Spezia, con funzioni pubbliche di tempo libero e di commercio. «La luce e l'ombra saranno i materiali di progetto che si declineranno edificio per edificio con specifiche soluzioni architettoniche, con l'obiettivo che il nuovo complesso racconti la città della Spezia, la sua dimensione mediterranea e il suo tessuto urbano sempre in equilibrio tra natura e artificio» (Alfonso Femia, 2019). Il *terminal* crociere coprirà un'area di 16.035 mq, mentre il *multi functional building* 15.250 mq, con una disponibilità di 291 parcheggi auto, 105 bus e 75 taxi.

Conclusioni

Gli strumenti di marketing sono dunque oggi indispensabili per qualsiasi territorio che voglia acquisire e difendere nel tempo un proprio posizionamento competitivo sul mercato, sia esso turistico, dunque rivolto agli individui, oppure rivolto alle organizzazioni. Come si è sottolineato più volte, fare marketing all'interno del territorio non significa attrarre su di esso flussi sconosciuti o organizzazioni *random* senza qualsivoglia tipo di criterio. Significa, piuttosto, comprendere le esigenze intrinseche del territorio ed integrarne le caratteristiche in maniera armonica, colmandone le lacune e sostenendone i punti di forza, senza trascurare gli interessi di nessuna delle parti in causa, *in primis* gli abitanti stessi. Tutto ciò nell'ottica di uno sviluppo sostenibile. Il processo di *brandizzazione* e commercializzazione del prodotto-territorio è utile al fine di attirare al proprio interno le risorse necessarie, sia materiali che immateriali, a sostenere ed alimentare lo sviluppo. Talvolta, soprattutto in località restie all'accoglienza, l'ostacolo più grosso è rappresentato da una mentalità chiusa. È stato questo, come visto, il caso della provincia della Spezia, che fino a pochi anni fa non ha avuto la capacità di riconoscere e sfruttare le proprie potenzialità al fine di riflettere i vantaggi provenienti dal loro sfruttamento sul sistema territoriale tutto. Settori trainanti legati all'economia portuale, su tutti quello containeristico e di *cruise terminal*, hanno progressivamente scosso e scalfito la pigrizia cronica di una città chiusa verso il prossimo, tanto da riuscire in maniera quasi sorprendente a ribaltare progressivamente questo *trend*. In questo senso è stato indispensabile e decisivo il coraggio con cui Giorgia Bucchioni & soci hanno ideato e dato vita a Discover La Spezia, che nel tempo ha avuto la forza di accerchiare intorno a sé tutte le realtà imprenditoriali locali che avessero a vario titolo interesse nel *business* dell'accoglienza. Ciò non sarebbe stato possibile senza l'appoggio e l'impulso proveniente dalle istituzioni, in particolare nella persona di Paolo Asti, il quale ha riportato e messo a servizio della sua città una notevole esperienza nazionale ed internazionale. Il culmine di tale processo virtuoso sarà – e non sarebbe potuto essere altrimenti – la realizzazione di un progetto infrastrutturale di assoluto livello mondiale quale il nuovo terminal crocieristico, opera al servizio di tutta la cittadinanza che si interporrà come anello di congiunzione tra il fronte urbano e l'infinità vastità del mare, alterando per sempre la conformazione architettonica della linea di costa della Spezia; è questo quanto di più tangibile si potesse immaginare. Il fatto che il progetto nasca da una *joint venture* tra le tre compagnie del settore *cruise* più importanti al mondo non può essere altro che enorme motivo di orgoglio e legittimazione dei tanti anni di fatica, duro lavoro e coraggiosi investimenti. La speranza, mia e di tutti coloro che amano il Golfo e amano il progresso, è che tutto questo possa essere solo la base dell'onda che porterà un giorno La Spezia a brillare grazie alle sue bellezze ed essere un punto di riferimento a livello mondiale.

Bibliografia

Ancarani, F. (2006). *La valorizzazione del territorio*.

Āzena, L., & Keišs, S. (2009). Specifics of territorial marketing strategy planning. *European Integration Studies*, (3).

Caroli, M. G. (Ed.). (2011). *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*. FrancoAngeli.

Caroli, M. G. (2014). *Il marketing per la gestione competitiva del territorio: modelli e strategie per attrarre (e far rimanere) nel territorio persone, imprese e grandi investimenti* (pp. 14-266). FRANCO ANGELI EDITORE.

Cercola, R., Bonetti, E., & Simoni, M. (2011). *Marketing e strategie territoriali*. EGEA spa.

Ciciotti, E., & Spaziante, A. (2000). Economia, territorio e istituzioni. I nuovi fattori delle politiche di sviluppo locale. *Franco Angeli, Milano*.

Corio, G. F. (2005). *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*.

De Blij, H. J. (2002). *Geografia Umana: cultura, società, spazio*. Zanichelli.

D'Elia, A. (2007). *Economia e management del turismo: destinazioni e imprese nello spazio turistico globale*. Il sole 24 ore.

Ferri, M. A. (2012). *Dai territori alle destinazioni turistiche: domanda, offerta e competitività* (Vol. 920). FrancoAngeli.

Giordani, M. (2013). *Fra innovazione e tradizione: le nuove opportunità per il marketing territoriale*

Godfrey, K., Guiotto, L., Piffaretti, C., & Clarke, J. (2002). *Manuale di marketing territoriale per il turismo*. Le Monnier.

Godin, S. (2011). *La mucca viola*. Sperling & Kupfer.

Jensen, O. B., & Richardson, T. (2005, May). Branding the contemporary city-urban branding as regional growth agenda. In *Plenary paper for Regional Studies Association Conference 'Regional Growth Agendas'*. Aalborg, 28th to 31st May.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2008). Strategia oceano blu. *Vincere senza competere*.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Moreno, R. R., & Paz, M. D. R. (2003). *Marketing para turismo*. McGraw-Hill.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

Lechner, O., & Partacini, L. (2012). *Politica economica e sociale Linee guida per l'Alto Adige*. Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano

Manente, M., & Cerato, M. (2000). Destination management per creare valore. *Pechlaner H., Weiermair K., Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.

Martini, U. (2010). Destinazione turistica e territorio, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M.

Morena, M., & Baiardi, L. (2009). MARKETING TERRITORIALE Strategie per la riqualificazione, la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto.

Napolitano, M. R. (2000). *Dal Marketing Territoriale alla Gestione Competitiva del Territorio* (pp. 300-300). Edizioni scientifiche italiane.

Osservatorio Nazionale del Turismo, in collaborazione con Unioncamere. (2010). *Competitività del sistema turistico italiano*.

Osservatorio turistico della regione Liguria. (2019). *Customer care turisti: indagine sulla soddisfazione per la vacanza*.

Osservatorio turistico della regione Liguria. (2019). *Rapporto annuale 2018*.

Osservatorio turistico della regione Liguria. (2019). *Il valore aggiunto del turismo*.

Osservatorio turistico della regione Liguria. (2014). *Le imprese della filiera turistica: investimenti, filiera del personale e composizione della clientela*.

Rizzi, P., & Scaccheri, A. (2006). *Promuovere il territorio* (pp. 1-240). Franco Angeli.

Valdani, E., & Ancarani, F. (Eds.). (2000). *Strategie di marketing del territorio: generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Egea.

Vesci, M. (2001). *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*.

Zucchetti, S. (2008). *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*

Sitografia

Assoturismo (2017), Il turismo nel 2030? Riguarderà 1.8 miliardi di persone. Accessibile da: <http://www.assoturismo.it/il-turismo-nel-2030-riguardera-18-miliardi-di-persone.html>

Campuspompei (2015), Il prodotto turistico, la qualità, il brand del territorio. Accessibile da: <http://www.campuspompei.it/2015/03/09/dt-9-1-d2-il-prodotto-turistico-la-qualita-il-brand-del-territorio/2/>

Milanocortina2026 (2019), Dossier Milano Cortina 2026. Accessibile da: <https://www.milanocortina2026.coni.it/en/files/dossier/30-dossier-italian-version/file.html>

Networkdigital360 (2016), Economia digitale, ecco cos'è e quanto vale. Ma su wikipedia non esiste. Accessibile da: <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/economia-digitale-ecco-che-cos-e-e-quanto-vale-ma-su-wikipedia-non-esiste/>

Strategiesociali.it (2019), Come fare un piano di marketing territoriale. Accessibile da: <https://strategiesociali.it/come-fare-un-piano-di-marketing-territoriale/>

Tourismeconomics. Accessibile da <https://www.tourismeconomics.com/>

Treccani. Accessibile da: <http://www.treccani.it/>