

Indice

1	STRUMENTI CONCETTUALI DEL MARKETING DEL TERRITORIO.....	6
1.1	INFLUSSI DELLA GLOBALIZZAZIONE SULLA NUOVA ECONOMIA MONDIALE.	6
1.1	LA REALTÀ LOCALE SFIDA LA GLOBALITÀ DELL'ECONOMIA.	13
1.2	IL SISTEMA TERRITORIO.	18
1.3	COMPETIZIONE TRA I TERRITORI.	26
1.4	DEFINIZIONE E STRUMENTI DEL MARKETING DEL TERRITORIO. NASCITA ED EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA.	30
2	STRUMENTI CONCETTUALI DEL MARKETING DEL TERRITORIO..	35
2.1	IL PRODOTTO TERRITORIO ORIENTATO AL MARKETING.	35
2.2	GLI OBIETTIVI DEL MARKETING TERRITORIALE.	40
2.3	LE MODIFICHE AL TITOLO V DELLA COSTITUZIONE E GLI INFLUSSI SUL GOVERNO DEL TERRITORIO.	46
2.4	I SOGGETTI DECISIONALI E LA GOVERNANCE.	50
2.4.1	<i>Il governo Nazionale</i>	53
2.4.2	<i>L'agenzia regionale. Una necessità per il coordinamento.</i>	54
2.4.3	<i>L'agenzia di marketing territoriale.</i>	56
3	FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA DI MARKETING TERRITORIALE	60
3.1	EVOLUZIONE DELLE TEORIE DI MARKETING TERRITORIALE.	60
3.2	ANALISI DELLA CATEGORIA DI DOMANDA	64
3.2.1	<i>Mercato e domanda, così simili ma così diversi.</i>	64
3.2.2	<i>La domanda interna</i>	71
3.2.3	<i>La domanda esterna</i>	72
3.2.4	<i>Interdipendenze tra mercato esterno e mercato interno.</i>	74
3.3	ANALISI DELL'OFFERTA TERRITORIALE.	76
3.4	IL POSIZIONAMENTO.	79
3.5	LE STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE.	80
3.5.1	<i>Soggetti coinvolti, modi e tempi della pianificazione strategica.</i> <i>80</i>	
3.5.2	<i>La struttura del piano strategico territoriale</i>	85
3.5.3	<i>Gli orientamenti strategici</i>	88
3.6	LE LEVE DI MARKETING A SUPPORTO DEL TERRITORIO.	89
4	IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO DELL'AREA VASTA BRINDISINA	98
4.1	OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	98
4.2	GLI ASSI STRATEGICI.....	106
4.3	ANALISI DEL TERRITORIO.....	113
4.3.1	<i>Brevi cenni storici</i>	113
4.3.2	<i>Analisi geografica del territorio.</i>	116

4.3.3	<i>Caratteri climatici, andamento termico e pluviometrico.....</i>	118
4.3.4	<i>Analisi dell'offerta</i>	119
4.3.4.1 Il sistema Produttivo	119
4.3.4.2 Il patrimonio storico-culturale.	123
4.3.4.3 Le tradizioni.	124
4.3.4.4 L'immagine e la vocazione della città	127
4.3.5	<i>L'analisi SWOT.....</i>	128
4.3.6	<i>Analisi della concorrenza.....</i>	129
4.3.7	<i>Analisi della domanda.....</i>	131
4.3.7.1 Analisi della domanda nel settore turistico pugliese.	131
4.3.7.2 Analisi della domanda turistica di Brindisi.	132
4.3.7.3 Segmentazione della domanda.	133

Introduzione

Perché è diventato indispensabile osservare le dinamiche territoriali in chiave strategica? Perché è necessario pianificare le azioni da attuare nel territorio? Chi sono gli attori che hanno in mano le redini delle decisioni e qual è il loro ruolo nei confronti della competitività tra territori? Cos'è un piano di marketing territoriale e quali istituzioni hanno il compito di prevederlo e attuarlo? Quando, le istituzioni nei diversi livelli, hanno capito l'importanza della delega ai livelli inferiori del controllo e dell'amministrazione delle aree geografiche, così diverse e così difficili da gestire attraverso un modello unico nazionale?

Iniziamo col dire che la disciplina che ci indica la strada per dare delle risposte a questi quesiti, il marketing territoriale, è relativamente giovane rispetto alla branca di studi dalla quale discende quale è l'economia. Meglio ancora, il marketing aziendale ci può venire incontro nel rispondere fornendoci la logica *market oriented* seguita dalle aziende.

Fino all'inizio degli anni '90, quando i primi studiosi hanno iniziato ad associare le regole di una disciplina economica ad una realtà che con i precetti economici aveva ben poco a che fare, il territorio era comunemente inteso come uno degli elementi sul quale poggia le sue basi il concetto di "stato moderno".

Lo *Stato* è l'organizzazione di un gruppo sociale, cioè il *popolo*, che si stanza su un *territorio* per raggiungere gli interessi della società, attraverso l'esercizio di un *potere sovrano*.

Popolo, territorio e sovranità sono gli elementi costitutivi dello Stato moderno. Su queste basi possiamo constatare come il termine territorio ha da sempre assunto il ruolo dell'elemento materiale dello Stato: lo spazio sul quale esso esercita la propria sovranità. Ora però questa definizione calza un po' stretta in riferimento a ciò che, con il tempo, questo termine è venuto a significare.

Chi avrebbe mai pensato, anche solo pochi decenni fa, che sarebbe stato indispensabile per un governo, sedersi intorno ad un tavolo per discutere di reati

informatici? Chi l'avrebbe mai detto che sarebbe stato necessario l'intervento dei governi su un argomento così immateriale e, se vogliamo, aleatorio quale è la rete, Internet che, fino agli inizi degli anni '90 è stato un modo per scambiare file di pochi kilobyte tra pochi internauti. Oggi è diventato quasi un bisogno primario, per chi vuole sopravvivere nella giungla quotidiana, essere sempre in contatto con qualsiasi parte del mondo ed essere aggiornato in qualsiasi momento sugli avvenimenti mondiali in tempo reale; per questo il World Wide Web costituisce, ormai da tempo, oggetto di disciplina giuridica affinché gli utilizzatori siano tutelati dai reati creatisi con l'avvento di questa nuova tecnologia; tutti noi ci sentiamo cittadini del mondo anche grazie a Internet, e proprio in qualità di cittadini godiamo di diritti (come ad esempio alla sicurezza o alla privacy) e rispondiamo in prima persona riguardo all'osservanza di doveri anche quando navighiamo in rete.

Come per il web, anche per il territorio si è avvertita la necessità di riorganizzare i precetti che regolamentavano i diritti e i doveri delle istituzioni nel campo gestionale. Con l'evoluzione del fenomeno della globalizzazione, il quale ha prodotto l'effetto dell'abbattimento dei confini nazionali, mettendo in competizione luoghi anche molto lontani tra loro, i territori, ovvero Nazioni, Regioni, Province, Città Metropolitane, Città e Comuni, hanno avvertito l'urgenza di modificare le loro dinamiche competitive per non rimanere isolate e fuori dai processi economici che portano ricchezza, benessere e prosperità nell'ambiente.

A questo proposito Il 18 Agosto 2008 è stato approvato il decreto legislativo numero 267, meglio conosciuto come *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* con il quale i territori e la governance territoriale hanno ricevuto un'impostazione nuova. Con particolare riferimento al capo V della suddetta disposizione legislativa sulle "forme associative", il lavoro seguente si prefigge di analizzare la contestualizzazione delle norme alla realtà dell'*Area Vasta Brindisina*, uno dei tanti casi di forme aggregate di comuni con lo scopo di attuare azioni di rinnovamento del territorio brindisino che per troppo tempo ormai è rimasto isolato dallo scenario economico nazionale e globale.

Vedremo in che modo si va affermando l'importanza del livello regionale per competere a livello globale; approfondiremo i motivi per quali la ricchezza, così come la conoscenza, si sviluppa in aree circoscritte e da qui si diffonde nelle aree circostanti. Esamineremo il nuovo ordine spaziale che ha cambiato i valori e i fattori critici di successo in gioco nell'arena competitiva: vi è una nuova attenzione alla qualità della vita e dell'ambiente, aumentano le interazioni e le interconnessioni tra aree territoriali di qualunque dimensione, assumono un nuovo ruolo i governi nazionali e sovranazionali.

1 Strumenti concettuali del marketing del territorio.

1.1 Influssi della globalizzazione sulla nuova economia mondiale.

L'odierna economia post-industriale è caratterizzata principalmente dal fenomeno della globalizzazione. Solitamente si considera la data di partenza del fenomeno con la dichiarazione di Nixon dell'inconvertibilità del dollaro rispetto all'oro, decretando la fine, nel 1971, del *gold standard*¹ e del sistema internazionale fondato sugli accordi di *Bretton Woods*² che fissavano tassi di cambio fissi a partire dal dollaro. La seconda data decisiva è il 1974, quando gli Stati Uniti dichiararono la liberalizzazione dei movimenti dei capitali, che ha dato il via ad una crescita esponenziale degli scambi internazionali non solo di tipo commerciale, ma soprattutto finanziario e di valute.

La globalizzazione ha senza dubbio una sua dimensione politico-istituzionale che si caratterizza per tre aspetti tra loro collegati. Innanzitutto si osserva un processo di *denazionalizzazione del territorio*: sempre più si diffondono nuovi regimi giuridici, come l'arbitrato commerciale internazionale, che superano ormai le singole legislazioni giuridiche nazionali, fondando le controversie commerciali tra operatori economici globali su schemi di soluzione di tipo

¹ IL SISTEMA AUREO O GOLD STANDARD È UN SISTEMA MONETARIO NEL QUALE LA BASE MONETARIA È DATA DA UNA QUANTITÀ FISSATA D'ORO.

² GLI ACCORDI DI BRETTON WOODS FURONO IL PRIMO ESEMPIO NELLA STORIA DEL MONDO DI UN ORDINE MONETARIO TOTALMENTE CONCORDATO, PENSATO PER GOVERNARE I RAPPORTI MONETARI FRA STATI NAZIONALI INDIPENDENTI. LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DI BRETTON WOODS ERANO DUE; LA PRIMA, L'OBBLIGO PER OGNI PAESE DI ADOTTARE UNA POLITICA MONETARIA TESA A STABILIZZARE IL TASSO DI CAMBIO AD UN VALORE FISSO RISPETTO AL DOLLARO, CHE VENIVA COSÌ ELETTO A VALUTA PRINCIPALE, CONSENTENDO SOLO DELLE LIEVI OSCILLAZIONI DELLE ALTRE VALUTE; LA SECONDA, IL COMPITO DI EQUILIBRARE GLI SQUILIBRI CAUSATI DAI PAGAMENTI INTERNAZIONALI, ASSEGNATO AL FONDO MONETARIO INTERNAZIONALE (O FMI).

prevalentemente privato, proprio per evitare gli elevati costi connessi con la difficile omogeneizzazione delle diverse normative tra stati diversi. Gli spazi territoriali vengono sostituiti dagli spazi astratti della comunicazione, in cui agiscono più logiche e sistemi normativi, che si sottraggono al controllo politico.

Il secondo aspetto è il *decentramento della sovranità dello Stato*, derivante dalla crescente importanza degli organismi internazionali, come l'Unione Europea, l'Onu, il World Trade Organization (meglio conosciuto come OMC) o il GATT.

La mondializzazione determina la costituzione di sovra nazionalità, in contrasto apparente con le nuove forme di regionalismo e rivendicazione d'identità etnica. Infine si assiste ad una *destabilizzazione del concetto di cittadinanza*: la mobilità degli immigrati e delle comunità indigene o dei rifugiati, mettono in crisi le tradizionali forme di attribuzione dei diritti di cittadinanza. Quindi, si mettono in crisi le territorialità tradizionali dello Stato-nazione in favore di territorialità più funzionali.

Ma l'aspetto più evidente della globalizzazione è la sua dimensione economica e aziendale, che si configura innanzitutto come dispersione geografica della produzione, delle fabbriche, degli uffici e dei servizi: ormai le grandi multinazionali decentrano quote crescenti della propria produzione in paesi diversi dallo stato di origine³. Si diffondono *export processing zones*, cioè zone a regime tariffario e fiscale agevolato che permettono alle aziende di esportare componenti parzialmente lavorati in paesi con bassi salari per ulteriori lavorazioni e poi reimportarli nel paese di origine senza tariffe. Si assiste al trasferimento all'estero non solo del lavoro manifatturiero tradizionale, ma anche del lavoro impiegatizio. Queste nuove forme di nomadismo dell'economia globale provocano una sorta di destrutturazione dell'economia e delle forme organizzative collaudate delle grandi aziende. In

³ L'IBM PRESENTA L'ETICHETTA MADE IN USA SUI PROPRI PRODOTTI, MA PIÙ DEL 70% DEL PRODOTTO PROVIENE DA ALTRI PAESI.

questo processo i confini non hanno più ruolo e le imprese hanno la loro patria ovunque, emancipandosi dai vincoli dello spazio.

I progressi nelle tecnologie di comunicazione (ICT e TC) e l'abbattimento dei costi di trasporto, lo sviluppo delle tecnologie, la riduzione delle barriere agli scambi commerciali e agli investimenti esteri, gli stili di vita sempre più omogenei, l'avvio di processi di sviluppo in nuove aree geografiche, sono tutti fattori che spingono verso una crescente apertura delle imprese e delle economie. Perché le imprese devono acquisire una logica globale nella definizione delle strategie di marketing? Perché la competizione non può essere giocata soltanto nel mercato domestico, ma richiede doverosamente un'apertura ai mercati esteri? La risposta a tali quesiti sta nei processi di globalizzazione in atto. I processi competitivi non si limitano più ai contesti nazionali, ma richiedono una crescente apertura ai mercati esteri, innanzitutto perché la crescente integrazione economica internazionale genera forti interdipendenze tra paesi con un conseguente abbattimento delle barriere alla libera circolazione di beni e servizi, di capitali e di conoscenze. Oggi le imprese devono rapportarsi e confrontarsi con uno scenario nettamente più ampio rispetto al passato sia per gli sbocchi al mercato, sia per i canali di approvvigionamento, per il *recruiting* di conoscenze e per le tecnologie. Un altro fenomeno che spiega l'intensificarsi dei processi di globalizzazione sta nell'aumento della concorrenza da parte d'impresе provenienti da paesi in via di sviluppo che sfruttano i loro vantaggi riguardanti i costi e le condizioni di accesso ai fattori della produzione.

Fino alla metà degli anni Novanta, nei grandi consessi internazionali l'accento era posto essenzialmente sullo sviluppo, da raggiungere attraverso una sempre maggiore libertà nella circolazione di merci e di capitali, ma non di persone. In seguito a esperienze negative nei Paesi più deboli dal punto di vista economico e istituzionale, alla originaria, forse ingenua, fiducia nella capacità delle forze di mercato di raggiungere risultati positivi in termini di crescita e di

equa distribuzione dei benefici è subentrata una fase di ripensamento e di riflessione.

Così in alcune economie emergenti si sono affermati settori produttivi avanzati, a discapito di attività tradizionali entrate in difficoltà. Altri Paesi, invece, sono stati solo marginalmente toccati dal progresso economico connesso con i finanziamenti e con gli investimenti internazionali.

Il progresso delle economie più arretrate passa attraverso l'instaurazione di forme di produzione moderne e di tecnologie avanzate, le quali sono introdotte in genere da imprese multinazionali, normalmente collegate con imprese locali attraverso finanziamenti con capitali importati dall'estero. Grazie ai costi del lavoro più bassi si possono convenientemente esportare nei Paesi più ricchi prodotti a media tecnologia. Il progresso economico dovrebbe poi diffondersi agli altri settori, anche tradizionali e che servono il mercato interno, attraverso le iniziative e gli interessi d'impresse locali. Seguendo la teoria, attraverso il libero mercato si stabilisce un proficuo rapporto tra interessi individuali e benessere collettivo. L'attività economica, a tal fine, deve però manifestarsi in un contesto istituzionale nel quale lo Stato fornisce i beni pubblici essenziali per lo svolgimento ordinato della vita civile e di quella economica. Tali beni sono le infrastrutture, la difesa dall'aggressione esterna, l'ordine pubblico interno, la giustizia, l'istruzione, la ricerca scientifica di base e altri servizi essenziali dell'amministrazione pubblica. La teoria dei comportamenti che sono alla base del libero mercato è caduta, nel XIX secolo, nelle braccia dell'individualismo e dell'utilitarismo. La ricerca del benessere economico di una società si fonda allora essenzialmente sul conseguimento del massimo utile di ogni operatore economico e nella concorrenza. Il limite di questa visione, posta in molti casi come filosofia politicamente dominante, è in primo luogo costituito dall'incapacità di darsi carico del bene pubblico: questo richiede la cooperazione dei cittadini, non solo la concorrenza, in vista di alcuni obiettivi d'interesse generale. Un altro limite è stato dato dal fatto che la teoria presuppone in tutti gli operatori la capacità di farsi concorrenza solo

attraverso il miglioramento dei prodotti e la riduzione dei costi, senza ricorrere ad azioni volte a danneggiare esclusivamente i concorrenti e a forme di corruzione.

Se la libera concorrenza è rispettosa di un'etica ed è regolata dallo scambio, anche soprattutto nella comunicazione, da essa, e cioè dal mercato, emergono i migliori. Se si ricorre a forme di corruzione, a informazioni distorte, a comportamenti comunque scorretti, dal mercato emergono i peggiori. Le attività oggetto di produzione e scambio nel libero mercato devono essere moralmente, eticamente corrette. Si pensi ai profitti enormi che possono derivare da attività illecite come il contrabbando, lo sfruttamento della prostituzione, il traffico della droga.

Aprò una piccola parentesi per declinare il termine globalizzazione in un'altra disciplina che si è occupata di questo tema in maniera approfondita e che ha valutato i suoi effetti sulle relazioni sociali e sui cambiamenti delle abitudini e dei costumi dell'individuo: la sociologia. Alcuni sociologi, come Amartya Sen⁴, fanno risalire l'inizio di questo complesso fenomeno alle grandi scoperte geografiche del Rinascimento europeo e allo sviluppo del commercio intercontinentale; altri invece pongono l'accento sulle conquiste spagnole e portoghesi del "nuovo mondo". La tendenza all'unificazione geografica, economica e politica del mondo avrebbe trovato successivamente sviluppo prima nell'impero britannico e poi, tra Ottocento e Novecento, nella dominazione coloniale. In questo senso una linea di continuità che parte dal colonialismo, attraversa il post colonialismo per giungere fino alla globalizzazione. Sono numerosi, e molto diversi tra loro, i tentativi di dare a questo termine una definizione esaustiva e identificativa. Anthony Giddens⁵, famoso sociologo britannico, riesce in qualche modo a dare una definizione

⁴ ECONOMISTA INDIANO, PREMIO NOBEL PER L'ECONOMIA NEL 1998, PROFESSORE PRESSO L' HARVARD UNIVERSITY, AUTORE DI *GLOBALIZZAZIONE E LIBERTÀ* (2002) OLTRE A NUMEROSE ALTRE OPERE DI CARATTERE ECONOMICO E SOCIOLOGICO.

⁵ SI VEDA: A. GIDDENS – IL MONDO CHE CAMBIA. COME LA GLOBALIZZAZIONE RIDISEGNA LA NOSTRA VITA, EDIZIONI IL MULINO, 2000.

soddisfacente del fenomeno della globalizzazione; egli lo identifica con l'intensificazione di relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località molto lontane, facendo sì che gli eventi locali vengano modellati da eventi mondiali e viceversa.

In ogni caso l'effetto più evidente della globalizzazione è di modificare la rappresentazione sociale della distanza, di attenuare il rilievo dello spazio territoriale e di ridisegnare i confini del mondo senza abatterli. Perché senza abatterli?

A questo proposito introduciamo un concetto che si oppone diametralmente a quello della globalizzazione, la localizzazione (anche se è sotto gli occhi di tutti che l'economia contemporanea ha una connotazione globale, non si possono trascurare i sottolivelli che vanno a comporre questa globalità, in altre parole tutti quei territori che si trovano a confrontarsi per mantenere una posizione competitiva a livello mondiale).

Il termine **localizzazione** descrive la traduzione e l'adattamento dell'offerta per un mercato specifico; Nel caso di un software, per esempio, si intende non solo il programma e relativa interfaccia grafica ma l'intero pacchetto, ovvero il materiale di supporto come guide, documentazione cartacea, materiale marketing, confezione del prodotto e pagine Web correlate. La localizzazione parte sempre da un prodotto che è stato sviluppato per un altro mercato in un'altra lingua, molto spesso l'inglese, ed è un processo la cui efficacia ed efficienza dipendono in buona parte da altri tipi d'interventi, quali globalizzazione e localizzabilità. Con **globalizzazione** si descrive lo sviluppo di un prodotto che riesce a soddisfare le aspettative di utenti in mercati diversi grazie a caratteristiche e funzionalità non basate su un'unica lingua e un uso locale. Il concetto espresso dal termine locale non è facilmente traducibile ed indica tutte le impostazioni specifiche di un certo mercato e di una certa lingua, come ad esempio - rimanendo sempre nel caso del nostro software - il formato della data, dell'ora, il tipo di tastiera, il separatore decimale ecc. facciamo un esempio per comprendere meglio il significato del termine

globalizzazione: se consideriamo la data 06/07/08, qualsiasi italiano penserà si tratti del 6 luglio 2008, un americano interpreterebbe invece 7 giugno 2008 e un ungherese 8 luglio 2006. È quindi fondamentale che nello sviluppo di software vengano applicati interventi di globalizzazione che consentano di utilizzare correttamente le impostazioni in uso nel proprio paese, indipendentemente dalla lingua del prodotto stesso. Se si decide di localizzare un prodotto e renderlo disponibile in lingue diverse, si parla di **localizzabilità**, ovvero dello sviluppo di software che possa essere adattabile a mercati diversi senza che si debbano effettuare modifiche al codice. Un'applicazione dovrebbe essere localizzabile sin dall'inizio del suo sviluppo affinché il processo di localizzazione possa poi risultare efficiente e l'adattamento sia il più lineare possibile in termini di costi monetari e temporali.

Prima di continuare è bene precisare alcuni punti inerenti alla globalizzazione e ai suoi “falsi miti”:

- 1 Il mercato mondiale non è sempre uguale al prodotto globale. In realtà, non esiste un vero e proprio mercato globale ma segmenti di mercato di tale grandezza, infatti, in termini di clienti potenziali, il mercato globale può essere inferiore al mercato locale.
- 2 Il prodotto venduto a livello globale non è un prodotto standardizzato. Ovviamente tale affermazione risulta falsa nei casi in cui il vantaggio economico del produttore è ottenuto esclusivamente tramite le economie di scala, che sono, in molti casi, condizione necessaria ma non sufficiente, in quanto la diversificazione/personalizzazione riveste un ruolo molto importante.
- 3 Quando si parla di prodotto globale non si deve pensare sempre ai beni di consumo. Il mercato del B2B è più presente del B2C a livello globale. I beni intermedi e industriale hanno un'alta globalizzazione e si differenziano tra standardizzati e su misura.

- 4 Esiste una omogeneità dei modelli di consumo ma rimane un'alta varietà delle domande in base alle differenze locali.

Globalizzazione dei mercati e tecnologie dell'informazione sono state le due grandi forze che hanno interagito, sostenendosi a vicenda, in questi due decenni. Lo sviluppo della società dell'informazione svolge un ruolo trainante nei processi di globalizzazione, grazie alla costituzione di reti digitali globali che collegano una moltitudine di soggetti tra loro e sostengono la creazione di una nuova economia globale basata sulle reti e su fattori immateriali. Cambiano i fattori che rendono competitive e dominanti le economie. Il contenuto tecnologico, la qualità e il marchio del prodotto, la proprietà intellettuale, la tempestività del servizio stanno prendendo il sopravvento sui tradizionali fattori di costo.

1.1 La realtà locale sfida la globalità dell'economia.

Grazie alla globalizzazione avvertiamo la sensazione di come i confini dei vari stati sfumino per lasciare spazio a contesti sempre più multinazionali e cosmopoliti; la concorrenza e la competizione economica non si svolge più tra soggetti ma tra aree geografiche, entità locali che vanno acquisendo un'importanza sempre più forte nel contesto mondiale.

Modificato il paradigma della competitività, a causa dell'ampliamento degli orizzonti spazio-temporali, le piccole aree territoriali di un paese, come le regioni, le province, o addirittura singole città o comuni, si trovano a fronteggiare le offerte territoriali di zone di altri paesi, a volte molto lontane da loro.

Anche per le aree territoriali quindi, così come si fa per le aziende, è importante gestire l'immagine, la comunicazione, il rapporto con i clienti, preparare campagne di promozione, allestire il "punto vendita", determinare il prezzo dell'offerta.

Tutti questi compiti possono essere svolti attraverso un buon uso delle leve del marketing mix: variabili sfruttate dalle imprese per il raggiungimento dei propri obiettivi, fattori dei quali ci si può servire per la promozione e la vendita dell'offerta territoriale a diverse tipologie di clienti nelle differenti fasce di mercato.

Poiché l'argomento target sarà approfondito meglio in seguito, ciò che è importante ora precisare è che si deve considerare il territorio come un'impresa, una vera e propria azienda in tutte le sue sfaccettature.

Un'azienda ha la necessità di instaurare una comunicazione con i clienti, di sostenerli nel percorso pretransizionale, aiutarli a distinguere i propri prodotti da quelli dei concorrenti tramite appropriate azioni di marketing. È necessario, per la vita di una qualsiasi impresa, costituire un team affiatato, guidato da un capo carismatico e detentore di una leadership sostanziale e formale, in modo tale che i suoi subordinati, come i marinai di una nave, obbediscano agli ordini non perché succubi della volontà di un'autorità ma perché riconoscano in quella figura le *skills* e la capacità indispensabili per portare avanti una squadra nel raggiungimento degli obiettivi. Tutti devono lavorare per il raggiungimento di un fine comune sotto la supervisione del leader. È opportuno, inoltre, costruire un vero e proprio libretto d'istruzioni per gli attori del territorio, pianificare delle azioni che permettano di sapere cosa fare nelle diverse situazioni e non meno importante risulta l'elaborazione di un piano marketing aziendale.

È necessario conoscere le particolarità del territorio sul quale ci si muove prima di costruire un piano marketing; conoscere i clienti (attuali e potenziali), l'offerta dei concorrenti, le minacce e le opportunità che il territorio nasconde, tutto ciò che tramite accurate ricerche si può sapere per studiare le azioni che successivamente potranno dare competitività alla nostra azienda/territorio.

Oltre al territorio, anche il concetto di concorrenza tra le imprese è cambiato, il focus si è spostato dalle caratteristiche dei prodotti al contesto ambientale nel quale l'impresa svolge la sua attività cercando una nuova organizzazione

spaziale dei luoghi di produzione inseriti in logiche sovranazionali. Le imprese in questa fase storica, come produttori di progresso scientifico e tecnologico, hanno da tempo ormai intensificato attività di ricerca e sviluppo sia al proprio interno sia in modalità di outsourcing. Come consumatori, al contrario, hanno fatto ricorso all'automazione dei processi produttivi, all'implementazione di sistemi informativi integrati che consentono di ottimizzare l'organizzazione e la gestione aziendale e di estendere le relazioni economiche verso le altre aziende e verso tutti gli *stakeholders*. Questo ruolo strategico dell'innovazione è dato anche dal mutato rapporto impresa – cliente, che, ora più di prima, evidenzia la dominanza del secondo sulla prima. Infatti, il vantaggio per l'azienda sorge con la creazione del vantaggio competitivo e per mantenerlo si devono spendere molte energie per attività di ricerca e sviluppo tecnologico legato alle esigenze della domanda. Sforzandosi di percepire i gusti del consumatore, e conseguentemente le sue richieste, le aziende sono sollecitate a innovarsi in ogni aspetto che possa migliorare l'apporto di risorse immateriali (brevetti, know how, immagine, brand, servizi post vendita, garanzie sugli acquisti) rispetto a componenti materiali sempre più standardizzate e meno competitive. Mai come in questa fase di sviluppo economico, consumatore e produttore appaiono legati da un rapporto fondato su un costante scambio d'informazioni che, da una parte, migliora la posizione competitiva dell'impresa e, dall'altra, soddisfa le attese e le richieste del cliente di appartenere al sistema di progettazione dell'offerta che soddisferà i suoi bisogni. Il consumatore, in altre parole, è attore e promotore di quel cambiamento tecnologico e culturale e, contemporaneamente, soddisfa le sue esigenze che sono controllate e studiate dalle imprese, che devono *conoscere* per poter creare. La conoscenza diviene l'elemento nuovo su cui si basano la crescita e la sopravvivenza delle imprese, mentre, l'appropriato utilizzo della tecnologia consente di cogliere l'opportunità di trattenere e moltiplicare conoscenza nelle aziende al fine di sviluppare valore. In uno scenario in cui le variabili economiche si moltiplicano rendendo il contesto sempre più

complicato, il consumatore diviene *valore* per l'azienda, uno dei principali fattori che hanno portato l'economia globale a dematerializzarsi.

Ciò non vuol dire assolutamente che la centralità del prodotto e l'attenzione per le sue caratteristiche siano sottovalutate nella loro importanza. La necessità che esso sia di elevata qualità e di grandi prestazioni è una condizione necessaria ma, da qualche tempo ormai, non sufficiente per essere competitivi sul mercato. La creazione di valore per il cliente, un *superior customer value*, si colloca al centro delle strategie di marketing delle imprese. La centralità del cliente e la creazione di valore per esso non influenzano soltanto le attività di marketing e, viceversa, le attività di marketing non sono le sole candidate al raggiungimento di quest'obiettivo. La rivoluzione "cliente-centrica" non può essere considerata in maniera isolata, non solo in riferimento alle altre funzioni aziendali, ma anche rispetto all'intero complesso di relazioni inter-organizzative delle imprese coinvolte nel processo di creazione del valore che dipende sempre di più dal contributo di attori interni ed esterni alle organizzazioni.

Il sistema impresa può essere così visto come un *portfolio of resources and of opportunities to create value*⁶. Risorse e opportunità che incrementano la loro strategicità quando le unità del settore sono organizzate in modalità reticolare. Questo modello, grazie allo sviluppo recente dell'ICT, permette di sfruttare al meglio la circolazione della conoscenza generando apprendimento inter e intra organizzativo, arricchendo così il know how degli attori coinvolti nell'attività economica.

La rete, via di mezzo tra mercato e gerarchia, è più consona alla gestione della complessità ambientale, favorisce la flessibilità e i processi di apprendimento e innovazione. Il modello reticolare presuppone un'apertura alla de-integrazione da parte dei soggetti operativi e la costruzione di un sistema di telecomunicazioni (reti, basi di dati, applicazioni) idoneo al coordinamento

⁶ CFR. EISENSTAT R., FOOTE N., GALBRAITH J., MILLER D., "BEYOND THE BUSINESS UNIT", THE MCKINSEY QUARTERLY, N.1, 2001, P.56.

organizzativo e supportato da un efficiente sistema telematico (internet, intranet). La vecchia organizzazione aziendale verticale viene così sostituita dal modello a rete che, oltre alle caratteristiche suddette, aumenta l'autonomia, l'imprenditorialità e l'accesso alle opportunità dando la possibilità a ciascuna azienda di specializzarsi e diventare parte di un'offerta integrata dalla quale tutti i produttori traggono vantaggio.

Per beneficiare di tali vantaggi però, è opportuno avere una caratteristica, o meglio un *asset*, che contribuisce alla creazione di valore in quanto difficilmente replicabile, classificato anche come *firm specific*. In quest'epoca di ipercompetizione il valore che viene generato è tanto più grande quanto più l'asset è scarso e complementare.

Il punto cruciale è la rete e il sistema che le dà vita, che lega tra loro i nodi condividendo conoscenza e altre risorse, ottenendo da tale condivisione un valore maggiore di quello che avrebbe potuto avere singolarmente. C'è da dire anche che le reti tendono ad attrarre un numero d'impresе sempre più grande nel loro meccanismo di condivisione in modo da apportare nuove capacità, nuova conoscenza e nuovi clienti e per accrescere le opportunità di innovazione. Un alto numero di attori nella rete abbassa i costi, riduce il rischio e il costo dei fattori produttivi, attira nuovi clienti, migliora la produttività.

Riassumendo, il valore creato all'interno di un'impresa si distribuisce equamente su tutte le altre imprese operanti nella rete facendo aumentare la fiducia e la cooperazione; quindi, tanto più numerosi sono i nodi della rete, in altre parole le aziende, tanto più ciascuna impresa può attribuire valore ad essa. Il significato di "nodo delle rete" può essere declinato a diversi livelli; sia un'impresa nella sua dimensione fisica ed economica, sia un determinato reparto di un'azienda possono essere considerati *nodi* di un sistema a rete più ampio come, ad esempio, un distretto, composto da tante aziende affini, o da un'azienda composta da numerosi reparti complementari tra loro e che necessitano di uno scambio informativo puntuale ed efficiente. Nello scenario

economico globale tale sistema sembra il più appropriato per affrontare in modo vincente le sfide che si presentano.

Dopo questo excursus sulla rivoluzione cliente-centrica e sul nuovo sistema organizzativo-gestionale a rete, riprendiamo a parlare degli effetti che la globalizzazione ha generato nel tema del marketing territoriale. Come abbiamo detto, le barriere spazio temporali si annullano, i costi di trasporto diminuiscono drasticamente, si moltiplicano esponenzialmente le possibilità di mettere in contatto punti del mondo molto lontani tra loro; ma se da un lato si parla di annullamento delle distanze, dall'altro la globalizzazione ha dato forza alla localizzazione estendendola ad aree più vaste: in risposta alla complessità del sistema economico globale, alcuni gruppi di aziende si concentrano su un territorio dando luogo molto spesso ad agglomerati industriali chiamati *distretti*. Il ruolo che oggi svolge il territorio, in quanto linea di confine di attività produttive predefinite, è delineato dall'affermarsi del capitalismo moderno e dall'industrializzazione che definisce cluster più o meno sviluppati a seconda delle aree geografiche. Questo dualismo globale-locale, ridefinendo i concetti di centro e periferia, fa emergere città che rappresentano nodi regionali, più piccole e meno complesse delle città globali dando vita a reti territoriali.

1.2 Il sistema territorio.

Sul dizionario Garzanti della lingua italiana sotto la voce "*territorio*" si legge: "porzione di terreno di notevole estensione: *un t. montuoso; i t. costieri*; zona costituente un'unità giurisdizionale e amministrativa: *il t. nazionale, regionale, comunale. [dal lat. Territoriu(m)]*". In questa definizione vengono evidenziate due dimensioni, la prima è quella strutturale, la seconda è quella pertinente ad una particolare dimensione sistemica, quella giurisdizionale e amministrativa. Nell'attuale dibattito politico, sociale ed economico sulla

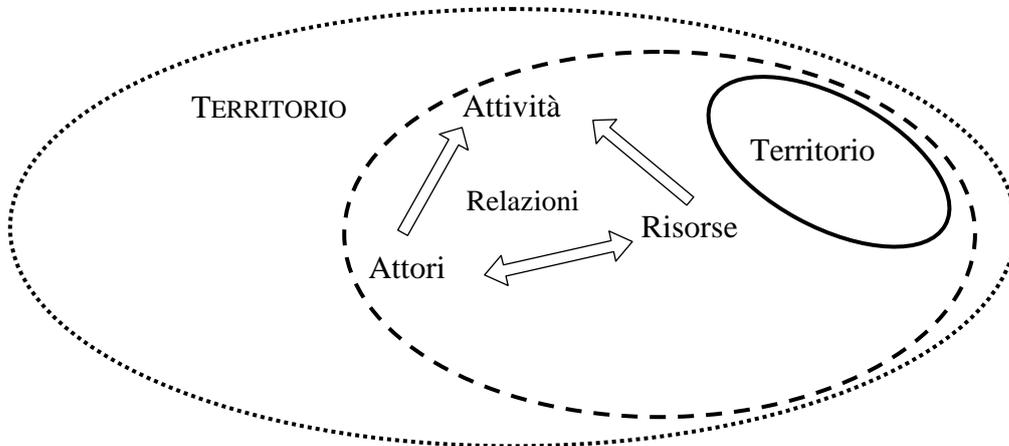
globalizzazione oltre alla tradizionale competizione tra imprese, sempre maggiore spazio trova il tema della competizione fra nazioni, regioni, città o più generalmente tra sistemi territoriali. In questo quadro, si sta assistendo, sia in Italia, sia all'estero, a un crescente interesse per il ruolo del territorio inteso nella sua accezione allargata, non solo come un'estensione spaziale di paesaggio o aggregato di entità naturali ed antropiche, ma anche e soprattutto come comunità localizzata e quindi come sistema socio-economico territoriale. Nel dibattito sulla gestione territoriale, affianco alle riflessioni degli urbanisti, dei geografi, dei politologi si sono inseriti, nell'ultimo decennio, anche i contributi degli economisti dell'impresa. Il loro campo di ricerca si è esteso, infatti, dall'applicazione di metodologie manageriali alla gestione di problemi specifici, come ad esempio il marketing per l'attrazione degli investimenti diretti esteri (IDE), ad aspetti più generali che coinvolgono il problema del governo strategico delle comunità territoriali nel loro complesso.

I territori, nelle proprie dinamiche di sviluppo e condizioni di competitività, vivono oggi una fase di profondo cambiamento. Il concetto stesso di territorio viene rivisto: esso diventa il prodotto, in continua evoluzione, di processi complessi di significazione in cui si rende necessario fare emergere l'identità dei luoghi e i meccanismi che portano a tale risultato, un sistema complesso dunque, costituito da numerosi elementi autonomi, eterogenei ed interdipendenti. In questo quadro notiamo come la globalizzazione ha giocato un ruolo decisivo nel cambiare il significato dell'elemento territoriale e di come esso si sia, man mano, palesato nel mondo.

La parola 'territorio' può avere differenti significati a seconda che la si usi in diverse connotazioni; se comunemente intendiamo quell'area ben definita e delimitata che include porzioni di terreno e di acque, che può appartenere ad un individuo, ad un ente, a un'organizzazione o un'istituzione – spiegazione che potremmo trovare in qualsiasi vocabolario –, esso cambia profondamente la sua rappresentazione mentale se lo si usa con l'accezione utilizzata nel

campo del marketing territoriale. In questo caso il territorio è interpretato come un vero e proprio *sistema* definibile su due dimensioni: la prima dimensione, quella spaziale, vede il territorio costituito da attori e risorse, dove si svolgono attività e si instaurano relazioni, guidato da un sistema di *governance* e collocato in uno spazio più o meno ben definito. La seconda, quella temporale, vuole un territorio dinamico, che cambia al modificarsi dei suoi elementi principali (relazioni e attività, risorse e attori) in quanto, il riconoscimento di un territorio è paragonabile al riconoscimento di un brand e del suo marchio. Non è facile distinguere, in termini spaziali, un territorio da un altro e il metodo più efficace, secondo la moderna letteratura, è la suddivisione amministrativa, che riesce a delimitare in modo concreto il perimetro di un'area geografica; tuttavia, salvo casi particolari, un'area geografica è sempre contenuta in un contesto geografico più ampio ed è contemporaneamente contenitore di realtà territoriali di dimensioni più piccole.

FIGURA 1. LA RAPPRESENTAZIONE DEL TERRITORIO COME SISTEMA (M.G. CAROLI, 2006)



La figura ci aiuta a capire la connessione esistente tra gli elementi che costituiscono il territorio: **gli attori**, costituiti da enti (pubblici e privati), da persone fisiche e da aziende, hanno in dotazione delle risorse che utilizzano in base ai loro obiettivi, raggiungibili attraverso lo svolgimento di attività che si ripercuotono, con i loro effetti, sul territorio dove risiedono gli attori. L'intensità di tali attività conferisce agli attori un legame con il territorio che

può essere debole, medio o forte a seconda che l'attore operi sul territorio con frequenza e intensità costanti, in modo da stabilire una relazione salda e duratura, o che interagisca con esso saltuariamente. *Gli attori* in un territorio possono avere un duplice ruolo: possono essere contemporaneamente 'risorsa' dell'area geografica in cui operano, in quanto, con l'insieme delle attività e dei possedimenti, contribuiscono ad arricchire l'offerta territoriale e, contemporaneamente sono 'utenti', in quanto fruitori degli altri prodotti e servizi del territorio.

Il secondo elemento essenziale del territorio, *le risorse*, si distinguono secondo tre criteri:

- a) *Grado di complessità*: si distingue su due piani:
 - Fattori che la costituiscono;
 - Elementi che ne comportano la costituzione;
- b) *Grado di tangibilità*: risorse materiali o immateriali;
- c) *Origine*: risorse diffuse nel territorio e quelle che sono parte del territorio in quanto appartenenti ad un determinato soggetto;

In un percorso di specificazione delle identità, le risorse intangibili, come ad esempio il capitale sociale e il patrimonio culturale autoctono, possono costituire elementi distintivi importanti, condizionando e chiarendo la percezione che i pubblici interni ed esterni hanno del territorio.

Terzo ed ultimo elemento che completa il quadro territoriale, *le attività*, si distinguono in tre categorie, qui sotto elencate, che vanno dalle più generali e comuni a quelle più specifiche:

- Attività svolte con processi standardizzati, uguali in tutte le diverse aree geografiche allo stesso livello amministrativo;
- Attività economiche e produttive;
- Attività caratterizzanti un determinato territorio;

Il legame che si instaura ed evolve nel tempo tra strutture ed infrastrutture, attività e bisogni e tra attori diversi connota fortemente il patrimonio di un territorio. Le risorse che lo compongono si organizzano in modo più o meno gerarchico e insieme concorrono a definire l'offerta del territorio, così come la sua natura, vocazione e *identità*, ossia l'insieme di tutte quelle componenti costruite attorno ad un progetto di trasformazione continua e di sviluppo nel tempo ad opera di chi lo vive.

Una volta analizzate le componenti basilari, sulle quali il territorio affonda le sue radici, non si può sottovalutare l'aspetto che vincola l'una all'altra, ovvero *le relazioni* e i legami. L'evoluzione e la sopravvivenza, nel rispetto della sostenibilità, di un territorio dipende in grande misura proprio dal *tessuto relazionale* che si viene a formare al suo interno e dalle modalità con cui queste relazioni si manifestano. Ciò che intendiamo per relazioni degli attori del territorio non sono soltanto i legami all'interno del territorio stesso ma anche, e talvolta soprattutto, i legami che si instaurano tra gli attori interni e attori radicati in altre aree geografiche. Le relazioni di un territorio, dunque, hanno una duplice valenza, un sistema di relazioni "interno" e un sistema di relazioni "esterno", in altre parole una connessione tra il sistema interno di un territorio e le relazioni interne di un altro territorio.

Un territorio può essere considerato non solo come spazio geofisico, ma anche come spazio antropico. Non esiste un territorio a priori: esso si delinea nel tempo attraverso quei soggetti che decidono di insediarsi sul suo spazio e ad esso riferiscono le proprie aree di influenza. Il territorio può quindi coincidere o meno con i confini amministrativi, comprendendo soggetti in esso localizzati e regolamentati, ma anche aree territorialmente più ampie. In questo senso, il territorio diventa molto più di uno spazio geografico (dimensione fisica); esso è una meta organizzazione risultante dalla composizione delle attività di varie organizzazioni presenti sul suo spazio. Si ha così un territorio definito anche *organizzazione sociale*. La specificazione di un territorio non passa solamente

per l'aggregazione o ricombinazione delle varie risorse, ma anche per l'interconnessione che si stabilisce tra attori e relativi ruoli.

Un sistema di relazioni, così complesso e dinamico, necessita dell'azione di uno o più organi di governo e di soggetti che rivestano ruoli differenti⁷, di indirizzo, coordinamento o proposizione.

All'interno della pianificazione del sistema territoriale, *il soggetto ordinatore* si prefigge di valorizzare la dotazione strutturale del territorio e di delinearne i percorsi di sviluppo: esso deve mantenere una visione di insieme delle componenti, in quanto è chiamato a definire i percorsi di sopravvivenza e sviluppo del territorio. Nella sua visione rientrano concetti quali l'identità, la vocazione, l'integrità e unitarietà. Per la tipologia dei suoi compiti, il soggetto ordinatore ha solitamente natura istituzionale, tanto da coincidere con le istituzioni pubbliche locali o sovra locali.

Il soggetto coordinatore svolge un ruolo decisivo nella progettazione della struttura fisica del territorio: è ad esso infatti che compete la valorizzazione delle risorse e competenze del territorio per trasformarle in fattori di competitività. Il coordinatore, che non è necessariamente istituzionale⁸, valuta lo scenario in cui il territorio è inserito, le minacce e opportunità e, in base a ciò, traccia le linee d'azione specifiche e relative alternative.

Per la sua posizione all'interno della pianificazione del territorio, questo soggetto funge anche da mediatore tra il soggetto ordinatore e il proponente. Il coordinatore ha una visione più circoscritta del territorio, la quale gli deriva dal suo potere di indirizzo e coordinamento delle azioni di intervento. Infine, il

⁷ L'AZIONE DI GOVERNO PUÒ FARE CAPO AD UN UNICO SOGGETTO, NEL CASO DI SISTEMA CENTRALIZZATO, O A PIÙ CATEGORIE DI ATTORI FRA LORO INTERAGENTI, NEL CASO DI UNA REALTÀ DECENTRALIZZATA. IN ENTRAMBI I CASI L'ATTIVITÀ STRATEGICA E DECISIONALE È IDENTIFICABILE IN TRE RUOLI: IL SOGGETTO ORDINATORE, IL COORDINATORE E IL PROPONENTE (GOLINELLI, 2002).

⁸ SI PENSI AD ESEMPIO ALLE CAMERE DI COMMERCIO, ALLE AZIENDE TURISTICHE LOCALI, ALLE FONDAZIONI.

soggetto proponente è quello preposto alla definizione e realizzazione fattiva dei singoli progetti. Di natura privata o mista e non territoriale.⁹

Il processo di pianificazione non dipende tuttavia solamente da questioni legate a ruoli e competenze specifici, ma anche dal grado di *contestualizzazione* che le strategie di pianificazione, le linee di azione e i singoli progetti riescono ad attuare rispetto ad uno scenario più ampio (struttura ampliata del territorio).

I tre livelli di governo, in un'ottica di pianificazione del sistema territoriale non possono prescindere dalla connessione che i loro rappresentanti devono stabilire e mantenere con gli attori locali. Se la finalità di tale pianificazione è la *sopravvivenza* e lo sviluppo del territorio attraverso la valorizzazione della sua identità e vocazione, l'azione di governo deve passare anche e soprattutto per la gestione dell'attivismo locale. Al di là quindi dell'individuazione delle

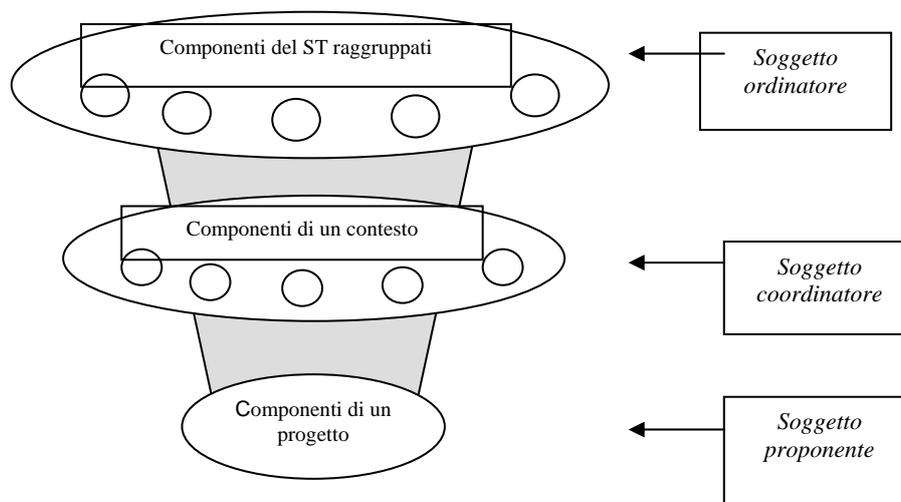


Figura 1: I tre gradi di contestualizzazione rispetto ai livelli di governo

capacità dell'organo di governo, di componenti, competenze e potenzialità del territorio e della capacità di contestualizzare tali elementi, si rende cruciale una gestione oculata delle *relazioni* con i vari attori del territorio al fine di

⁹ POSSIBILI SOGGETTI PROPONENTI SONO IMPRESE, ENTI NO PROFIT, ORGANIZZAZIONI DI CATEGORIA, PRIVATI, COMITATI O GRUPPI DI CITTADINI.

creare una rete di collaborazione efficace ed efficiente che costituisca la vera base del “territorio-sistema¹⁰ vitale”.

Le relazioni e i legami che si creano in un territorio fungono da collante tra le offerte dei singoli individui trasformandole in un'unica ‘*Meta-offerta*’ territoriale, in altre parole, il tessuto relazionale rende complementari le singole offerte in modo tale da accrescerne il valore percepito dai potenziali utilizzatori/clienti. Per avere una concreta valenza e per migliorare la sua efficacia, la meta-offerta non può prescindere da un'organizzazione sociale, in quanto, la specificità del territorio nasce e si stabilisce tra gli attori e i loro relativi ruoli all'interno dell'area in cui risiedono, per questo motivo la gestione delle relazioni diventa cruciale; creare una rete di collaborazioni che costituisca la vera base del sistema territorio è un *must* imprescindibile.

A fare da cornice a questo quadro iniziale è un fattore che, da un po' di tempo, sta destando l'attenzione di tutta la comunità globale e alla cui cura non ci si può sottrarre: la **sostenibilità**. Da qualche anno, l'attenzione delle organizzazioni internazionali si è rivolta verso la tutela di tutte quelle risorse presenti nel mondo, difficili da ricreare e facilmente consumabili come, ad esempio, il petrolio e l'acqua. La richiesta di aiuto è stata accolta anche dagli stati, dalle aziende e, non per ultimi, dai comuni cittadini che, nel loro piccolo, concorrono a salvaguardare la sostenibilità delle risorse mondiali, scatenando così la corsa al consumo di prodotti ecocompatibili e non dannosi per il rinnovo delle risorse naturali mondiali. Inoltre numerosi sono stati i provvedimenti che mirano a salvaguardare il pianeta dall'inquinamento e dalla mano irrispettosa dell'uomo, uno fra tutti, forse il più importante per numerosità di paesi coinvolti, è il *protocollo di Kyoto*: un accordo internazionale con il quale ben 169 nazioni si sono impegnate a ridurre le emissioni di gas serra entro il 2012, per rimediare ai cambiamenti climatici in atto.

¹⁰ IL SISTEMA SI DEFINISCE COME LA CONNESSIONE DINAMICA DI ELEMENTI DI UN TUTTO ORGANICO E FUNZIONALMENTE UNITARIO, MENTRE LA STRUTTURA NE RAPPRESENTA LA VERSIONE STATICA (DEVOTO – OLI)

Sostenibilità può essere contemporaneamente un'idea, uno stile di vita, un modo di produrre, purtroppo però, per alcune persone è poco più che una frivola parola in voga. La definizione di sviluppo sostenibile data dalla *Commissione Brundtland*¹¹ è quella maggiormente condivisa, anche se non da tutti, ma spesso è sottoposta a differenti interpretazioni. E' difficile dare la definizione di sistema sostenibile poiché esso ingloba in sé la totalità delle attività umane. È un concetto sfaccettato che può essere quindi definito solo attraverso una sintonia dei valori e concerne anche il modo di operare sul presente e quello di approcciarsi al futuro, rientrando quindi nella sfera d'azione della politica.

Anche per la pianificazione strategica degli interventi in un'area territoriale non si può prescindere dalla valutazione della sostenibilità. Le risorse e le attività rivolte al miglioramento e all'evoluzione di un territorio devono essere orientate, in quantità proporzionali, equamente sulle tre dimensioni – economica, sociale ed ambientale – fondamentali per lo sviluppo, cercando di evitare il predominio di una di esse sulle altre due e integrandole in un percorso di crescita sostenibile.

1.3 Competizione tra i territori.

La globalizzazione permette alle aree locali di trovare spazio sul mercato ma non ne determina necessariamente lo sviluppo. Infatti i fenomeni di crescita produttiva e di localizzazione degli investimenti si concentrano dove sono più forti le economie esterne di specializzazione. Per questo motivo alcune aree possono essere indebolite dalla continua ricerca di investimenti esogeni.

¹¹ IL RAPPORTO BRUNDTLAND (OUR COMMON FUTURE) È UN DOCUMENTO RILASCIATO NEL 1987 DALLA COMMISSIONE MONDIALE SULL'AMBIENTE E LO SVILUPPO (WCED) DOVE, PER LA PRIMA VOLTA, VIENE INTRODOTTO IL CONCETTO DI SVILUPPO SOSTENIBILE. IL NOME PROVIENE DALLA COORDINATRICE GRO HARLEM BRUNDTLAND CHE IN QUELL'ANNO ERA PRESIDENTE DEL WCED E HA COMMISSIONATO IL RAPPORTO. LA SUA DEFINIZIONE IN BREVE ERA LA SEGUENTE: « LO SVILUPPO SOSTENIBILE È UNO SVILUPPO CHE SODDISFA I BISOGNI DEL PRESENTE SENZA COMPROMETTERE LA POSSIBILITÀ DELLE GENERAZIONI FUTURE DI SODDISFARE I PROPRI BISOGNI ».

È fondamentale che il capitale sociale venga sfruttato e incrementato dagli attori locali prima di altri, perché loro per primi riescono ad incrementare il valore e a generare quella rete di relazioni che poi, successivamente, attirerà altre imprese esterne. Se il marketing territoriale e il capitale sociale stesso riescono a far crescere le economie esterne di specializzazione e a radicare conoscenze in un contesto territoriale d'esso collegate, tanto meno il destino di tale area è dipendente da un dinamismo generico vincolato alla localizzazione di investimenti esogeni.

Laddove però il territorio non presenta delle capacità distintive occorre che provi ad acquisirle e che riesca ad attrarre una quota consistente di investimenti esterni. È necessario cioè che il territorio capisca quali caratteristiche intrinseche possono portare al successo se gestite attraverso un approccio sistemico, così come avviene nella teoria aziendale. Le competenze distintive sono le chiavi del successo del territorio, perché solo attraverso di esse si riesce ad essere diversi dai concorrenti e quindi competitivi. Esistono infatti delle capacità che un territorio possiede che non sono mobili, proprio perché specialistiche. La globalizzazione ha lasciato spazio alle conoscenze come risorsa fondamentale che cresce esponenzialmente con lo scambio e la comunicazione. È su questa che il mondo occidentale sta crescendo a livello vertiginosi.

I criteri sui quali si basano le scelte localizzative delle imprese sono principalmente la disponibilità di risorse naturali e immobili, i costi e la qualità dei fattori (in relazione al contesto politico) e la natura dei mercati (presenza o meno di barriere o incentivi all'investimento). I soggetti che entrano in gioco sono Governi e Imprese.

Se la competizione tra governi si basa sugli incentivi all'investimento che sono in grado di offrire, tra imprese e governi deve nascere assolutamente una collaborazione e non una competizione a scapito dell'attuazione degli investimenti.

Solo con il dialogo si riescono a sfruttare gli investimenti provenienti dall'esterno in modo completo, con l'obiettivo di costruire un tessuto produttivo coerente con la valorizzazione di vocazioni esistenti e conoscenze consolidate, oppure forzando una riconversione alle nuove tecnologie. Può invece venire a crearsi una competizione tra imprese che, anche se costituisce la base dell'economia, deve essere intesa in una visione meno canonica, è necessaria la formazione di un regime competitivo aperto.

Per parlare di competizione tra territori rifacendosi a nozioni aziendalistiche è necessario vedere prima se la definizione ha validità identica esportata in questo nuovo contesto.

L'impresa per conseguire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile deve creare una strategia che faccia leva sulle capacità distintive. Nel momento in cui l'impresa è dotata di risorse valide, eccellenti e tra loro connesse, allora riesce a fornire al cliente un valore superiore in termini di soddisfazione o di efficienza, trasformando tali risorse in *key elements* da sfruttare per ottenere successo.

È importante notare come sia importante, nella competizione tra imprese, rafforzare le condizioni strutturali delle imprese all'interno del territorio, creando un mercato attivo e vivace. Porter sottolinea come le imprese leader si concentrino in zone geografiche aventi la stessa vocazione di business. Infatti le dotazioni infrastrutturali presenti o distretti industriali già affermati in una determinata regione, consentono alle imprese di disporre di un vantaggio competitivo di gran lunga maggiore rispetto ai concorrenti localizzati altrove. Nel confronto tra i territori, intesi come insieme di soggetti economici e extraeconomici si punta invece ad attrarre investimenti economici esogeni quasi sempre rappresentati da volontà localizzative imprenditoriali. Il territorio ha come obiettivo quello di accrescere le risorse e la capacità di rinnovarle, e siccome una strategia vincente si basa su caratteristiche difficilmente replicabili – meglio dire distintive – bisogna puntare, anche per i territori come per le imprese, su strategie basate sulla conoscenza, fattore immobile in

quanto tipico di un territorio e non può essere riprodotto altrove. Gli investimenti endogeni devono riguardare il rafforzamento dei meccanismi di autogenerazione della conoscenza esistente e nella creazione delle condizioni ambientali che favoriscono il funzionamento di questi meccanismi.

Non bisogna dimenticare quanto sia importante la promozione delle risorse e degli elementi distintivi di un territorio che non va ricondotta ad una semplice operazione di marketing; la promozione è una componente fondamentale del marketing mix, ma prima di tutto occorre analizzare il contesto territoriale per capire se possiede delle competenze distintive che lo rendano unico sul mercato e gli diano il vantaggio competitivo. Non ci si deve limitare a generici vantaggi di costo (incentivi, minor costo del lavoro o delle materie prime, *no tax area*) che pur essendo importanti sono di breve periodo, ma bisogna puntare su reti di relazioni di tra attori esterni ed interni che aumentano la capacità di apprendimento del contesto locale.

Come ben sappiamo, il mercato è *demand lead*, e bisogna cercare di studiare la domanda per capire quale segmento può essere il mercato di sbocco del nostro prodotto territorio, ma deve essere attrezzato nel miglior modo possibile. Non bisogna più finanziare strutture fisiche prive di utilità reale come avveniva nel passato per le opere del Mezzogiorno, ma puntare sulle telecomunicazioni e sui trasporti. Se però ampliamo il concetto di infrastruttura si riesce a capire meglio come si deve operare; le infrastrutture devono garantire il funzionamento di un area sia a livello economico sia a livello tecnico.¹²

¹² LUCIO SICCA IN “RUOLO DEL MARKETING NELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO” IN “IL MARKETING TERRITORIALE” A CURA DI NICOLA BELLINI, FRANCO ANGELI 2000.

1.4 Definizione e strumenti del marketing del territorio. Nascita ed evoluzione della disciplina.

Accanto alla tradizionale competizione tra imprese e tra paesi, si va sempre più affermando una competizione tra sistemi territoriali la cui scala operativa, sicuramente inferiore a quella nazionale, è però superiore a quella delle singole imprese o anche all'insieme di imprese che fanno parte di una determinata regione.

I sistemi territoriali sono costituiti dal sistema produttivo di una determinata zona, ma anche dalle città, dalle infrastrutture, dalle Università e dai servizi che sono localizzati in quel territorio. Più che di sistema-paese, quindi, è sempre più opportuno parlare dei diversi sistemi che sono presenti in ogni nazione, ciascuno in diretta concorrenza con altri sistemi in paesi diversi.

L'evoluzione del significato della competizione, orientato verso la possibilità dell'impresa di modificare la conformazione territoriale, ha portato le aziende a valutare *l'attività* del territorio in cui opera, e con il quale entra in relazione, in modo non solo da ottenere vantaggi ma per creare valore aggiunto al suo interno. Il valore e l'identità di un territorio sono gestiti da apposite entità istituzionali, a seconda dei casi più o meno indipendenti dalle istituzioni locali, le quali indirizzano e guidano l'immagine territoriale, salvaguardando in ogni caso la sostenibilità delle risorse in esso presenti. Si deve, in ogni caso, tutelare il mantenimento delle condizioni necessarie all'*evoluzione fisiologica* del territorio, o più semplicemente fare in modo di mantenerlo evergreen. Per evoluzione fisiologica s'intende lo sviluppo sostenibile orientato a non depauperare le risorse presenti nel territorio e che lo rendono diverso da ogni altro.

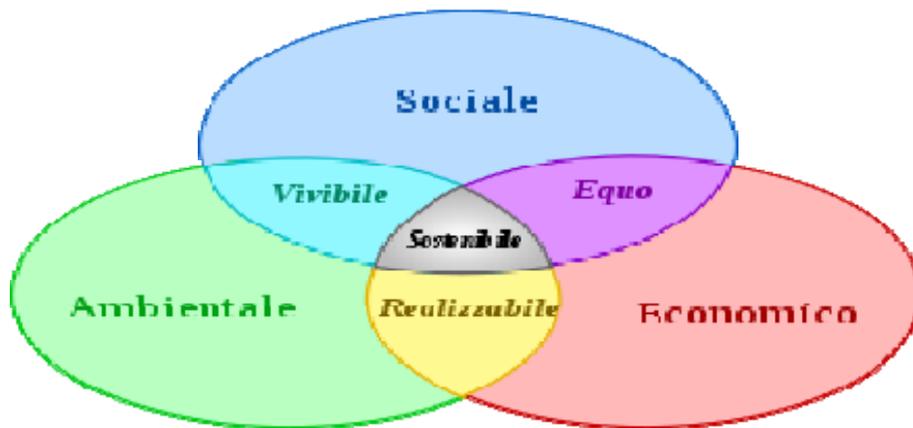
La crescita economica si articola in tre dimensioni:

- **dimensione sociale**
 - tasso di occupazione
 - livello di formazione
 - indici di salute e povertà

- **dimensione ambientale**
 - controllo inquinamento
 - fonti alternative
 - salvaguardia ambienti naturali
- **dimensione economica**
 - reddito pro capite
 - tasso di accumulazione della ricchezza

In questo contesto assume un ruolo molto importante il *marketing territoriale*, nella sua doppia funzione di attrarre investimenti o turisti dall'esterno e di promuovere il territorio nei confronti delle imprese e dei cittadini che vi

Figura 2: Grafico sostenibilità del territorio; fonte www.wikipedia.it.



risiedono in modo da aumentare la coesione interna.

Ma come possiamo definire il marketing territoriale? Ormai a livello teorico e scientifico si è consolidata una definizione ampia del concetto definibile con le azioni e le attività dirette a far incontrare l'offerta delle funzioni urbane con la domanda da parte dei residenti, delle imprese interne ed esterne, dei turisti ed altri visitatori. In altre parole, possiamo definirlo come quel processo attraverso cui le attività urbane sono relazionate alla domanda dei clienti-obiettivo per massimizzare il funzionamento sociale ed economico dell'area considerata. Parliamo quindi di un'applicazione delle nozioni e degli strumenti del marketing aziendale al territorio e ai suoi attori, dove l'offerta è data dal bene città e dai suoi servizi, mentre la domanda è data appunto da residenti e

dalle imprese locali (marketing interno) e dagli investitori esterni e nazionali, dai turisti e dai cittadini potenziali (marketing territoriale esterno). Siamo nel campo del non profit marketing perché gli obiettivi degli attori coinvolti (città, governo locale, soggetti economici e sociali del territorio) non tendono a massimizzazione il profitto o il potere di mercato ma ad assicurare e migliorare il benessere collettivo, attenuando il potenziale conflitto tra desideri dei consumatori, obiettivi di impresa e pubblico interesse.

Non a caso si parla anche di marketing relazionale per il bisogno di creare e consolidare un sistema di relazioni durature tra il soggetto che gestisce l'offerta e l'acquirente, ragioni, peraltro, anche di tipo cooperativo perché deve esserci coerenza degli obiettivi reciproci (di chi attrae e di chi è attratto). Qualcuno potrebbe evidenziare il rischio di mercificare e "aziendalizzare" il bene urbano e territoriale, che per definizione è un bene pubblico, collettivo, intriso di valori culturali, etici e sociali, non strettamente riconducibili ai criteri del calcolo economico e dei prezzi. Ma occorre sottolineare che si tratta solo di assumere gli schemi logici ed i criteri analitici di una disciplina scientifica consolidata che offre agli attori territoriali strumenti di analisi e di intervento utili, senza incidere sulle finalità "pubbliche" delle politiche connesse¹³. Il contributo delle discipline economiche appare quindi quello di applicare al territorio il concetto di vantaggio competitivo, che punta ad ottenere un surplus di valore da un'area geografica in termini di costo, di differenziazione e di qualità.

¹³ ANCHE PER LA DIVERSITÀ DELL'OFFERTA CHE È RAPPRESENTATA NON DA UN BENE UNICO DI TIPO INDUSTRIALE O DA SERVIZI, MA DA UN PRODOTTO COMPLESSO FATTO DI RISORSE TANGIBILI (COMPONENTI FISICHE DELLA CITTÀ), LE RISORSE INTANGIBILI (CULTURA, STORIA, CLIMA) E I SERVIZI(DA QUELLI PER TESSUTO PRODUTTIVO A QUELLI TURISTICI FINO AI SERVIZI COLLETTIVI PER I CITTADINI), E RELAZIONI TRA GLI ATTORI.

Da ciò detto si potrebbe evidenziare una sorta di confusione tra il marketing territoriale e le politiche di sviluppo locale, mentre va sottolineato come il primo non interviene se non parzialmente e in casi specifici nella modifica delle caratteristiche strutturali di un'area; mentre le politiche territoriali coprono una gamma amplissima di settori di intervento: dall'assetto urbano alla gestione dei rifiuti, dai sussidi alle fasce deboli alla formazione professionale e superiore, dai trasporti pubblici alla regolazione delle attività economiche.

Se utilizziamo la definizione di marketing territoriale nella sua versione più limitata, ovvero la promozione del territorio e dell'offerta urbana, la differenza con le politiche di sviluppo può sembrare ben definita. Se tuttavia si utilizza



l'accezione allargata, cioè l'adeguamento dell'offerta territoriale alla domanda, prevedendo così la possibilità di agire sul prodotto città/territorio, le connessioni tra le due aree risultano più strette. Possiamo così affermare che il marketing territoriale costituisce lo schema metodologico e logico per progettare, implementare e valutare le politiche locali.

2 Strumenti concettuali del marketing del territorio.

2.1 Il prodotto territorio orientato al marketing.

Il concetto di pianificazione strategica rappresenta lo scenario di riferimento sia del marketing territoriale che delle politiche di sviluppo locale. Tale pianificazione prevede un nuovo modo per programmare e realizzare nuove politiche locali che vanno oltre il breve periodo, spesso paragonabile alla durata dei cicli elettorali, puntando sulla promozione, sullo stimolo alla crescita e soprattutto agendo su un orizzonte temporale di medio-lungo termine. La novità assoluta del piano strategico è quella della costruzione della *governance locale*, ossia del governo del territorio partecipato da tutti gli attori

locali, siano questi gli enti locali di diversa scala (comuni, province, regioni) o le rappresentanze delle associazioni di categoria (imprenditoriali, sindacali) e delle realtà sociali e culturali (volontariato, associazionismo pro-sociale, organizzazioni culturali).

È la pianificazione dal basso che cerca di evitare le strozzature e soprattutto le inefficienze rilevate



Figura 3. Le 4 P del marketing mix

negli ultimi decenni dai governi autoritativi che risultano penalizzanti in termini di realizzabilità degli interventi a causa dei deficit di consenso e cooperazione tra pubblico e privato e tra le diverse sfere degli interessi della cittadinanza, economica versus ambientale e sociale¹⁴.

Come *il marketing mix* a livello aziendale, anche a livello di territorio le leve di azione sono riconducibili alle “quattro p”: prodotto, prezzo, promozione e politiche distributive. Dove per *prodotto* intendiamo il bene città o territorio con tutte le caratteristiche tangibili e intangibili (caratteri dell’insediamento urbano, aree industriali, arredo urbano, emergenze turistiche, architettoniche, storico-artistiche, servizi di eccellenza, cultura e tempo libero), è indispensabile definire, dunque, il giusto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dall’area; per *prezzo* intendiamo tutte le componenti economico-finanziarie dei prodotti urbani (dai biglietti dei musei al costo delle aree produttive fino al costo della vita e del lavoro nell’area) e tutta una serie di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dei servizi e delle strutture offerte dal territorio; per *politiche distributive* si considerano tutte le azioni tra produzione e consumo territoriale (dall’accessibilità geografica alla fruibilità delle reti di trasporto e di accesso anche virtuale); per *promozione* tutte le azioni di pubblicità e costruzione dell’immagine della città/territorio, in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore.

La pianificazione del marketing territoriale segue fasi sequenziali con propri strumenti e metodi di implementazione. Si parte dall’analisi del/i mercato/i e dal delineamento della città/regione in termini di prodotto. Di qui nasce la definizione della visione chiara dello sviluppo futuro del territorio e degli obiettivi di crescita. Ne seguono appropriate strategie di marketing e un piano di azione di marketing operativo che deve prevedere anche forme d’innovazione, di attuazione, monitoraggio e valutazione.

¹⁴ LE BEST PRACTICES ORMAI RICONOSCIUTE E CONSOLIDATE DELLE CITTÀ ITALIANE COME TORINO, TRENTO, PESARO E PIACENZA INSEGNANO.

La prima fase è quella dell'*analisi di mercato* o del *posizionamento* della città/territorio che si attua secondo le tecniche delle analisi SWOT¹⁵ (punti di forza e debolezza, minacce e opportunità): l'*audit* interno punta a definire i fattori di eccellenza e i vincoli alla crescita del sistema locale considerato per individuare gli attributi territoriali in grado di influenzare le percezioni dell'area (analisi degli swot interni) mentre l'*audit* esterno è teso a conoscere l'ambiente competitivo in cui si inserisce il territorio definendo così il posizionamento della città sul mercato degli investimenti esterni o dei flussi turistici, cercando di evidenziare le minacce prodotte dai competitors e la loro gravità sugli scenari evolutivi del sistema locale e le opportunità di sviluppo in termini di livello di attrattività territoriale e/o livello di soddisfazione dei consumatori attuali.

b) La seconda fase è la *determinazione* dei gruppi *target*, cioè della domanda attuale e potenziale: si tratta quindi di segmentare il mercato innanzitutto distinguendo tra domanda interna ed esterna. Per domanda interna si considerano i residenti e i lavoratori attivi, le imprese locali, laddove la domanda esterna è rappresentata da turisti, visitatori per affari, imprese esterne in cerca di localizzazione produttive, investitori, potenziali nuovi residenti ed il mercato delle esportazioni¹⁶.

c) La terza fase è costituita dalla definizione dell'*interazione tra offerta e domanda*, in base all'analisi dell'opinione dei gruppi obiettivo sull'offerta esistente, tramite tutti gli strumenti delle analisi di mercato (indagine

¹⁵ I FATTORI IDENTIFICATI IN QUESTO TIPO DI ANALISI SONO ESSENZIALMENTE DI NATURA QUALITATIVA, MA POSSONO COMUNQUE ESSERE DESCRITTI ANCHE ATTRAVERSO GRANDEZZE QUALITATIVE

¹⁶ NELLA FASE DI DEFINIZIONE DELLA DOMANDA VANNO STUDIATE ANCHE LE CARATTERISTICHE DEL PROCESSO DI ACQUISTO DEI VARI GRUPPI DI CLIENTI E SUB-MERCATI, IN BASE ALL'INTENSITÀ D'USO DEL PRODOTTO TERRITORIALE, AI BENEFICI/VANTAGGI ATTRAVERSO CUI UN SINGOLO PRODOTTO PUÒ ESSERE ACQUISTATO, ALLE VARIABILI GEOGRAFICHE, ALLA DISTINZIONE TRA UTENTI ATTUALI E POTENZIALI.

campionarie, interviste sul grado di soddisfazione dei clienti e sulle possibili attrazioni territoriali).

d) La quarta fase riguarda *la definizione dell'offerta attuale e potenziale* in termini di formulazioni di possibili adattamenti dell'offerta urbana, del suo ruolo e della sua identità. E' questa la fase che più si lega ai processi di costruzione delle politiche di sviluppo locale e di pianificazione strategica perché si devono valutare le possibili alternative dello scenario, si deve optare per il modello di crescita territoriale (crescita incontrollata, guidata o crescita zero) per costruire la visione del futuro della città/territorio, in termini di selezione delle attività economiche e dei settori produttivi su cui puntare, della tipologia di abitazioni e usi del suolo urbano, dei servizi assicurati dal governo locale o dalle società private, delle modalità di finanziamento dei servizi urbani. Ne derivano:

- 4 Strategie di consolidamento, quando la città evidenzia problematiche socioeconomiche ed organizzative se non addirittura crisi di particolari settori produttivi.
- 5 Strategie di diversificazione, quando il sistema si rileva dipendente da un ristretto numero di aziende o settori ormai nella fase di maturità del ciclo di vita del prodotto (pensiamo alle aree che hanno affrontato pesanti processi di deindustrializzazione quali i distretti minerari in Inghilterra o i settori siderurgici e cantieristici italiani).
- 6 Strategie di qualità, in presenza di strutture fisiche e infrastrutturali obsolete (la maggior parte dei nostri centri urbani).
- 7 Strategie di espansione, quando sussistono risorse latenti non sfruttate in termini di aree fisiche o opportunità settoriali non sfruttate (giacimenti turistici non utilizzati).

e) La quinta fase è l'elaborazione del *piano operativo di marketing territoriale* con discussione partecipata, anche conosciuta come processo di

concertazione, da parte di tutte le componenti interessate (soggetti economici e sociale, enti locali, rappresentanze cittadini e consumatori).

f) L'ultima fase è *l'avvio del piano* implementato attraverso l'inizio delle attività di promozione rivolte ai diversi target: turisti, investitori esterni e interni, cittadini attuali e potenziali. In questa fase si costruiscono le diverse partnership pubblico-privato tramite agenzie ad hoc (per l'attrazione di investimenti o per la promozione turistica) e si attivano i diversi strumenti operativi (incentivi agli investimenti, vendita di aree, pacchetti promozionali turistici). Le misure funzionali vanno dal disegno urbano ai servizi collettivi, dalle politiche delle attrazioni (elementi fisici, materiali ed eventi) e di miglioramento delle infrastrutture (per comunicazioni, per l'innovazione e la tecnologia, per la formazione, per la qualità della vita, per la regolazione dei mercati) fino alle politiche di formazione e creazione del tessuto relazionale collettivo (atteggiamenti di ospitalità, capacità relazionale).

A livello operativo diventa sempre più importante che le strutture per il marketing urbano siano legate ad un gruppo relativamente stabile, con meccanismi di consultazione e coordinamento, della molteplicità degli attori coinvolti e la costituzione di apposite agenzie di promozione dello sviluppo territoriale, che richiedono, come elementi minimi di operatività, l'ampio consenso istituzionale, il coinvolgimento di maggiori centri decisionali privati, il finanziamento pubblico e privato ed obiettivi di interesse generale. Questi requisiti derivano proprio dalle finalità del marketing territoriale che non sono solo di promozione e pubblicità, ma di intervento sull'offerta urbana e soprattutto dal fatto che i piani di marketing non si configurano come elaborazione autonome di programmi, ma come individuazione di elementi strategici che si inseriscono nei piani delle autorità locali.

2.2 *Gli obiettivi del marketing territoriale.*

Il territorio non rappresenta più soltanto un'area geografica, con confini fisici e politici ben definiti. Oggi è un contesto che è diventato ormai maturo per sviluppare nuove idee, per aiutare nuove professionalità e per sostenere la crescita ed il consolidamento dell'economia.

Come avviene per l'abitudinaria e tradizionale gestione di un *portfolio* prodotti di un'azienda, tutte le azioni necessarie per rendere competitivo un qualsiasi prodotto aziendale valgono allo stesso modo per il *prodotto territorio*. Il posizionamento del brand è solo una delle possibili declinazioni dei fattori critici di successo anche del marketing territoriale che si rivolge principalmente al settore della pubblica amministrazione. Proprio la PA ha il compito di comunicare all'audience le peculiarità del proprio territorio, per caratterizzarlo e per stimolare interessamento, attrazione degli investimenti e ritorno in termini d'immagine, economici e di posizionamento sul mercato. Infatti, i territori, intesi nel senso ampio della parola, sono entrati in competizione in termini di qualità di infrastrutture, dei servizi al cittadino, dei progetti innovativi e dell'attrazione di competenze eccellenti predisposte a contribuire specificatamente al successo degli investimenti intellettuali ed economici. La competizione tra sistemi territoriali ha indotto ad utilizzare tecniche aziendali per poter accrescere e rafforzare la competitività economica, in quanto questi sistemi hanno sottolineato quant'è importante orientarsi all'utenza, in modo da soddisfare le sue esigenze, valorizzando le risorse e le competenze specifiche del territorio, gestendo e coordinando l'offerta territoriale ed i suoi attori.

In questo modo le tecniche proprie del marketing, con i dovuti adeguamenti alle specificità del territorio, intervengono a sostenere la competizione nell'attrazione delle risorse scarse e nella loro riproducibilità. Ad esempio, in una situazione in cui vi è una sovrabbondanza dell'offerta del territorio e

quindi dove la domanda detiene una posizione di dominio, è necessario un approccio “*marketing oriented*” all’offerta, che comporti un orientamento al cliente e una valorizzazione delle risorse e competenze del territorio e una buona capacità gestionale. Tale approccio si fonda su alcune caratteristiche che creano dei punti di contatto con alcune applicazioni del marketing ma al tempo stesso lo differenziano dai tradizionali approcci aziendali.

In primo luogo, la presenza di una molteplicità di attori fa sì che si trovi una risposta simultanea a molteplici esigenze, in quanto nel marketing territoriale non è il territorio a cercare i propri clienti ma viceversa. Infatti anche se una politica di governo mira ad attrarre un particolare segmento di clienti, attuando delle politiche di *de-marketing* verso altri segmenti, nulla vieta a questi ultimi di insediarsi nel territorio. L’eterogeneità degli attori, i quali, oltre ad essere portatori di risorse e competenze funzionali allo sviluppo dell’area in cui si “insediano”, diventano promotori e parte in causa del processo di marketing, deve essere gestita al meglio in modo da essere percepita come globale dagli utenti¹⁷.

In secondo luogo le variabili dell’offerta territoriale, tra cui quelle naturali, storiche e culturali e la vocazione territoriale, modificabili difficilmente e lentamente in quanto appartenenti al contesto strutturale, rappresentano i limiti entro cui può essere soddisfatta la domanda. Ciò significa che, a differenza del marketing applicato alle aziende, il territorio viene semplicemente valorizzato nelle sue componenti e non progettato e modificato in base alle esigenze dei clienti, in modo da far corrispondere il valore offerto con quello domandato.

Considerando il territorio come *resource based*, il marketing punterà ad incidere sulle competenze radicate nel luogo in modo da differenziarsi dai territori concorrenti. Perciò la natura sistemica dell’offerta territoriale ha

¹⁷ IL COMPITO DI COORDINAMENTO SPETTA AGLI ATTORI ISTITUZIONALI CHE SI OCCUPANO DEL BENESSERE COLLETTIVO, QUALE IL COMUNE, LA PROVINCIA, LA CAMERA DI COMMERCIO, LA REGIONE. SPESSO TALI ENTI SI ASSOCIANO INSIEME AD ALTRI ORGANISMI IMPRENDITORIALI, SOCIALI E CULTURALI , IN ORGANISMI AD HOC, QUALI LE AGENZIE PER LO SVILUPPO (COME AD ESEMPIO SVILUPPOITALIA IN ITALIA).

bisogno di un'interazione tra cliente e fornitore. Tale interazione, orientando l'azione nel medio lungo termine, attribuisce un ruolo attivo all'acquirente, pone l'accento sull'importanza dell'elemento relazionale e avvicina il marketing territoriale al marketing aziendale.

Inoltre, l'attenzione per il benessere generale dell'intero sistema territorio richiama l'attività di marketing sociale, che si occupa del benessere generale del consumatore e della società.

In fin dei conti, le varie definizioni di marketing territoriale elaborate in letteratura mostrano come le tecniche aziendali si coniughino con le peculiarità del marketing del territorio, raccordando domanda e offerta. In particolare Kotler, Haider e Rein, nel sintetizzare la necessità del marketing di rafforzare le capacità dei territori di adattarsi al mercato e di sostenere la propria vitalità, identificano il *place marketing* con quattro attività strategiche principali in grado di soddisfare le esigenze degli stakeholders, in modo da alimentare, a loro volta, la possibilità di attrarre altri fattori.

Qualora tali attori fossero rappresentati solo dalle imprese, meglio dire dagli investitori industriali, si parla di marketing d'area, ovvero tutte quelle azioni di marketing rivolte ad un'area ben definita in termini geografici e ad un determinato gruppo di investitori industriali.

In questo senso Caroli identifica il marketing del territorio come una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa i segmenti identificati di domanda attuale e potenziale. L'offerta di territori, strutturalmente superiore alla domanda, viene ridefinita da nuovi vantaggi competitivi: la popolazione, le imprese, i capitali e le informazioni hanno acquisito un'elevata mobilità. Dato che tali vantaggi sono determinati dalla capacità di attrazione dell'area, il marketing ha il compito di predisporre le misure per l'adeguamento dell'offerta di territorio alla domanda proveniente dai diversi segmenti.

Dalle definizioni elencate si evince che l'obiettivo principale dell'attività di marketing territoriale è quello di aiutare lo sviluppo di un luogo, costruendo un sistema di offerta che soddisfi le esigenze degli attori coinvolti; in tal senso gli strumenti del marketing devono essere utilizzati in modo da rafforzare il tessuto produttivo locale e sviluppare nuova imprenditorialità, trasferire conoscenze e diffondere le competenze, attrarre investimenti esogeni.

Dunque, possiamo dire che, data la crescente complessità dei sistemi economici e sociali, tra cui quello territoriale, si rende necessaria l'applicazione di discipline di estrazione aziendale, come il marketing, e discipline di discendenza economica, come l'economia territoriale, che sviluppino un approccio integrato, in particolar modo in riferimento all'obiettivo dello sviluppo sostenibile, valutando gli effetti di lungo periodo di tale scelta.

In quest'ottica il territorio diventa una risorsa importante e la sua "quantificazione" dipende dai clienti; anche un'entità naturale come il territorio diviene un'entità economica con un suo mercato di potenziali utenti che va costruito selezionando e contattando uno o più segmenti attraverso la vendita delle sue prestazioni. Questo mercato è caratterizzato da una domanda composta da clienti, investitori, gruppi, aziende, e da un'offerta formata da fornitori che propongono dei sistemi territoriali.

Le peculiarità del territorio caratterizzano il processo di marketing territoriale, in quanto, oltre a rendere differenti dalla pratica aziendale gli obiettivi¹⁸, vincolano le scelte alle diverse componenti dell'offerta. Tali vincoli spingono ad iniziare il processo di marketing da un'*audit* del territorio e delle sue caratteristiche, in modo tale da definire la *vision* e gli obiettivi da raggiungere. La definizione di un quadro completo delle caratteristiche istituzionali, socio-

¹⁸ SI RICORDA CHE L'OBIETTIVO PRINCIPALE È QUELLO DI ATTIVARE PROCESSI DI SVILUPPO SOSTENIBILE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE. NELLA REALTÀ AZIENDALE, INVECE, SONO RISCONTRABILI QUELLO DELLA MASSIMIZZAZIONE DEL PROFITTO, DELLA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE, DEL RAGGIUNGIMENTO DI UN ELEVATO LIVELLO DI VENDITE E DI QUOTA DI MERCATO.

economiche, politiche, culturali, tecnico-scientifiche e demografiche dell'area di riferimento porterà a individuare opportunità e minacce e poi a creare l'identità del territorio e la sua ambizione, rappresentata dalla *vision*.

Su tale identificazione si basa la segmentazione della domanda e la scelta di una posizione competitiva in base alle potenzialità interne del territorio e alle caratteristiche dei concorrenti. Infine, il processo si chiude con l'elaborazione di strategie che tengano conto delle capacità di sviluppo e di consolidamento del sistema, in riferimento alla globalità. Il primo passo è l'identificazione dell'area strategica d'affari attraverso il riconoscimento della vocazione del territorio, per cui si distinguono territori a vocazione produttiva da quelli a vocazione turistica. Per quanto riguarda i primi, intendendosi per essi sia territori "industriali" sia "terziari", è di fondamentale importanza l'acquisizione di nuovi insediamenti di imprese che possono raggiungere l'obiettivo dello sviluppo economico ed occupazionale, utilizzando come strumenti competitivi la definizione di programmi di sviluppo dei sistemi infrastrutturali relativi all'accessibilità (ad esempio aeroporti, autostrade, stazioni), all'urbanistica e all'accoglienza; e la promozione della città con operazioni di comunicazione dell'immagine della città o con proposizione di aiuti e incentivi. In base a ciò che abbiamo detto fino a questo punto cos'è il marketing territoriale?

In altre parole, il marketing territoriale è una disciplina che si basa sull'identificazione dell'insieme dei valori e di vocazioni che caratterizzano un territorio che è tale perché, oltre alla componente morfologica e naturale, è identificativo di una comunità che nel corso del tempo ha conferito ad una data area personalità, stili di vita, cultura, contributi economici che la rendono unica. L'obiettivo del marketing è quello di promuovere, sia a livello locale, sia a livello internazionale quelle caratteristiche produttive, quei beni prodotti e quegli elementi legati ad una data area, per costruire un'aggregazione di servizi, infrastrutture e opportunità imprenditoriali. Fine ultimo è, ovviamente, quello di ottimizzare le risorse fisiche, naturali, produttive per giungere ad un

interessamento da parte degli stakeholders coinvolti (cittadini, potenziali investitori, enti governativi, turisti) che porti ad una crescita economica tangibile e strutturata. La caratteristica strategica delle iniziative fa riferimento al confronto aperto di un territorio con altri contesti a lui simili, per verificare il livello di risultati raggiunti, creare eccellenza e per sviluppare e curare il core business. In realtà il concetto che sta alla base del marketing territoriale, e la sua peculiarità, consistono nel consolidamento della comunità, intesa come espressione di un territorio.

Un territorio e la sua comunità generano *brand*, lo sostengono attraverso il modo di parlare, il modo di vivere, il modo di vestire, i tratti somatici, la tradizione culinaria, e il carattere della gente. Tale *brand* diventa l'elemento attraverso il quale il territorio e la comunità che lo popola si identificano. Il *brand* è solo una delle possibili applicazioni del marketing territoriale che prevede altre macro aree di sviluppo, relative soprattutto a macro obiettivi del territorio ed al posizionamento economico/culturale di appartenenza. Possiamo definire, in ultima analisi, il marketing territoriale come una possibilità di crescita disponibile per ogni tipologia di territorio, rispondente ai profili ed agli obiettivi illustrati; esso propone metodologie che consentono di evidenziare tali valori/vocazioni identificando le controparti potenzialmente più interessate, verso le quali realizzare specifici piani di comunicazione e di promozione. L'utilizzo della metodologia è l'elemento strategico che permette ad un progetto di marketing territoriale di seguire un percorso strutturato, posizionando le giuste azioni, scandendo i tempi d'intervento e razionalizzando le risorse. Partendo dalla necessità di definire gli obiettivi e le strategie di un progetto di marketing territoriale e le attività necessarie sulla vocazione del territorio, l'individuazione dell'audience di riferimento e l'analisi degli obiettivi che i progetti si pongono, devono essere sottolineati quei processi dai quali è necessario distaccarsi perché obsoleti o inefficaci per il raggiungimento dei risultati obiettivo. Una volta evidenziata la fase di transazione, vale a dire di passaggio tra processi del passato e del futuro, si da

il via alla costruzione di un piano di sviluppo strategico, dedicato alla crescita ed al monitoraggio dei risultati che si devono raggiungere in futuro.

2.3 Le Modifiche al titolo V della Costituzione e gli influssi sul governo del territorio.

La riforma¹⁹ della parte II del Titolo V della nostra costituzione, nell'attribuire alle Regioni un potere legislativo concorrente con lo Stato nella materia del "governo del territorio", introduce significativi elementi di incertezza destinati a modificare sia la distribuzione dei poteri pubblici che il sistema delle fonti. Non solo tramite la legge cost. n. 3/2001 sulla potestà legislativa regionale, ma anche tramite la legge cost. 1/1999, che ha ampliato l'autonomia statutaria delle Regioni ordinarie e ha modificato la forma di governo regionale, e la legge cost. 2/1999, sull'organizzazione delle Regioni a statuto speciale, il legislatore ha voluto ridefinire l'aspetto ordinamentale, il sistema di competenze e l'organizzazione coinvolgendo tutti i livelli istituzionali della Repubblica, attraverso una revisione di quasi tutti gli articoli del Titolo V.

Più di ogni altro, l'aspetto che è interessante osservare con la lente d'ingrandimento in questo contesto è la modifica che la legge cost. n. 3/2001 ha apportato in materia di competenza legislativa, diversificata a seconda del livello istituzionale preso in esame; viene innovato radicalmente il vecchio testo dell'art. 117 Cost., il quale elencava le materie di competenze regionale, riconoscendo ad esse una competenza legislativa concorrente. Il nuovo testo, al contrario, stabilisce precisamente le materie proprie dello Stato, trattando

¹⁹ ENTRATA IN VIGORE L'8 NOVEMBRE 2001 DOPO UN LUNGO ITER NORMATIVO: IL SENATO, CON DELIBERAZIONE DELL'8 MARZO 2001 HA APPROVATO LA LEGGE COST. N. 3/2001 (RIFORMA DEL TITOLO V DELLA COSTITUZIONE, ARTT 114-132, DISCIPLINA DELLE AUTONOMIE LOCALI) CON UNA MAGGIORANZA INFERIORE A QUELLA RICHIESTA (MAGGIORANZA QUALIFICATA DEI DUE TERZI DEI MEMBRI DELLE CAMERE). PER QUESTO MOTIVO È STATA SOTTOPOSTA A REFERENDUM CONFERMATIVO IL 7 OTTOBRE 2001, CON ESITO FAVOREVOLE ALL'APPROVAZIONE DELLA LEGGE CHE POI È ENTRATA IN VIGORE IL MESE SUCCESSIVO.

solo residualmente le materie di competenza regionale. Ne viene fuori un quadro poco chiaro in quanto, la nuova legge, ribaltando l'impostazione precedente, pone in sequenza le materie di competenza statale (al secondo comma) e quelle a competenza concorrente (nel terzo comma) mentre tutte le altre sono riservate in via residuale alla competenza delle Regioni a statuto ordinario. Oggi la Regione è l'Ente incaricato a indirizzare e gestire l'urbanistica che è definita nel suo complesso quale disciplina che studia gli insediamenti sul territorio e che regola lo sviluppo e le trasformazioni di tali insediamenti analizzando sia i processi di accrescimento insediativo, sia le proposte di regolamentazione e di controllo, sia la conoscenza dei meccanismi di intervento e dei processi decisionali. Il nuovo ruolo assegnato alla Regione complica ulteriormente la già ambigua relazione esistente tra lo Stato e il Territorio, data la molteplicità dei significati che alla luce del pensiero giuridico si intrecciano nell'espressione territorio.

Nella sua accezione più immediata essa indica la terra come cosa, mezzo di produzione e quindi bene in senso economico, oggetto di un diritto reale dello Stato, ma è evidente che si è andati ben oltre tale iniziale definizione per ricomprendere un insieme di profili complessi e articolati che oggi qualificano il termine territorio nell'accezione più ampia di "governo del territorio". La Regione si pone così come ente territoriale in grado di coesistere con gli altri soggetti del governo del territorio nel nuovo processo di decentramento amministrativo. Se la Costituzione del 1948 focalizzava il decentramento delle funzioni amministrative sulla centralità dello Stato, come regolatore delle competenze e dell'organizzazione degli ordinamenti giuridici interni, un primo passo invece, per cercare di assegnare alla Regione un ruolo centrale nell'organizzazione del governo locale, si era già avuto con il d.lgs. n. 267/2000, art. 4, comma 1, secondo il quale "ferme restando le funzioni che attengono ad esigenze di carattere unitario nei rispettivi territori, le Regioni organizzano l'esercizio delle funzioni amministrative a livello locale attraverso i Comuni e le Province". Si individua così il centro di

coordinamento del sistema delle autonomie locali nella Regione, potendo la stessa in base al ruolo attribuitole nella distribuzione dei compiti amministrativi distribuire le funzioni in relazione alle caratteristiche della popolazione e del territorio. Il ruolo centrale della Regione emerge nei confronti dell'autonomia comunale e provinciale, che per il principio di *autonomia* (come specificano gli art. 5 e 114 della Costituzione) può sostenersi sui nuovi statuti e regolamenti dei comuni, fino ad oggi semplici strumenti organizzatori. Se quindi la Regione diviene il perno del nuovo sistema, in questo quadro evolutivo si vanno concentrando nuove materie attorno alle autorità indipendenti e ai soggetti del terzo settore, in una pluralità di organi che assumono decisioni, atti di indirizzo e di scelta e un insieme di uffici e competenze non omogenee. La Regione assume un ruolo forte delimitando l'area dei principi fondamentali riservata allo Stato che non interferisce più con l'area dell'autonomia legislativa regionale.

Di fronte alla creazione di questo nuovo rapporto tra Stato e Regione si va attuando una pratica diretta a creare nuove forme di presenza istituzionale fondata su raggruppamenti societari temporanei su base contrattuale e consensuale, quali forme di sviluppo degli accordi e offerte di servizi, coinvolgendo soggetti pubblici e privati. Una volta chiarito il nuovo ruolo degli enti pubblici che per il principio di autonomia non sono più gerarchizzati, si deve osservare l'altra novità apportata in materia dalla così detta "*devolution*", ossia quel principio di *sussidiarietà* che vale sia per le istituzioni sia per le fonti giuridiche, ovvero le leggi emanate e approvate nei diversi livelli amministrativi (Comunità Europea, Stato, Regione, Provincia, Comune). Tale principio si pone come necessario ed imprescindibile collante di democrazia che coinvolge lo stato al di fuori e dentro i suoi confini, divenendo un elemento di supporto delle trasformazioni apportate dalla riforma. Questo principio tra gli altri risultati raggiunti si pone come obiettivo di medio-lungo termine lo snellimento di quelle che sono le fonti

del diritto nazionale, annullando il precedente *principio del parallelismo*²⁰, consegnando alle Regioni un potere che, ben sfruttato, potrà essere un grande vantaggio per i clienti finali del servizio pubblico, i cittadini.

Ovviamente, questo processo di decentramento non è privo di rischi. Infatti, c'è il pericolo che venga a conformarsi un assetto regionocentrico. A causa del moltiplicarsi dei livelli istituzionali, inevitabilmente si verifica un incremento proporzionale delle regole e delle istituzioni e anche i processi decisionali divengono più complicati e confusionari a causa dei difficili intrecci che si creano nelle competenze e nelle interpretazioni. Il moltiplicarsi di agenzie, enti, comitati, consulte, rende ancora più difficile e per questo più importante il coordinamento, anche e soprattutto a livello decentrato.

Come accade in ambito aziendale, anche in materia di politiche del territorio, un cambio di regole e di ruoli amministrativi ha bisogno di essere accompagnato da un *remake* degli organi predisposti ad assicurare l'efficienza e l'efficacia della nuova *governance*.

Il “modello centralistico” dell'agenzia nazionale, che si ramifica in agenzie regionali, diventa obsoleto; fallito anche per la carenza di risorse finanziarie a disposizione e per la mancanza di una forte strutturazione di cui avrebbe necessitato. Conseguentemente emerge la necessità di prevedere un modello ribaltato, fondato sul principio di “sussidiarietà”, che veda la nascita di iniziative snelle a livello locale che si coordinino a livello regionale per poi essere inserite in una sorta di “programma” nazionale.

²⁰ ELABORATO DALLA CORTE COSTITUZIONALE SULLA BASE DEGLI ART. 117 E 118 COST., QUESTO PRINCIPIO AVEVA LA FUNZIONE DI FORNIRE UN CRITERIO PER LA DEFINIZIONE DELLE FUNZIONI LEGISLATIVE REGIONALI, ESTENDENDO IL RUOLO LEGISLATIVO DELLE REGIONI ANCHE DOVE LO STATO DELEGAVA AD ESSE SOLO FUNZIONI AMINISTRATIVE; CIÒ HA PERMESSO ALLA CORTE DI RICONOSCERE NUOVE MATERIE DI COMPETENZA LEGISLATIVA REGIONALE.

2.4 I soggetti decisionali e la governance.

La presenza di una molteplicità di attori rende indispensabile la presenza di un'entità che garantisca il coordinamento dei vari interessi in gioco nell'ottica della superiorità assoluta dell'interesse del territorio. Questo ruolo può essere assegnato alla pubblica amministrazione, alle Camere di Commercio oppure ad organismi creati appositamente, aventi come obiettivo prioritario lo sviluppo locale tramite azioni di marketing. Il governo locale, sia nel ruolo di autorità amministrativa locale, sia nella funzione di filtro delle direttive del governo centrale, deve confrontarsi con una nuova realtà competitiva che vede le aree regionali come nuovi attori del territorio e che spinge sempre più verso il decentramento.

La modalità più adatta per amministrare questa situazione sembra essere quella di creare organismi ad hoc, ovvero agenzie di sviluppo territoriale, che contribuiscono alla valorizzazione dei vantaggi competitivi. Esse fungono da richiami per i soggetti che gravitano attorno al sistema territoriale verso il quale hanno interessi, coordinandoli tra loro; così esse operano da promotrici della rete e quindi da interlocutori per gli acquirenti, in particolare per gli investitori. Tali agenzie devono operare sulla base di regole che permettano loro di dividere i ruoli e le responsabilità nell'amministrazione di un territorio per una maggiore efficienza nella fornitura dei servizi ai cittadini. Perciò, così come il codice civile regola le opportunità di un'azienda di organizzarsi autonomamente nella scelta del sistema di governo interno (corporate governance), anche in materia di regolamentazione del territorio la dottrina giuridica, aggiornata di recente attraverso il decreto legge numero 267 del 2000 (approvato a maggioranza assoluta dalle camere il 18 agosto dello stesso anno), consente agli enti locali di scegliere il modello amministrativo più consono alle esigenze delle diverse realtà locali.

La corporate governance può essere definita come il sistema attraverso il quale l'impresa viene gestita e regolamentata. Essa identifica l'insieme delle

istituzioni e delle regole, giuridiche e tecniche, finalizzate ad assicurare la tutela degli stakeholders attraverso la corretta gestione dell'impresa in termini di governo e controllo; se volessimo paragonare l'impresa al corpo umano potremmo associare lo governance alla colonna vertebrale, che permette all'organismo di rimanere irto sulle proprie gambe, e al cuore, muscolo che permette all'organismo di pompare la linfa vitale sino alle parti più periferiche. A questo proposito bisogna aggiungere all'indice delle parole chiave del marketing territoriale un nuovo termine ovvero "sistema di governance del territorio".

In termini generali, la *governance territoriale* può essere definita come un processo di coordinamento dei soggetti territoriali (istituzionali e non, pubblici e privati) e delle relative iniziative, finalizzato a condividere la visione di sviluppo sostenibile del territorio e a promuovere l'elaborazione e la successiva attuazione di iniziative territoriali coerenti rispetto a tale visione e sviluppo. La governance del territorio promuove il potenziamento delle capacità del territorio di "pensare", progettare ed operare come un attore collettivo verso uno scenario di sviluppo locale sostenibile; perciò essa rappresenta una modalità di governo del territorio (dal livello locale a quello comunitario) orientata al perseguimento degli obiettivi comunitari di coesione socio-economico-territoriale, di sostenibilità dello sviluppo e di competitività. Gli attori che partecipano, anche se in forme diverse, allo sviluppo economico e sostenibile del territorio possono essere distinti in base due variabili: l'ambito geografico di loro competenza e gli ambiti funzionali delle loro attività. Il governo dello sviluppo economico è composto da differenti istituzioni che operano su diverse dimensioni spaziali.

Ogni volta che in un'organizzazione o in una comunità, che a sua volta è costituita da individui ed organizzazioni, si affronta una fase di cambiamento si deve riflettere sulla natura dei processi che si devono mettere in moto. Come la comunità locale e lo sviluppo locale sono fenomeni complessi, altrettanto complesso è il cambiamento organizzativo - istituzionale che tenta

di razionalizzare le procedure, le interrelazioni, i meccanismi di decisione e di applicazione. La ricerca di forme organizzative efficaci passa attraverso un'attenta analisi del sistema delle interdipendenze sia generali (ossia quelle tra ogni soggetto e tutti gli altri), sia di quelle sequenziali (ovvero tra una relazione e quelle che da questa sono influenzate), sia di quelle che si riferiscono ad attività e relazioni complessivamente collegate. La definizione delle forme di coordinamento del sistema policentrico costituisce uno dei ruoli fondamentali cui sono chiamate le Regioni e il contributo dei sotto-livelli istituzionali non deve limitarsi ad una semplice adesione a decisioni già prese dai livelli superiori.

Nell'ambito europeo, data la varietà di agenzie che esistono, si riscontrano vari orientamenti nella gestione del territorio, che ricalcano il processo di sviluppo della funzione di marketing all'interno dell'impresa: un orientamento al prodotto, qualora l'attività di agenzia punti semplicemente la validità dei fattori presentati dal luogo; un orientamento alla vendita, se esse si adoperano anche a migliorare le caratteristiche e l'attrattività del luogo; un orientamento al mercato, se progettano pacchetti per l'investitore potenziale. Le agenzie possono essere nazionali, se controllate dal governo centrale, o regionali, se controllate da enti locali. Tra le prime è possibile, a seconda del grado di autonomia dal governo centrale, riconoscere due tipi di agenzie: integrata o a ombrello. Quella *integrata* promuove l'intera nazione in modo indipendente, collaborando eventualmente con agenzie di sviluppo locale; invece quelle a *ombrello*, operando a stretto contatto con le agenzie locali, svolge esclusivamente un ruolo di supporto e coordinamento.

A livello locale, sempre riguardo al grado di autonomia, si distinguono *l'agenzia in rete* dall'*agenzia autonoma*. La prima fa parte di una serie di agenzie (locali e nazionali) con le quali collabora e si concentra solo sulle

attività che hanno una valenza locale; mentre la seconda ha rapporti competitivi con le altre agenzie.²¹

A seconda di quante attività sono svolte invece, l'agenzia varia la sua struttura: le agenzie *pesanti*, proprietarie delle aree che promuovono, gestiscono ed erogano direttamente gli incentivi finanziari; le agenzie *leggere* o non strutturate che, all'opposto, svolgono un ruolo di intermediazione, un'attività di consulenza per gli incentivi e all'estero si appoggiano su altri organismi.

In ogni modo, qualunque sia la struttura adottata, ciò che assicura il successo dell'attività di un'agenzia è la capacità di relazione con gli *stakeholders*. Essa consente di ridurre i tempi di ricerca e i costi di transizione degli utenti alla ricerca di nuove localizzazioni, favorendo i flussi di informazioni e i raffronti tra le varie opportunità.

2.4.1 Il governo Nazionale

In linea generale, amministrando una porzione di territorio molto ampia, in altre parole in campo nazionale, i compiti che il governo o i ministeri e i rispettivi dipartimenti possono svolgere sono principalmente tre:

- definire gli obiettivi e l'orientamento strategico di base che costituisce l'orientamento strategico di base, una linea di sviluppo che tutto il paese deve osservare nella messa in opera di attività di sviluppo del territorio;
- abilitare strutture dedicate alla realizzazione di particolari compiti che sono di ausilio al successo delle azioni locali per lo sviluppo del territorio e dove un compito di coordinamento risulta indispensabile;

²¹ Cfr. Petruzzellis L., *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Cacucci editore 2002, pag.122.

- decidere l’allocazione delle risorse sul territorio ai diversi attori del sistema, definendo le modalità di fruizione di tali risorse per l’attuazione di programmi di accrescimento della competitività del territorio.²²

Attività queste che possono essere racchiuse sotto le voci “politiche pubbliche”, le quali rappresentano una questione complessa e consistono in una serie di decisioni che coinvolgono un gran numero di attori, impiegando una grande quantità e varietà di strumenti. Uno dei sistemi più semplici ed efficaci per gestire questa complessità è scomporre il processo delle politiche pubbliche in una serie di sottoprocessi separati ma interrelati fra loro.

2.4.2 L’agenzia regionale. Una necessità per il coordinamento.

Nel primo substrato della governance territoriale troviamo un’istituzione di notevole importanza in quanto snodo delle direttive nazionali e comunitarie verso altri sottolivelli e punto di contatto tra la dimensione *top-down* con quella *bottom-up*, ovvero con le politiche di sviluppo di realtà territoriali di dimensioni nettamente inferiori e che necessitano di una amministrazione “*ad hoc*”.

In ogni regione italiana unità di questo tipo, formata, oltre che dalle istituzioni pubbliche interessate, dalle associazioni d’imprese e dei lavoratori, consumatori del terzo settore, potrebbe razionalizzare l’attività di raccolta d’informazioni, di analisi dei settori e di proposta di interventi tesi a migliorare la qualità generale della vita in un determinato territorio. Si può immaginare un organismo con compiti ancora più complessi e specifici come verificare e sollecitare miglioramenti nell’efficienza di tutta la pubblica amministrazione locale. Pensiamo ad un’Agenzia per l’efficienza, sulla falsa

²² CFR. CAROLI M. G., *IL MARKETING TERRITORIALE: STRATEGIE PER LA COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE DEL TERRITORIO*, 2006, FRANCO ANGELI, MILANO, PAG 210.

riga delle *authorities* nazionali, ma ben distinta da questa tipologia per via dell'assenza di potere d'intervento diretto di regolazione. Quindi non un organismo che intervenga direttamente sui settori dando ad essi regole e che vigili sul rispetto delle stesse, bensì un'agenzia che separi nettamente l'organo di controllo e le strutture controllate e assicuri assoluta autonomia rispetto agli organi di governo (esecutivo), alle rispettive strutture burocratiche e alle lobbies socio-politiche ed economiche territoriali. Si tratterebbe di un organismo stabile e in grado di acquisire una crescente esperienza. L'Agenzia dovrebbe inoltre "svolgere un compito strumentale all'attività di indirizzo e di controllo e operare come organo tecnocratico, competente in materia giuridica ed economica, dotato della necessaria competenza ed autonomia, con finalità consultive e propositive".²³ In quanto strumento sganciato dalle strutture controllate, l'agenzia può osservare dall'esterno, può avvalersi di consulenze specifiche ad hoc, sviluppare un proprio *reporting*, ordinario o straordinario, autonomo o su stimolo di natura tecnica o politica. L'agenzia svolgerebbe un ruolo chiave nelle attività di valutazione delle politiche pubbliche, dove sono comparati costi e benefici delle politiche pubbliche con analisi a tutto campo spesso molto complesse. Tra gli oggetti d'indagine troverebbero posto i fattori di efficienza e di efficacia dei servizi offerti dalla Regione, dagli Enti locali e dagli altri enti pubblici, l'analisi di regolazione e in generale gli effetti a valle dei provvedimenti presi o ancora da prendere. Molto spesso mancano informazioni sugli investimenti fatti e sui servizi effettivamente erogati dagli enti e dai soggetti, privati e pubblici, cui è stata delegata la realizzazione di iniziative su criteri prestabiliti. L'agenzia dovrebbe avere un ruolo consultivo, un ruolo propositivo ed uno di coordinamento, tesi a far conoscere ai *policy maker* le preferenze e le condizioni operative della comunità amministrata. Può inoltre svolgere un ruolo di sorveglianza nei confronti del potere esecutivo, oltre che farsi portatrice di istanze provenienti da cittadini o

²³ CFR. DEL BONO F., ECCHIA G., *SERVIZI PUBBLICI ED AUTONOMIE LOCALI: IL RUOLO DI UN'AGENZIA CONSILIARE*, IN *ECONOMIA PUBBLICA*, 1998, VOL. 28, PAG. 70.

imprese, rispondendo così a due fondamentali necessità: da un lato, eliminare i problemi di asimmetria informativa esistente a vantaggio degli enti di governo, che devono necessariamente rendere conto del proprio operato mediante la predisposizione di informazioni attendibili; dall'altro, verificare se l'intervento predisposto dagli organi di governo ha avuto successo, in altre parole se è riuscito a risolvere i problemi o modificare la situazione per il quale era stato attivato. È il caso di parlare anche dei soggetti che dovrebbero prendere parte in questi organismi territoriali; dovrebbero essere certamente persone con un alto profilo scientifico e morale, la cui selezione dev'essere pubblica e trasparente, con evidenti abilità di tipo tecnico, di elevata professionalità, magari selezionate in specifiche e qualificate categorie, ma soprattutto con compatibilità contemporanee e anche successive di attività, il che significa la selezione di personale *super partes* sull'attività di governo del territorio. Visto che un'agenzia regionale rischia, a volte, di essere troppo lontana dai contesti locali, aventi caratteristiche e problemi peculiari, si potrebbero creare dei sottolivelli della prima agenzia, con forte autonomia operativa, in modo da avere un controllo e una presenza più capillari del territori

2.4.3 L'agenzia di marketing territoriale.

Scendendo un altro gradino della piramide della governance territoriale troviamo un organo di amministrazione e controllo che vigila su aree geografiche più ristrette con esigenze degli attori ben delineate e che necessitano un'attenzione particolare. L'agenzia di marketing per lo sviluppo del territorio può assumere un triplice aspetto rispetto alla sua struttura societaria: può assomigliare, come spesso accade, ad una divisione dell'agenzia regionale e può non avere una propria autonomia giuridica; altre volte l'organismo addetto alla gestione delle attività di marketing territoriale può configurarsi come un ente indipendente, in questo caso assume

caratteristiche simili a quelle già evidenziate parlando dell'agenzia regionale; la terza possibilità è quella che non esista un'agenzia di marketing ma organismi, che possono avere natura mista privata-pubblica, con funzioni riguardanti determinati ambiti delle politiche di sviluppo territoriale.

Non si deve escludere, però, che agenzie di Marketing territoriale non si possano incontrare in realtà più ampie, come quella nazionale e comunitaria. Infatti, a livello europeo gran parte delle iniziative di marketing territoriale hanno preso vita grazie ad agenzie appositamente costruite.²⁴ D'altra parte, vi sono anche agenzie che assumono come ambito geografico di riferimento un'intera nazione e agenzie che, invece, hanno il compito di promuovere un'area geografica circoscritta, come una Regione o un territorio più limitato.

Le funzioni che un'Agenzia di marketing territoriale è chiamata ad assolvere si articolano su quattro piani fondamentali: a) sviluppare una chiave di lettura del territorio per tracciarne un'immagine completa e minuziosa; b) ricerca e selezione della domanda che possa costituire le premesse e le fondamenta per uno sviluppo sostenibile del territorio; c) progettare un'offerta territoriale congrua alle esigenze degli attori che vivono il e nel territorio; d) rapportare l'offerta alla domanda e aiutare quest'ultima nell'investimento localizzativo nell'area di riferimento. Da questi piani derivano quattro aree strategiche e altre quattro d'intervento.²⁵

Nell'area strategica troviamo la partecipazione alla fase di pianificazione strategica degli interventi da attuare sul territorio, lo sviluppo turistico, il consolidamento delle qualità competitive internazionali delle imprese locali e, ultima ma non meno importante, l'attività di attrazione di investimenti produttivi esogeni. Quest'ultimo compito dell'agenzia merita un approfondimento giacché ha un ruolo decisivo nella configurazione territoriale e per la sua sostenibilità nel lungo periodo.

²⁴ NE RICORDIAMO SOLO ALCUNE TRA LE PIÙ IMPORTANTI: AFII (AGENCE FRANCAISE POUR LES INVESTMENTS) IN FRANCIA, INVEST UK (LA EX IBB – INVEST IN BRITAIN BUREAU) NEL REGNO UNTO, IDA (IRISH DEVELOPMENT AGENCY) IN IRLANDA.

²⁵ CFR. CAROLI M. G., IL MARKETING TERRITORIALE, FRANCO ANGELI 2006, PAG. 221.

Gli attori verso i quali un territorio decide di essere attrattivo, ad esempio tramite politiche di incentivazione alla localizzazione produttiva, condizionano l'immagine percepita del territorio dagli altri investitori potenzialmente "seducibili" in futuro, implicano il perseguimento di una linea di sviluppo che può contribuire a determinare la vocazione territoriale e che, successivamente, risulterà difficile da modificare qualora non si rispettino i vincoli di sostenibilità dello sviluppo territoriale; per questi motivi è necessario sviluppare una valida pianificazione strategica che studi i pro e i contro delle future azioni di marketing territoriale verso attori esterni.

Le tecniche di cui un territorio può avvalersi nell'attrazione di investimenti esteri sono molteplici e cioè:

- Creazione di IPAs (investment promotion agency) con il compito di agevolare e guidare i potenziali clienti nella ricerca delle informazioni sul territorio e di orientarli nella scelta tra territori concorrenti [www.invitalia.it].
- Incentivi fisici e finanziari (Special Economic Zone – SEZ – o Free tax Zone).
- Servizi post-investimento (assistenza agli investitori).
- Semplificazione dei processi burocratici (in Italia particolarmente lunghi).
- Riduzione del carico fiscale.
- Riduzione di licenze e permessi necessari per iniziare un business.

Oltre a queste tecniche di attrazione è importante monitorare che tipo di attrattività il territorio esercita sugli investitori esteri, come si è evoluta e quale sarà l'andamento futuro, inoltre è opportuno accertare, attraverso analisi multivariate e *Benchmark*, qual è la posizione degli altri territori direttamente interessati a procacciare l'interesse degli stessi investitori.

3 Formulazione della strategia di marketing territoriale

3.1 Evoluzione delle teorie di marketing territoriale.

Quali siano le origini di questa disciplina che, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, si occupa di conferire *appeal* ad un'area territoriale di dimensioni più o meno estese, è difficile stabilirlo con precisione.

Il marketing territoriale non è che una delle tante possibili forme che i policy-makers del territorio possono usare per attuare lo sviluppo del territorio in chiave economica. Applicando le tecniche proprie del marketing management alla pianificazione territoriale, si pone come obiettivo, tra gli altri, l'attrazione di nuove imprese, attività economiche, residenti, turisti, lavoratori sul territorio e di valorizzare le risorse (economiche, finanziarie, umane ed ambientali) possedute, basando la valutazione sul parametro di gradimento e soddisfazione dei "clienti" del territorio-impresa (meglio conosciuti con il termine *stakeholders*).

Con l'intento di attuare una nuova forma di pianificazione strategica, il marketing applicato al territorio evidenzia l'importanza di possedere una visione globale del contesto in cui operare, così da riuscire ad applicare un forte e chiaro programma di trasformazione dove finalità, obiettivi, settori ed aree di intervento siano ben definiti.

La realizzazione di un benessere diffuso e generalizzato è vincolato dall'attenta applicazione dei punti di forza di questa disciplina, che sono l'analisi del contesto di riferimento, la valorizzazione degli elementi costitutivi del territorio e la soddisfazione dei clienti.

Ma da dove nasce realmente il marketing territoriale?

Sono tanti gli studiosi che si sono susseguiti nel dare una definizione a questo ramo della scienza socio-economica, ma tali definizioni non sono tra loro propriamente coincidenti. Ciò può portarci a sostenere che il marketing territoriale è qualcosa di ben più complesso di quanto possa sembrare a prima vista e che non si limita alla comunicazione e promozione dei territori.

È automatico pensare che marketing territoriale non sia altro che l'applicazione di un *tool-kit* già esistente ad una realtà diversa da quella aziendale, ovvero marketing applicato al territorio.

È vero anche che il nome “marketing territoriale” comprende e racchiude in sé due concetti, “marketing” e “territorio”, ciascuno dei quali è carico di una forte valenza semantica e una propria tipicità.

Il marketing oscilla tra due concetti, quello di applicazione tecnica e quello di teoria, il territorio tra una propria dimensione ontologica e l'assimilazione all'impresa.²⁶

Il principio dal quale si dovrebbe partire, analizzando il marketing territoriale, consiste nell'accettazione che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano esclusivamente applicabili all'impresa *profit oriented*, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento.

Con il tempo sono derivati molti filoni disciplinari come il marketing del settore pubblico, il marketing delle organizzazioni no-profit, il marketing sociale o il marketing artistico. Mentre, il concetto di marketing territoriale, inizia a prendere forma da quando il territorio, non essendo orientato al profitto e in qualità di bene pubblico, ha rivolto la sua attenzione e le sue azioni non più soltanto verso un obiettivo esclusivamente economico ma

²⁶ VEDI PARAGRAFO 1.3 DEL PRESENTE LAVORO.

anche verso la creazione di valore pubblico e l'innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

Spostandoci dal campo del *profit marketing* al *no-profit marketing*, non si possono esonerare alcune considerazioni critiche in quanto, l'esperienza internazionale ha evidenziato l'emergere di molte distorsioni in sede applicativa [Sicca, 2000]. Anche Golfetto [2000] sostiene che la scelta di applicare ai contesti territoriali strumenti tipici del marketing tradizionalmente connessi alle imprese sembra pervasa da non poche difficoltà. Sulla metafora del "territorio come impresa" si è costruita la struttura teorica e operativa alla quale il marketing fa riferimento il marketing territoriale, ma il ricorso a questa metafora sembra andar contro le specificità del territorio. Inoltre se collochiamo il marketing territoriale nell'area del no-profit, diversamente non potremmo fare, tale metafora non sembra esaustiva; infatti, oggi i territori vivono una fase di radicale trasformazione e iniziano a sentire il bisogno, pertanto, di una politica di gestione appropriata in grado di mettere in risalto e proprie specificità. Come sostengono alcuni autori però, gestire una pianificazione strategica di un territorio è cosa ben diversa dalla gestione di una pianificazione strategica in ambito aziendale, richiede un approccio differente.

Effettivamente il concetto d'imprenditorialità è estraneo alle pubbliche amministrazioni fondate su una cultura, completamente differente, gerarchica e burocratica. La diversità e molteplicità dei servizi erogati sul mercato territoriale è molto più ampia rispetto a quelle di una singola impresa, esiste l'impossibilità di isolare alcuni prodotti territoriali dal loro ambiente fisico, vi sono inoltre le problematiche legate alla proprietà e all'uso dei beni pubblici. Il contributo apportato da discipline di stampo aziendale, come lo è il marketing, alla gestione e al governo delle aree urbane e altri territori deve, in ogni caso, tener conto delle caratteristiche intrinseche che connotano nuovi ambiti di applicazione.

È vero quindi che la nascita di questo nuovo campo di applicazione del marketing è stata determinata da una necessità avvertita a livello locale ma le cause più profonde, che hanno determinato un cambiamento radicale nella modalità di governo del territorio, non possono che essere il crescente clima competitivo e la riduzione delle classiche difese alle economie locali, sia in termini di barriere alla mobilità che di politiche di supporto, le quali hanno modificato gli equilibri e le logiche di sviluppo dei territori. Questi cambiamenti hanno determinato grandi e, fino ad ora, sconosciute opportunità, ma contemporaneamente stanno esponendo, con maggior intensità, i sistemi territoriali alla competizione internazionale. Tale processo comporta la ridefinizione del posizionamento dei sistemi, non solo nelle aree più esposte ai cambiamenti, ma anche in aree già sviluppate che rischiano di perdere la loro posizione privilegiata in un contesto globale più competitivo.

La competizione tra sistemi territoriali ha inevitabilmente provocato l'utilizzo di tecniche aziendali per poter accrescere e rafforzare la competitività economica, in quanto la peculiarità di questi sistemi – la dinamicità, le molteplici componenti dell'offerta, il grande numero di attori coinvolti e di destinatari, la molteplicità degli interessi in gioco – hanno dato risalto alla necessità di orientarsi all'utenza, in modo da soddisfare le complesse richieste, valorizzando le risorse e le competenze del territorio, gestendo e coordinando gli elementi dell'offerta e i suoi attori.

Così le tecniche proprie del marketing, con i doverosi adattamenti alle tipicità territoriali, intervengono come strumenti di competizione, al fine di gestire il problema dell'attrazione e della riproducibilità delle risorse scarse attraverso l'integrazione dei diversi elementi che compongono il territorio.

L'attuale situazione è caratterizzata da una sovrabbondanza dell'offerta territoriale, soprattutto di territori con un grado di competitività basso e scarsi fattori di diversificazione, che riproduce situazioni di dominio della domanda; si rende dunque necessario un approccio *marketing oriented* nei riguardi dell'offerta, che comporti un orientamento all'ascolto dei bisogni del cliente,

una valorizzazione delle risorse e competenze del territorio e una capacità progettuale e gestionale.

Ecco dove il marketing territoriale gioca le sue carte. Il prodotto territorio non basta da solo per essere apprezzato e voluto dai segmenti target, il marketing gioca un ruolo strategico di preparazione, allestimento, confezionamento dei vari mix di offerta territoriale per soddisfare e/o attrarre una o l'altra categoria di clienti alle quali il territorio si apre e dalle quali è intenzionato a farsi conoscere. Ovviamente, tutto ciò è impossibile da mettere in pratica se prima non si dispongono delle azioni di analisi della domanda e del mercato; è opportuno che gli organismi preposti alla pianificazione strategica e all'implementazione dei piani di sviluppo attuino operazioni di *scouting* del territorio, degli attori interni e di quelli esterni, delle relazioni, attuali e potenziali, tra gli attori interni e quelle esistenti tra gli operatori interni e gli attori appartenenti ad altre realtà territoriale esterne. Insomma, bisogna sapere tutto ciò che è possibile su l'area gestita prima di applicare gli strumenti veri del marketing territoriale.

3.2 Analisi della categoria di domanda

3.2.1 Mercato e domanda, così simili ma così diversi.

È opportuno, prima di iniziare a parlare dell'analisi dei segmenti di domanda, distinguere bene i concetti di "*mercato*" e "*domanda*", che molto spesso, anche da chi li utilizza ogni giorno, vengono scambiati o usati come sinonimi. Come ci suggerisce Caroli [2006], "l'analisi e la comprensione del mercato costituiscono i primi, fondamentali, passaggi del marketing strategico". "In economia, si intende per mercato il luogo (anche in senso non fisico) deputato all'effettuazione degli scambi economici del sistema economico di riferimento; secondo un'altra definizione più finalistica, il mercato è l'insieme della domanda e dell'offerta, cioè degli acquirenti e dei venditori. In termini

equivalenti, il mercato è definito come il punto di incontro della domanda e dell'offerta” [wikipedia].

Il processo di differenziazione dei prodotti e quello di sviluppo e diversificazione delle imprese, sempre più multisettoriali e/o multinazionali, rende particolarmente complessa la definizione del mercato di riferimento. In termini economici, dal punto di vista di un osservatore esterno, il mercato è il luogo teorico di incontro della domanda e dell'offerta.

Ponendosi dal punto di vista dell'impresa, secondo un approccio manageriale, **il mercato** di un certo prodotto è costituito dai gruppi di soggetti – sia B2B sia B2C - che, in una data area geografica e in un certo periodo di tempo, ricercano specifiche funzioni del prodotto stesso, realizzabili anche con tecnologie sostitutive. Ad esempio, nell'ambito delle macchine fotografiche, possono essere considerate macchine fotografiche reflex o compatte, per uso amatoriale o professionale, in alluminio o in plastica, ecc.

Da un punto di vista operativo, la definizione del mercato non risulta comunque sempre semplice e scontata. Si consideri, ad esempio, un'impresa che produce caffè. Il settore di riferimento sembra piuttosto facilmente identificabile. Tuttavia al suo interno sono individuabili diversi gruppi di clienti finali e diverse aree di business: caffè destinato alle famiglie (canale retail), caffè destinato ai bar, ristoranti e hotel (canale *horeca*)²⁷, caffè destinato alla ristorazione collettiva (mense), caffè destinato alla distribuzione automatica. Inoltre le stesse aziende potrebbero proporre il caffè torrefatto, in grani o macinato, solubile, decaffeinato, ecc. Ogni azienda può operare in una o più di queste aree di business e il leader di mercato può essere diverso in ognuna di esse: ad esempio, Lavazza è leader di mercato nell'ambito del caffè destinato alle famiglie, ma non lo è nell'ambito del canale *horeca* o della distribuzione automatica; Hag è la marca leader nel business del decaffeinato;

²⁷ L'ACRONIMO HO.RE.CA., SCRITTO IN VARIE MANIERE, CON O SENZA PUNTI DI SEPARAZIONE, NON È MOLTO CONOSCIUTO MA, DA QUALCHE ANNO, STA INIZIANDO A DIFFONDERSI IN EUROPA. VISTO CHE È UN TERMINE DI RECENTE INTRODUZIONE NON È ANCORA DEFINITO PERFETTAMENTE IL SIGNIFICATO DELL'ACRONIMO: PER ALCUNI SIGNIFICA HOTEL, RISTORANTI E CAFFÈ, PER ALTRI HOTEL, RISTORANTI E CATERING.

Nescafé è leader nell'ambito del caffè solubile.²⁸

Il concetto di mercato, in un'ottica gestionale, è strettamente connesso a quello di *business*, definibile in termini di:

- Gruppi di clienti di riferimento (CHI sono i clienti finali?)
- Funzioni d'uso del prodotto (COSA si vuole soddisfare?)
- Tecnologie produttive (COME Con quale tecnologia?).

Come si misura il mercato? Qual è la sua unità di misura?

Il mercato si misura in termini di numero di consumatori, con riferimento ad un determinato spazio (area geografica) e tempo (periodo di riferimento).

Quali consumatori entrano a far parte del mercato?

Se si prendesse in considerazione tutta la popolazione presente in un dato paese in un dato momento, tutti i prodotti offerti avrebbero lo stesso mercato. Ma così non è.

E' necessario quindi capire innanzi tutto quali criteri possono essere utili per valutare il mercato in un'ottica di Marketing.

I criteri prevalentemente utilizzati sono i seguenti:

- Interesse per una data offerta
- Disponibilità di risorse adeguate a procurarsi l'offerta considerata
- Accessibilità oggettiva e soggettiva all'offerta
- Obiettivi aziendali
- Effettiva acquisizione

In relazione ai diversi criteri proposti, il mercato può essere articolato in più livelli di analisi: mercato potenziale, qualificato, disponibile, servito, acquisito. Osserviamoli in dettaglio:

- **Mercato potenziale:** insieme di consumatori interessati ad una certa offerta e con una capacità di spesa adeguata;
- **Mercato potenziale qualificato:** gruppo di consumatori con interesse, capacità di spesa e adeguati requisiti soggettivi o

²⁸ FONTE DATI DATAMONITOR, "HOT DRINKS IN ITALY", MAGGIO 2007.

oggettivi;

- **Mercato potenziale disponibile:** insieme di consumatori con interesse, capacità di spesa ed eventuale qualifica, accesso ad una specifica offerta;
- **Mercato servito (obiettivo o target):** parte del mercato disponibile che rappresenta l'obiettivo dell'impresa e delle sue concorrenti dirette;
- **Mercato acquisito (reale o attuale):**
 - *da tutte le imprese* che si rivolgono allo stesso mercato (permette di calcolare il tasso di penetrazione della categoria di prodotto)
 - *dalla singola impresa* considerata (permette di calcolare il tasso di penetrazione della specifica marca).

Diciamo che, almeno in questa suddivisione, le incongruenze tra i criteri di selezione del mercato obiettivo applicabili nel marketing tradizionale e quelle utilizzate nel marketing territoriale, sono davvero poche; si dica la stessa cosa anche per gli orientamenti che possono guidare la strategia di marketing. Tenendo sempre come punto di riferimento questi criteri di segmentazione del mercato, sono evidenti quattro possibili scelte di orientamento strategico:

– Marketing **Indifferenziato**

- Obiettivo: Attrarre nuove attività produttive ed investimenti;
- Azioni: Comunicazione e agevolazioni economiche;

– Marketing **Differenziato**

- Obiettivo: Attrarre investimenti in specifici settori e sviluppare il benessere dei residenti;
- Azioni: Segmentazione, posizionamento strategico,

sviluppo delle potenzialità del territorio,
gestione delle interdipendenze;

– Marketing **Focalizzato**

- Obiettivo: Attuare le linee guida del piano di sviluppo locale; raggiungere la leadership in specifici settori;
- Azioni: Sviluppo dei fattori di vantaggio competitivo, connessione con le altre aree di intervento;

– Marketing **Sistemico**

- Obiettivo: Coordinare tutte le componenti dell’offerta, attivare dei processi interni per attrarre i soggetti esterni e valorizzare le risorse possedute;

<i>Marketing aziendale</i>			
M. indifferenziato (o di massa)	M. differenziato (o segmentato)	M. concentrato (o di nicchia)	Micro - marketing (o marketing one-to-one)
			
M. indifferenziato	M. differenziato	M. focalizzato	M. sistemico
<i>Marketing territoriale</i>			

Figura 4. Confronto tra gli approcci del marketing territoriale e quello aziendale.

La tabella mostra le differenze tra gli orientamenti strategici aziendali e quelli territoriali. I primi tre possono essere adeguati, a seconda delle esigenze, sia alle realtà aziendali sia alla materia del marketing territoriale. Una piccola differenza si evince nell’ultimo stadio, arrivando verso il tradizionale direct marketing o marketing one-to-one. A questo livello il marketing territoriale si

discosta dal suo campo di provenienza creando un approccio di marketing B2C, denominato *Marketing sistemico*, che si interfaccia con i *clienti*, da considerare in realtà come Individui, Cittadini e soprattutto come Persone delle quali vanno analizzate tutte le dimensioni rilevanti, non solo nell'ottica della segmentazione tradizionale tesa a soddisfare le esigenze e le attese medie e standard.

Il marketing sistemico cerca di imporre un sistema di comunicazione a due vie tra gli organismi territoriali e gli attori presenti nell'ambiente di riferimento, con l'intento di gestire efficacemente i sub-sistemi esistenti nel territorio ma anche di generarne di nuovi in una prospettiva dinamica, non solo all'interno dei confini territoriali ma anche cercando di cogliere le opportunità di interazione con sub-sistemi di altri territori, meglio se limitrofi.

Oltre al concetto di mercato è però fondamentale introdurre anche il concetto di **domanda di mercato**.

Le richieste individuali e specifiche di prodotti (beni o servizi), basate su risorse effettivamente disponibili, danno vita al concetto di domanda di mercato. La domanda si manifesta, infatti, quando i desideri sono sostenuti da un'adeguata capacità di spesa. Ad esempio, non basta desiderare una Ferrari per gli spostamenti su strada, si deve anche avere la disponibilità di risorse monetarie per effettuare l'acquisto e per sostenere i costi del carburante e della messa in strada, assicurazione e bollo auto.

Per l'impresa non è importante solo sapere quanti consumatori possono potenzialmente acquistare il prodotto o quanti lo acquistano effettivamente. E' necessario anche ottenere informazioni sulla quantità di prodotto acquistato e sul suo valore, cioè sulla domanda di mercato. Infatti ci possono essere consumatori che acquistano e consumano il prodotto con frequenze e quantitativi diversi.

La domanda di mercato potrà così crescere attraverso scelte gestionali volte a:

- acquisire nuovi consumatori (ad esempio raggiungendoli attraverso nuovi punti vendita, progettando varianti di prodotto, ecc.);

- convincere i consumatori attuali a consumarne maggiori quantità del prodotto (ad esempio comunicando nuove occasioni d'uso del prodotto, come nel caso del disinfettante Amuchina, pubblicizzato da qualche tempo anche per eliminare i germi dai cibi prima del consumo e come additivo al lavaggio degli indumenti in lavatrice).

La domanda del mercato è definibile allora come il volume o il valore totale che viene (o verrebbe acquistato in futuro) da un determinato gruppo di consumatori/utilizzatori finali, in una determinata area geografica, in un determinato periodo di tempo, dato comunque un certo ambiente di marketing. La domanda può essere espressa in quantità e/o in valore. Nel primo caso si fa riferimento alla *quantità di prodotto*, calcolata secondo una certa unità di misura (numero di unità, peso, volume, ecc.) che il mercato considerato ha consumato (domanda effettiva) o potrebbe consumare (domanda potenziale), a date condizioni di prezzo, in un certo intervallo di tempo. La domanda in valore è invece esprimibile mediante il *valore degli acquisti* effettuati dai consumatori/utilizzatori finali.

Una volta aver chiarito il significato di questi due termini ed evidenziate le loro differenze, si può procedere nell'elaborazione del piano marketing territoriale.

Per costruire un piano marketing valido, il primo passo da fare è analizzare l'ambiente, ovvero il mercato in cui l'azienda ha intenzione di operare, e stabilire qual è o quale sarà la sua domanda obiettivo.

Iniziamo dividendo la categoria di domanda in due classi: la domanda interna e la domanda esterna. La domanda esterna e quella interna possono avere interessi divergenti ma sono interconnesse e s'influenzano reciprocamente, per questo motivo, non è possibile compiere delle scelte di marketing verso una componente senza considerare gli effetti che si determinano sull'altra, anche se l'obiettivo primario per le istituzioni è, e sarà sempre, quello di proteggere e valorizzare gli interessi dei residenti, dunque la domanda interna.

3.2.2 La domanda interna.

In quest'area rientrano quei target che risiedono dentro il territorio e che concorrono alla sua affermazione come i residenti (di tipo economico, come gli imprenditori, e sociale, i cittadini), lavoratori residenti e istituzioni. Anche se la residenza non è un criterio sufficiente per identificare la domanda interna, è opportuno verificare anche che le categorie sopra elencate abbiano



Figura 5. Il circolo vizioso del marketing interno

origine in quel luogo, se questo fattore non si prendesse in considerazione allora dovremmo elencare in questa categoria anche i pendolari provenienti da altre aree geografiche che, per motivi di lavoro o di studio, non risiedono nel territorio ma contribuiscono alla formazione della sua offerta territoriale. Nei confronti della domanda interna i soggetti coordinatori sostengono azioni di marketing locale come un complemento del più ampio programma di gestione pubblica indirizzato a favorire gli interessi dei cittadini. Inoltre, la particolarità della domanda interna sta nel fatto che essa ha una duplice valenza, è al contempo domanda rivolta al proprio territorio e componente dell'offerta territoriale; è condizione necessaria, ma non sufficiente, quella di soddisfare la domanda interna, in quanto costituisce il primo indicatore consultato dalla

domanda esterna nella scelta tra le diverse aree geografiche nelle quali investire.

Spostandoci dal cittadino al campo delle istituzioni si passa ad una tipologia di domanda interna alla quale il marketing riserva la creazione di condizioni ideali per incentivarla a rimanere in quel territorio o addirittura a incrementare la propria presenza in termini economico-sociali. Lo stesso discorso vale per le azioni rivolte al tessuto produttivo di una certa area territoriale le quali devono mirare alla crescita delle aziende presenti nell'area di riferimento, incentivando la loro presenza. Non si può sottovalutare l'attenzione riservata alle imprese presenti in loco, non le si possono considerare di secondo livello solo perché hanno già i propri stabilimenti nel territorio; è opportuno avere lo stesso approccio, la stessa attenzione che si ha nei confronti di aziende, istituzioni, investitori esterni e che ancora non costituiscono l'offerta territoriale.

3.2.3 La domanda esterna.

Con questa categoria di domanda comunemente si associano organizzazioni o attori esterni al territorio e che ancora non intrattengono un rapporto, di qualsiasi natura, con esso. In realtà questo segmento di domanda è composto da una piccola percentuale di attori che, pur non vivendo stabilmente nel territorio, saltuariamente entrano in contatto con esso per motivi di lavoro o per trascorrere del tempo libero. Nel nostro caso, i piani di marketing tengono in considerazione la rimanente parte di questa categoria, porzione di grande interesse, e la più ambita dai diversi territori, ovvero tutti quei potenziali *stakeholders* che hanno l'obiettivo di insediare stabilmente le loro attività economiche nel territorio divenendo parte integrante dell'offerta territoriale.

Turisti, investitori, visitatori per motivi di affari, nuovi residenti e nuove imprese sono tutti destinatari delle azioni di marketing che un'agenzia

territoriale rivolge al mercato esterno. C'è da effettuare una distinzione in base all'origine dei soggetti che intendono spostarsi in un altro territorio:

- Chi è già localizzato in un'altra area e vuole “aggiungere” una nuova localizzazione a quelle già esistenti;
- Chi è localizzato in un altro territorio ma ha intenzione di sostituire quella localizzazione totalmente o parzialmente;
- Chi è già localizzato nel territorio in questione ma vuole ampliare la sua presenza al suo interno.

É ovvio che un soggetto proveniente dall'esterno, il quale per un certo periodo di tempo risiede e compie le sue principali attività nel territorio, tende a divenire parte integrante del territorio e ad essere classificato come domanda interna.

		Imprese	
		Natura dell'utente	Persone
Presenza nel Territorio	Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese sul territorio • Organizzazioni economiche locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Residenti • Lavoratori locali
	Esterna	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese esterne • Investitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Turisti • Potenziali nuovi residenti

Figura 6. Tipologie di attori presenti in un territorio.

Non si può, infine, trascurare un segmento obiettivo che non è classificabile né con il segmento della domanda interna né con quello della domanda esterna, si trova bensì a cavallo tra le due e si tratta di quelle persone che per motivi principalmente di lavoro o di studio si spostano quotidianamente da un luogo ad un altro. Questo segmento è classificato con il termine tecnico di “City users”, meglio conosciuti come “pendolari”. *“La domanda dei city users*

riguarda prevalentemente i servizi pubblici e alcuni spazi ricreativi, caratterizzandosi per una fortissima concentrazione temporale in limitate ore della giornata e in alcune giornate della settimana, nonché in alcuni periodi dell'anno."²⁹

È un fenomeno particolarmente presente nelle grandi città, nelle metropoli come Roma, Milano, Napoli, dove grandi quantità di persone, spostandosi ogni giorno tra la città di residenza e quella in cui lavorano creano l'esistenza di questo target rappresentando per il territorio una duplice domanda.

3.2.4 Interdipendenze tra mercato esterno e mercato interno.

Prima di passare all'analisi dell'offerta territoriale è opportuno chiarire la logica che sta alla base della ricerca degli investimenti esteri e dell'equilibrio tra domanda esterna ed interna.

Se è vero che la presenza di diversi segmenti di domanda all'interno di un territorio costituisce una difficoltà nella gestione, è altrettanto vero che questa peculiarità rappresenta al tempo stesso un fattore che potenzia la competitività dell'area territoriale. Ma fino a che punto conviene incrementare la varietà degli attori in un territorio e soprattutto fin dove il governo territoriale può accettare compromessi nell'attrazione di investimenti esogeni o di attori esterni? Quali esigenze deve soddisfare il piano strategico per risultare competitivo, quelle degli attori interni o di quelli esterni?

Ovviamente le istituzioni dovranno sempre tenere in primo piano le istanze presentate da coloro che popolano il territorio e che lo arricchiscono attraverso la propria presenza; quindi, la soddisfazione dei bisogni del "mercato" interno rappresenta una condizione necessaria affinché il territorio possa risultare attrattivo anche al di fuori dei propri confini. Talvolta però, a seconda delle

²⁹ Cfr. Caroli, Il marketing territoriale, Franco Angeli 2006, pag.120.

circostanze la domanda esterna può assumere un particolare rilievo tale da condizionare il principio di privilegiare la domanda interna.

Tenendo presente questo principio bisogna chiarire due punti:

Il primo, riguarda i limiti che un territorio deve porsi nell'accettare il contrasto tra gli interessi propri e quelli dei potenziali "clienti esterni". Ovviamente tale soglia può essere più meno rigida al variare di alcune caratteristiche territoriali, come per esempio la capacità delle imprese esistenti di generare ricchezza all'interno e di rendere competitivo il territorio, oppure la qualità e il numero delle risorse presenti nell'area.

La seconda questione verte sull'accertamento da parte dei governi locali di quali benefici debbano godere i nuovi entranti considerando che non hanno partecipato ai costi della loro attuazione. Tutto deve ruotare sui principi di un'equa distribuzione delle risorse interne e del rafforzamento delle caratteristiche che rendono un territorio competitivo. Se l'acquisizione di attori esterni riesce a rafforzare questi principi allora per il territorio diventa vincolante la capacità di essere attrattivo all'esterno proprio per incrementare la sua potenzialità di sviluppo.

È importante esaminare oltre ai criteri che stabiliscono la volontà di un territorio di attrarre entità esterne, anche i vincoli relazionali e le interdipendenze che, con il tempo, si possono creare tra gli attori che compongono la meta-offerta territoriale.

Esistono interdipendenze "attive" e "passive". Le prime consistono nella capacità di attrazione che alcune categorie di domanda esercitano su altre categorie aumentando l'attrattività del territorio verso queste ultime. Le interdipendenze passive invece si creano quando, nonostante esistano le caratteristiche necessarie per attrarre un determinato segmento, esse non sono sufficienti per convincerlo ad insediarsi, si rende necessario quindi creare le condizioni indispensabili per i segmenti connessi alla domanda che il territorio vuole attrarre.

In conclusione si nota che nonostante la domanda esterna e quella interna possono avere interessi divergenti, esse sono molto spesso interconnesse e s'influenzano reciprocamente. Proprio per questo motivo, come si è precisato in precedenza, non è possibile effettuare delle scelte di marketing verso una componente senza considerare gli effetti che si generano sull'altra.

3.3 Analisi dell'offerta territoriale.

L'analisi delle componenti del territorio ha due obiettivi principali, prima di tutto comprendere, se esiste, la vocazione del territorio, in secondo luogo valutare gli elementi di forza e di debolezza da confrontare con le situazioni dei concorrenti nella scelta del posizionamento.

Lo studio delle caratteristiche delle aree geografiche concorrenti è importante per la definizione della strategia di marketing, in particolare per due ragioni:

- a. Indica i vincoli e le opportunità che si presentano al territorio nella scelta del proprio posizionamento sul mercato;
- b. Offre un criterio di confronto (analisi benchmark territoriale) per il miglioramento di determinate componenti della propria offerta territoriale.

Purtroppo, a causa della molteplicità degli attori, delle diverse tipologie di beni e servizi che costituiscono il patrimonio di un territorio e, conseguentemente, della enorme frammentazione dei prodotti a disposizione dei "clienti", è molto più difficile analizzare le peculiarità dei prodotti offerti dal territorio inteso come un'organizzazione. Possiamo dire, piuttosto, che il territorio, come elemento di coesione tra i vari attori, funge da meta-organizzazione che rappresenta tutti gli attori, e le rispettive offerte, presenti sul territorio. Di conseguenza la totalità delle singole offerte degli attori territoriali possiamo definirla come meta-offerta, sottolineando bene la

differenza esistente tra la meta-offerta del territorio e le singole offerte degli attori operanti al suo interno che, pur partecipando a costituirlo, operano secondo logiche totalmente diverse da quelle che muovono gli organismi creati per la costruzione di una competitività territoriale. È ovvio che un'impresa, agendo nei suoi interessi e per soddisfare le esigenze dei suoi clienti, non può percepire quali sono i bisogni di quei soggetti che non sono suoi stakeholders; proprio per tenere un quadro ambientale di riferimento e per comunicarlo ai singoli attori territoriali vengono creati enti, come abbiamo visto nel paragrafo della governance, a più livelli, predisposti al coordinamento delle diverse entità presenti nel territorio.

L'offerta territoriale si sviluppa attraverso due dimensioni, una orizzontale, che comprende tutte le risorse presenti nel territorio, quelle tangibili e quelle

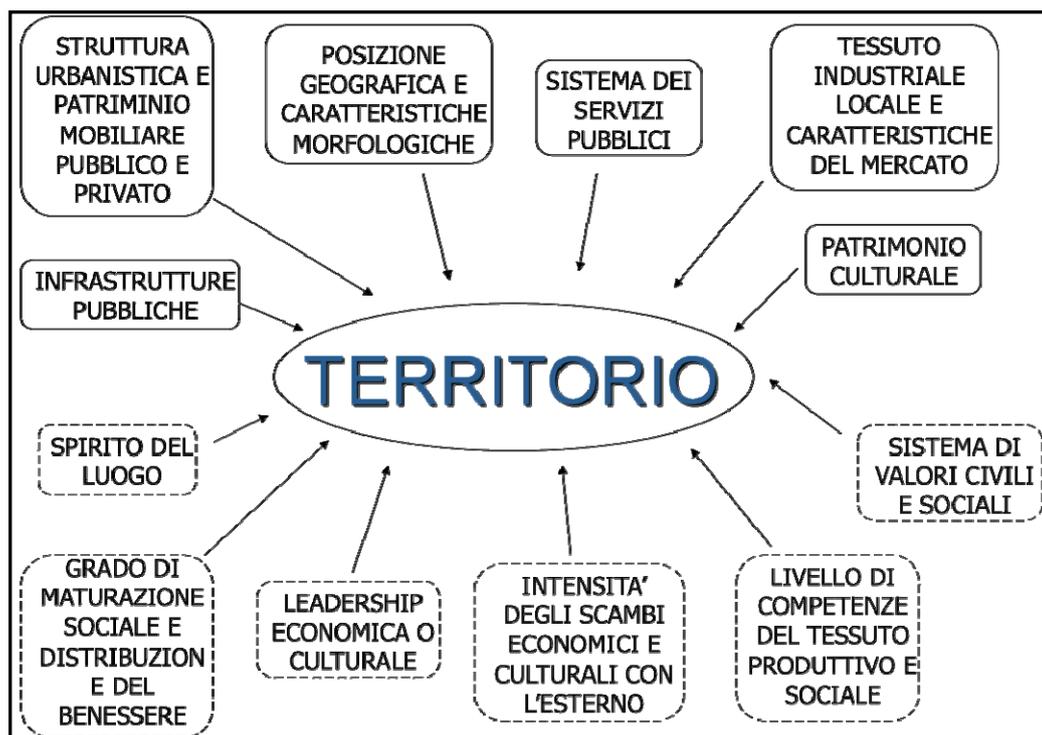


Figura 7. Fattori che determinano la competitività territoriale nella dimensione orizzontale.

intangibili; mentre la seconda dimensione, quella verticale, considera lo sviluppo di reti tra i diversi livelli dei sistemi territoriali finalizzati a creare uno sviluppo interno e a relazionare il territorio con i livelli superiori.

Nella dimensione orizzontale, l'offerta territoriale si divide in due tipologie di risorse: la prima, racchiude le risorse materiali ovvero tutte quelle qualità e capacità che derivano dall'offerta di ciascun soggetto presente sul territorio oltre ai mezzi e le risorse di cui il territorio beneficia per vocazione;³⁰ la seconda, include le risorse immateriali che si generano con l'interazione degli individui con il territorio nel corso del tempo. In quest'ultima categoria annoveriamo il sistema di valori che caratterizza un luogo, il livello di istruzione e di competenze della manodopera, il livello e la distribuzione del benessere economico e sociale nella popolazione. Mentre per fare degli esempi di fattori tangibili possiamo riferirci alle caratteristiche geografiche e morfologiche, la struttura della città e il suo piano urbanistico, le infrastrutture presenti, il piano di sussidi finanziari. Tutte queste caratteristiche contribuiscono, interrelandosi tra loro, a formare la qualità del patrimonio territoriale che mette a disposizione dei suoi utilizzatori e che funge da indicatore della sua competitività internazionale.

Ovviamente le risorse materiali e immateriali non esauriscono quelle che sono le potenzialità del territorio, infatti, a livello verticale possono essere create delle relazioni tra territori, nei diversi livelli spaziali (nazione TM regione \wedge area urbana \uparrow città). In questa prospettiva, le strutture responsabili dello sviluppo e del marketing dell'area devono produrre allo stesso tempo reti corte e reti lunghe: le prime mirate a favorire lo sviluppo delle relazioni e delle sinergie all'interno del territorio; le seconde con il compito di connettere il sistema locale con la dimensione nazionale (o globale) che ne definisce l'organizzazione interna.

³⁰ PER VOCAZIONE DI UN TERRITORIO SI INTENDE LA PREDISPOSIZIONE DI UN TERRITORIO AD UN PARTICOLARE SVILUPPO PIUTTOSTO CHE AD UN ALTRO, CARATTERISTICA CHE DERIVA DALL'INTEGRAZIONE DEI FATTORI MATERIALI ED IMMATERIALI PRESENTI IN UN LUOGO. PER ESEMPIO UNA LOCALITÀ RICCA DI MONUMENTI E OPERE STORICHE, CON UNA BUONA QUALITÀ DELLE STRUTTURE RICETTIVE, BEN COLLEGATA CON PORTI E AEROPORTI SI PUÒ IDENTIFICARE COME UN TERRITORIO CON VOCAZIONE ALLO SVILUPPO TURISTICO.

3.4 Il posizionamento.

Il posizionamento è un passaggio fondamentale nella strategia di marketing territoriale per definire il modo in cui il prodotto deve essere percepito dal consumatore rispetto ai prodotti concorrenti.

Ogni area non è ugualmente competitiva per tutte le tipologie di domanda o per ogni tipo di attività, perciò bisogna focalizzare l'area in questione su determinate parti del mercato dove abbia le migliori opportunità competitive.

Il posizionamento di un prodotto (o nel nostro caso di un territorio), se vuole essere efficace, deve necessariamente rispondere a quattro requisiti: I) deve

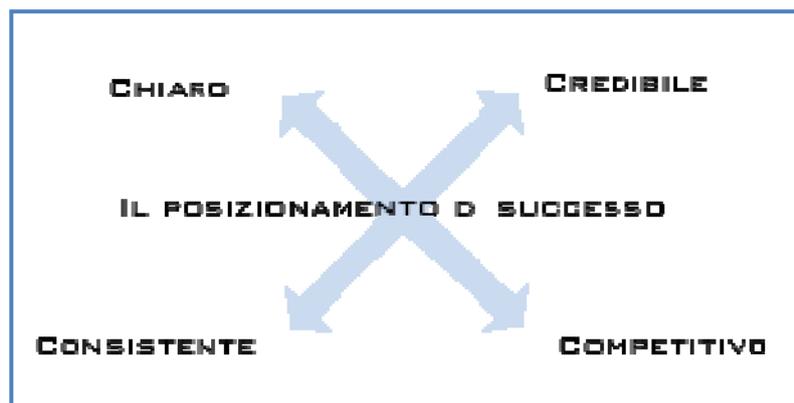


Figura 8. I quattro elementi indispensabili per un efficace posizionamento.

individuare con precisione un vantaggio evidente per il target (Chiaro); II) deve proporre un vantaggio vicino all'idea che il cliente ha del prodotto/territorio (Credibile); III) deve basarsi su una differenza di valore per il cliente (Consistente); IV) deve offrire qualcosa di diverso e migliore della concorrenza (Competitivo).

È ovvio che nel caso specifico del marketing territoriale chi sceglie il posizionamento del territorio non può non tenere in considerazione la vocazione e la dotazione di risorse naturali possedute dal territorio. Un

territorio non può avere un posizionamento contrario o dannoso alla sua vocazione, in questo caso significherebbe distruggere ciò che, spontaneamente, il territorio, le sue risorse naturali, il paesaggio, gli attori e le loro relazioni hanno costruito e dal quale si può iniziare a differenziarsi rispetto ai concorrenti, conquistando, così, una determinata fetta di mercato che possa ritrovare nella meta-offerta territoriale la risposta alle sue esigenze.

Una volta definiti i criteri di posizionamento è necessario costruire una mappa cognitiva del mercato di riferimento la quale ci permetterà di schematizzare e sistemare – in base a valori prestabiliti come ad esempio prezzo e tipologia di servizio erogato – la disposizione dell’offerta e della domanda esistente. In base a questa analisi, possiamo scoprire quali sono le aree del mercato ancora non presidiate, scegliere le più profittevoli per il territorio e, in base ai criteri di posizionamento, scegliere quelle più consone.

Possiamo dire, quindi, che il posizionamento si effettua sugli aspetti del territorio che il consumatore considera importanti e che rispecchiano le proprie esigenze, sulla percezione che il consumatore ha dei concorrenti e della loro capacità di soddisfare i suoi bisogni, infine sull’immagine che si vuole dare al consumatore. Ovviamente, per far sì che la scelta del posizionamento strategico non rimanga solo una bella idea scritta su un foglio di carta, il piano marketing deve essere accompagnato da una parte operativa che sia in grado di sostenere e implementare le scelte effettuate nella fase strategica.

3.5 Le strategie di marketing territoriale.

3.5.1. Soggetti coinvolti, modi e tempi della pianificazione strategica.

Una volta analizzate le componenti costitutive del territorio e aver definito la situazione in cui esso si trova, si passa a definire la strategia di sviluppo dell’area territoriale che costituirà per tutti gli attori, aderenti al programma di

sviluppo, la bussola che indirizzerà le loro azioni nel corso del tempo. L'arco temporale in cui la strategia di sviluppo va inquadrata deve essere di almeno 8-10 anni – in alcuni casi, come nella pianificazione strategica relativa ai Piani di Sviluppo Rurale, tale arco di tempo è di 7 anni con orientamento al lungo periodo – delineando i comportamenti che gli attori più importanti dovranno avere nel rispetto della *vision* territoriale. Nel lungo periodo possono essere inseriti quei progetti che tendono a modificare radicalmente la conformazione territoriale (realizzazione di grandi opere infrastrutturali, cambio o modifica della vocazione territoriale) e per la quale realizzazione è necessario molto tempo. Data la complessa natura del territorio e le impreviste modifiche che esso può subire nel corso degli anni si rende utile la stesura di piani strategico-operativi orientati verso un arco temporale più breve, 2 o 3 anni. Tali documenti, gli *Action plan*, hanno il ruolo di consolidare i progetti previsti dal piano a lungo termine o di modificarli a seconda delle esigenze territoriali e delle modifiche che ha subito nel tempo.

Come si può immaginare, l'orizzonte temporale a medio termine (2-3 anni) non è ancora sufficiente per scendere nel particolare della strategia di sviluppo, per questo è opportuno approfondire gli *action plan* con piani annuali che determinano le attività che verranno svolte durante l'anno come avviene in tutte le organizzazioni economiche per la gestione annuale delle attività aziendali. I piani annuali fungendo anche da mezzo di controllo permettono di valutare la corretta applicazione del piano strategico e, se lo si ritiene utile, di apportare eventuali modifiche nel medio e lungo periodo.

Per la realizzazione del piano strategico territoriale gli aspetti da tenere presenti sono tre: natura del soggetto responsabile, orientamento e connessione esistente tra disposizioni strategiche e misure operative.

○ **Soggetto investito dell'elaborazione e attuazione del piano.**

È importante che il soggetto decisore possieda due caratteristiche indispensabili per il governo dell'area e all'implementazione del piano strategico:

- Autorità, gerarchica e riconosciuta dagli attori coinvolti nel processo di pianificazione strategica;
- Competenze e risorse necessarie per svolgere il suo ruolo in modo appropriato.

In un organismo, tali peculiarità, difficilmente si trovano in quantità sufficienti; per questo motivo, spesso, la scelta più seguita dalle politiche territoriali è quella di creare un'entità *ad hoc* alla quale si consegna il potere di gestione e implementazione del piano insieme alla dotazione di risorse necessarie per lo svolgimento del lavoro. Tale ente, come può essere l'agenzia di marketing territoriale a livello locale (provinciale o cittadino), è il garante degli interessi di tutti gli attori, pubblici e privati, che partecipano al piano di sviluppo locale che cerca di dirigere le azioni dei singoli verso un obiettivo comune dal quale tutti potranno trovare utilità.

○ **Orientamento top-down o bottom-up nella costruzione del piano strategico.**

Al contrario di quanto avviene in un'azienda, dove il piano strategico è preparato dai manager e successivamente declinato nei vari sottolivelli aziendali, in un territorio questo non può avvenire. Data la grande quantità di soggetti presenti nel territorio è impossibile pensare di progettare un iter strategico ai piani alti e pretendere che gli attori si adattino alle decisioni prese per il bene della società e/o dell'area territoriale. Ogni attore persegue in maniera prioritaria i suoi obiettivi e poi quelli orientati allo sviluppo del territorio.

Proprio a causa della pluralità degli attori presenti in un territorio, è doveroso, da parte dell'organismo preposto alla pianificazione delle attività strategiche, l'ascolto di tutti coloro che intendono partecipare attivamente allo sviluppo sostenibile del territorio e tenerne presente le istanze cercando di plasmare il documento strategico su queste ultime. È importante dunque cercare di coinvolgere quanti più

individui/organizzazioni/enti possibili in modo tale che, sentendosi essi parte attiva del processo di creazione del valore per il territorio in cui risiedono, riescano a mettere sullo stesso piano gli obiettivi personali con quelli da raggiungere dietro la sembianze di una meta-offerta territoriale. Combinare le esigenze di ciascun destinatario della pianificazione strategica è un'azione indispensabile che gioverà, nel lungo termine, per il buon esito delle azioni di sviluppo sostenibile e di marketing del territorio. Ecco come l'idea della *concertazione* subentra prepotentemente nel processo di pianificazione strategica, affermando con vigore la sua indispensabilità in un ambiente poliedrico e dinamico come l'ambito territoriale.

Ovviamente, non essendo possibile, anche materialmente, incontrare tutti gli attori del territorio, l'organo predisposto alla stesura del piano incontra, nella prima fase del processo di concertazione, gli attori più significativi sul piano istituzionale, per comprendere quali sono i temi più sentiti sui quali intervenire, se esistono già progetti in atto e per verificare la disponibilità delle risorse materiali e immateriali presenti nel territorio. Il passo successivo è costituito dalla definizione dei principi guida del piano che devono chiarire su quale strada lo sviluppo del territorio deve indirizzarsi, se continuare quella già percorsa o se sterzare e iniziarne una nuova (cambio vocazione). Subito dopo aver capito quali sono le linee guida della pianificazione bisogna comunicarle a quanti più soggetti portatori di interessi (stakeholders) possibili che sono presenti nei confini territoriali, cercando di essere chiari, diretti e disposti all'ascolto in modo tale da renderli tutti partecipi delle idee di sviluppo territoriale. La fase finale di questo processo di concertazione è formata da un momento di confronto tra l'organismo della pianificazione e tutti gli stakeholders per decidere le attività che andranno a costituire la fase operativa.

○ **Misure e azioni operative.**

Fase che molto spesso viene sottovalutata è proprio quella attuativa dove le parole dette dai protagonisti della pianificazione durante la fase strategica si trasformano in concreti comportamenti di sviluppo e trasformazione nel contesto geografico. Il pericolo è proprio quello di non vedere mai applicate quelle che possono essere idee valide per lo sviluppo e per la diffusione di un benessere generale nel ambiente territoriale. L'applicazione del piano strategico deriva da tante variabili che, entrando in gioco tra il momento strategico e quello operativo, possono rallentare questa transizione; una di queste è il cambiamento di mandato amministrativo durante l'arco di tempo considerato dalla fase strategica; infatti, un cambio di indirizzo politico delle istituzioni pubbliche locali (Comune o Provincia) può determinare un rallentamento, o certe volte addirittura l'annullamento, del piano strategico territoriale. Gli esempi di molte realtà territoriali che, a causa di motivi come questo, hanno visto sfumare il sogno di uno sviluppo sostenibile territoriale ci portano a sostenere che un piano strategico non può trascurare alcune caratteristiche obbligatorie. Esso deve:

- Essere flessibile - adattabile alle evoluzioni del territorio ma con un indirizzo di fondo stabile;
- Essere condiviso da una gran parte degli attori coinvolti;
- Tenere presente e sapere coordinare progetti presenti sul territorio già in fase di realizzazione;
- Creare un organismo che gode di autonomia amministrativa, capace di agire nella fase operativa tenendo presente la complessità e le linee di sviluppo del territorio, variabile nel tempo.

Le politiche operative di marketing territoriale si articolano in azioni operative che caratterizzano il programma di attuazione della strategia e che si dividono in 4 tipi, in base agli obiettivi che devono raggiungere:

Sviluppo: azioni di rafforzamento o innovazione delle componenti dell'offerta territoriale.

Comunicazione: informazione sulle potenzialità e i vantaggi del territorio.

Organizzazione: coordinamento dei vari attori che governano le componenti dell'offerta territoriale

Sostegno: creazione e sviluppo di relazioni tra determinati soggetti che costituiscono una domanda potenziale e le componenti in cui si manifesta l'offerta territoriale.

3.5.2. La struttura del piano strategico territoriale.

La strategia di marketing è il risultato di un processo *circolare* ed *iterativo* che tiene conto:

- Delle analisi preparatorie circa le caratteristiche della domanda e dell'*audit* circa la condizione attuale del territorio e della sua vocazione;
- Degli elementi di forza e di debolezza, attraverso l'analisi *Benchmark* e *SWOT*;
- Delle aree concorrenti attraverso l'analisi del contesto competitivo;
- Della scelta di posizionamento del territorio, tenendo conto dei principi ispiratori del piano, della vision del territorio, delle sfide strategiche e delle opportunità di sviluppo;

Anche il piano strategico, come le strategie di marketing, si muove in modo circolare in quanto è vincolato dai feed-back di breve termine che condizionano l'implementazione dei progetti nel medio-lungo termine. Oltre ad esser vincolato da questa circolarità, il piano strategico per lo sviluppo economico e sostenibile del territorio si basa su tre principi ispiratori:

- I. La sostenibilità;
- II. La sussidiarietà responsabile ed efficiente;

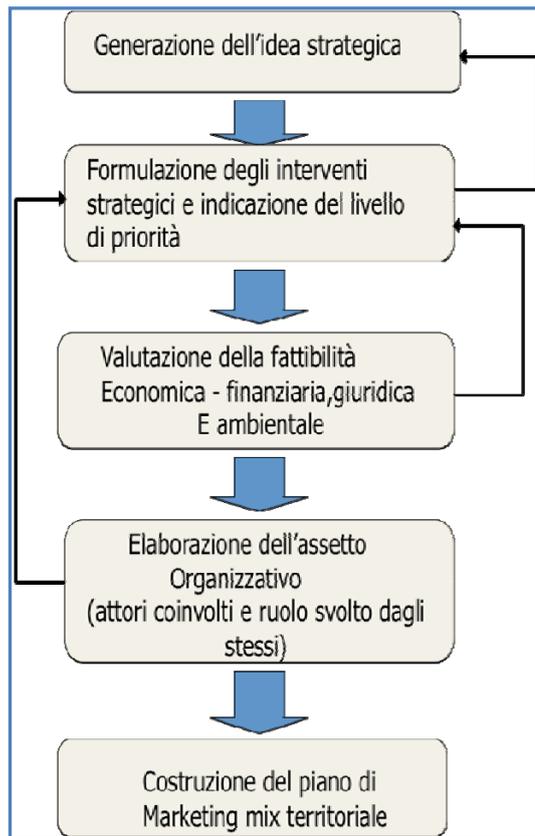


Figura 9. Struttura generale di un piano strategico territoriale.

III. La competitività.

Anche se abbiamo affrontato il concetto di sostenibilità nel paragrafo 1.3, a proposito del territorio e della sua nuova concezione, è meglio riprenderlo per chiarire il concetto nell'ottica di un piano strategico. In questo senso la *sostenibilità* si declina in tre aspetti: ambientale, economica e sociale, tutti importanti nella stessa misura.

La sostenibilità *economica* verte sull'importanza di basare un piano strategico sulla qualità e riproducibilità delle risorse ambientali, evitando il loro depauperamento, bensì puntando sul loro riequilibrio. Un esempio può essere costituito dal

porre attenzione allo sfruttamento di una certa risorsa, come ad esempio il carbon-fossile o altre sostanze chimiche,³¹ al cui uso potrebbero essere legati danni permanenti all'ambiente.

Il principio di sostenibilità *economica* coinvolge i progetti di sviluppo territoriale nel senso che, nella loro progettazione, si deve partire dalla valorizzazione delle risorse e delle vocazioni produttive del territorio, si deve valorizzare il sistema produttivo locale, il patrimonio storico culturale e il suo, seppur in alcuni casi latente, valore turistico.

³¹ NON È UN CASO CHE L'ESEMPIO FATTO SI RIFERISCA AL CARBONE IN QUANTO, ESSENDO UNA RISORSA DAL CUI USO DERIVANO MOLTO SPESSO DANNI ALL'AMBIENTE, COME VEDREMO NEL PROSSIMO CAPITOLO, È UNO DEGLI ELEMENTI CHE HANNO CAUSATO UNA CONSIDEREVOLE FLESSIONE DELLA QUALITÀ AMBIENTALE NEL TERRITORIO BRINDISINO.

Il terzo e ultimo aspetto del primo principio strategico, la sostenibilità, si colloca nel campo del *sociale* nel senso che i piani di sviluppo strategici devono garantire una ricaduta in termini generali di qualità della vita e non solo in termini economici.

Il secondo principio su cui si basa un piano di sviluppo ambientale è la *sussidiarietà* che notifica la necessità di assegnare la responsabilità di gestione del territorio al livello istituzionale più vicino al problema da risolvere in modo da avere la migliore efficienza nella gestione delle questioni territoriali. Questo sistema aiuta ad avvicinare l'ambiente dove si riscontrano i problemi e dove vengono manifestate le istanze agli organismi che hanno il compito di recepire e cercare di dare a questi bisogni una risposta concreta; questo significa che il cittadino può comunicare in maniera più veloce e diretta con gli organi amministrativi e di controllo del territorio, i quali, vedendo rafforzati i propri rapporti a livello sia orizzontale che verticale (con altre entità governative di contesti ambientali più ampi), concentrano l'attenzione a quelle che sono realmente le necessità degli attori del territorio.

Infine l'ultimo principio, quello della *competitività*, comporta il rafforzamento e l'ampliamento delle risorse che costituiscono i fattori competitivi del luogo. La competitività delle aree non sarà misurata tanto in relazione alla loro capacità di attrarre le funzioni produttive, bensì relativamente alla capacità di organizzarsi nell'attrazione, accoglienza, accompagnamento e promozione di imprese economico-produttive che abbiano degli influssi positivi sul benessere sociale e culturale; in altre parole possiamo dire che sarà importante, per la competitività territoriale, la sua attrattività verso quegli organismi economici e istituzionali capaci di rinvigorire il territorio con risorse adeguate per la sostenibilità del suo sviluppo.

3.5.3. Gli orientamenti strategici

Ogni piano marketing aziendale che si rispetti, una volta analizzate le componenti dell'offerta e la tipologia di domanda a cui intende rivolgersi, deve considerare quale indirizzo assegnare al prodotto che sta gestendo, un indirizzo strategico che spieghi le finalità della strategia e delle azioni previste dal piano. La stessa cosa accade in un piano marketing territoriale, gli approcci strategici che può avere sono tre ma l'adozione di uno di questi non esclude del tutto gli altri due, ciò significa che in alcune circostanze questi tre indirizzi possono interagire e diventare quasi complementari.

Il primo indirizza la strategia strategico verso lo sviluppo di **vantaggio di costo** per i potenziali clienti del territorio; in altre parole, attraverso questo approccio dello sviluppo territoriale, si cerca di rendere il territorio più attrattivo dal punto di vista del risparmio sui costi diretti e indiretti per chi deve investire in attività economiche.

Esempi banali, ma efficaci, per far capire il concetto di questa tipologia di vantaggio sono: minor costo degli input produttivi o per abbondanza o (per la vicinanza al luogo di produzione/trasformazione), condizioni che favoriscono la produttività (distretti e *know-how*), sostegni e incentivi finanziari (minore pressione fiscale verso un determinato segmento target che si vuole attirare nel territorio).

Il secondo approccio cerca di assegnare un vantaggio competitivo al territorio attraverso misure operative indirizzate a distinguerlo dai concorrenti, per diversificarlo dall'offerta degli altri territori. Come afferma M. E. Porter, uno dei più grandi teorici della strategia manageriale, "un'impresa si differenzia dai suoi concorrenti quando fornisce qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso" [Porter, 1985], questo approccio determina il **vantaggio di differenziazione** che deve mirare a sviluppare le condizioni necessarie a caratterizzare e ad identificare il territorio per fare in modo che i clienti siano disposti a pagare un *premium price* che eccede il costo sostenuto per realizzare la differenziazione. Esempi a

riguardo sono costituiti dalla formazione di risorse umane qualitativamente superiori, dalla capacità di generare e diffondere la conoscenza e l'innovazione acquisita con il tempo nel territorio, dal miglioramento dei servizi pubblici verso i cittadini e verso le organizzazioni economiche, dalla migliore qualità delle risorse materiali usate dall'impresa nel ciclo produttivo, ecc.

Il terzo approccio, ovvero il *vantaggio di posizionamento specializzato*, intende favorire delle determinate funzioni d'uso del territorio in maniera molto accentuata ed evidente rispetto alle altre funzioni. In questo caso il territorio diviene il miglior posto, in "assoluto", dove collocare le attività produttive di un determinato settore. Ma poiché questo terzo approccio evidenzia l'importanza sia dei vantaggi di costo che dei vantaggi di differenziazione possiamo concludere dicendo che l'ultimo approccio strategico di base per il piano di sviluppo territoriale non è altro che una sintesi dei primi due.

3.6 Le leve di marketing a supporto del territorio.

Una volta definita la strategia, viene predisposto il piano marketing in cui fissare le quattro leve del marketing territoriale:

Il prodotto.

Come in ogni realtà aziendale, il marketing operativo nasce dal prodotto e da tutte le azioni volte ad adeguare, modificare e innovare le condizioni dell'offerta. Come abbiamo già detto più volte, nel nostro caso il prodotto è rappresentato dal territorio, o per meglio dire, da tutti beni (tangibili e intangibili) e servizi tra loro interconnessi da una rete di relazioni: la dimensione verticale dell'offerta territoriale e la presenza degli aspetti

intangibili³² che qualificano quelli strutturali indicano un prodotto territorio come una meta-offerta basandosi sulla concezione Levittiana³³ di prodotto nella realtà aziendale.

La combinazione delle varie componenti si esplica su due principali livelli che influiscono sulla competitività del territorio: il globale, in cui il territorio viene identificato attraverso infrastrutture, attività, atmosfere, e il locale che rappresenta le specificità. La definizione del prodotto territorio, proveniente dal momento strategico, in cui sono stati definiti i target da raggiungere e le risorse disponibili con cui farlo, si esplica nelle politiche di prodotto, ovvero nelle azioni da intraprendere affinché le varie componenti si connettano e si coordinino in modo da creare un'offerta rispondente alle aspettative del target prescelto.

Il prezzo.

Con il prezzo si misura l'entità del bisogno, si esprime il valore delle varie componenti per gli utenti, quantificando in modo unitario l'offerta; il prezzo rappresenta il costo che l'utente è disposto a sostenere per avere accesso al territorio.

L'importanza della variabile prezzo deve essere collegata strettamente alle altre componenti dell'offerta, in quanto nella realtà territoriale è difficile che la concorrenza si giochi esclusivamente sulla leva prezzo data la grande capacità del territorio di diversificare la propria offerta; sono le scelte di politica del prodotto che, dovendo agire sull'attrattività dell'offerta, hanno un impatto sui costi.

³² *KNOW HOW*, ACCESSO ALL'INFORMAZIONE, IMMAGINE DI UN TERRITORIO SONO LE COMPONENTI INTANGIBILI DELL'OFFERTA TERRITORIALE CHE SERVONO A DIFFERENZIARE L'OFFERTA E DI CONSEGUENZA OTTENERE VANTAGGI OPERATIVI.

³³ LEVITT CONSIDERAVA IL PRODOTTO FORMATO DA QUATTRO LIVELLI CONCENTRICI: IL BENE PRODOTTO, IL PRODOTTO ATTESO, IL PRODOTTO AUMENTATO (COSTITUITO DA ULTERIORI CARATTERISTICHE CHE VENGONO AGGIUNTE A QUELLE ATTESE) E IL PRODOTTO POTENZIALE (LE INNOVAZIONI CHE POSSONO AUMENTARE LE POSSIBILITÀ DI ATTRARRE I CONSUMATORI). ATTRAVERSO QUESTA VISIONE DEL PRODOTTO SI POSSONO APPREZZARE TUTTE LE POSSIBILI DIFFERENZIAZIONI DELL'OFFERTA, TENENDO CONTO DELLE ESIGENZE DELLA DOMANDA, DELLA DISPONIBILITÀ DELLE OFFERTE ALTERNATIVE E DEL CONFRONTO CONCORRENZIALE.

Le possibilità di manovra da parte del marketing dal punto di vista del prezzo influiscono sul costo di accesso all'offerta, quantificato dalle condizioni di costo dei fattori produttivi, senza considerare eventuali incentivi.

Tale costo, però, dipendendo sia dalla politica di prezzo sia da quella di prodotto, non sempre può essere manovrato a livello locale (come nel caso del costo del lavoro o delle politiche fiscali); perciò, spesso la politica di prezzo coincide con forme di incentivazione per aumentare l'attrattiva dell'offerta e stimolare le decisioni di insediamento. D'altra parte, la semplice utilizzazione degli incentivi comporta vantaggi di breve periodo, che non influiscono sul livello di competitività: essi spesso colmano ritardi nell'offerta di fattori produttivi e, quindi, compensano eventuali dicotomie esterne.

La distribuzione.

Nella realtà aziendale, questa leva serve a ridurre il gap tra produzione e consumo; nel caso del territorio essa è formata dalla vendita dello stesso e dall'assistenza nella sua fruizione, tutto nell'ottica della creazione e gestione strategica, efficace ed efficiente del contatto con il potenziale acquirente: deve offrire soluzioni specifiche ai problemi localizzativi degli utenti, mettendo in risalto la qualità di un territorio di acquisirne di nuovi o di favorire lo sviluppo di quelli esistenti. Essa tende ad incrementare la fedeltà dell'utente che è stato attratto, radicando la sua presenza sul territorio e, nel contempo, approfondendone e ampliando i suoi contenuti. Per quanto riguarda le imprese, le politiche di distribuzione si distinguono in *investment generating* e *investment assesment*. Il primo tipo di attività punta a sviluppare il contatto con il potenziale cliente attraverso l'organizzazione di incontri con gli investitori (seminari, conferenze, fiere), la tempestiva e accurata risposta alle richieste d'informazioni da parte delle imprese interessate, o attraverso una ricerca diretta dei potenziali investitori utilizzando una strategia di vendita proattiva, cercando una relazione personalizzata. In ogni caso è opportuno attivare un'attività di *feedback* e di *recall* dei contatti avvenuti.

Una volta maturata la decisione di investire, la fase di *investment assesment* supporta l'investitore nell'analisi, valutazione e realizzazione dell'insediamento. Questa attività richiede un elevato livello di personalizzazione in quanto la base di conoscenza da mettere a disposizione dell'imprenditore dev'essere calibrata sulle sue esigenze in modo da poter rispondere prontamente ad ogni sua richiesta, risolvere ogni eventuale problema attraverso la predisposizione dossier mirati, studi di opportunità e visite in loco. Proprio tale attività dando per assunte le diverse componenti dell'offerta territoriale, ha le caratteristiche proprie del marketing territoriale: è focalizzata sulla domanda, coinvolge una pluralità di attori, si basa su un rapporto diretto, continuo e personalizzato con la controparte. Dopo questa fase di insediamento, una volta presa da parte del "cliente" la decisione di collocare nel territorio le attività produttive, vengono forniti una serie di servizi a sostegno dell'investitore, quali l'assistenza nelle procedure amministrative, nella ricerca, nella selezione e formazione del personale, nell'individuazione di fornitori locali e nei contatti con le autorità e con il sistema finanziario locale. Gli strumenti attraverso cui realizzare tali forma di assistenza sono la creazione di uno sportello informativo o di un *call center*. Tale sportello rappresenta il *Front office* del territorio e deve, per questo motivo, essere gestito con personale adeguato, dovendo ricevere e valutare le esigenze del potenziale cliente, fornire informazioni, gestire le relazioni tra cliente e sistema territorio, accompagnare e supportare l'investitore fino alla base di attivazione delle procedure di investimento. Una volta avvenuto l'insediamento, la politica di vendita del territorio dovrebbe prevedere servizi, come si dice nel mondo aziendale, di *customer care* o *aftercare* in modo da mantenere gli investitori già conquistati e instaurare forti relazioni che assicurino la *customer stisfaction*.

Un'efficiente azione in tal senso, partendo dalla chiara identificazione degli obiettivi di *retention*, eventualmente esplicitati nel documento strategico, deve coordinare il contatto internazionale con le imprese in un ottica di *network* in

modo da creare una sinergia tra imprese multinazionali estere e imprese già radicate nel territorio e quindi formulare un programma a lungo termine prestando attenzione a tutto ciò che riguarda l'investitore.

Per quanto concerne gli individui, invece, l'attività di vendite e assistenza riguarda soprattutto l'attrazione di turisti, che con il loro potenziale potere di acquisto apportano linfa allo sviluppo locale; mentre per quanto riguarda l'attrazione di insediamenti urbani/abitativi sembra più efficace lo sviluppo di una politica di prodotto, più indirizzata verso il miglioramento della qualità della vita, insieme ad una politica di comunicazione orientata alla diffusione del prodotto territorio presso determinati segmenti, più che una vera e propria attività distributiva.

La comunicazione.

Questa leva in passato era identificata come l'unica attività di marketing che si poteva applicare al territorio, ora, invece, assume un'importanza strategica per lo sviluppo territoriale se relazionata alle altre leve.

L'importanza della comunicazione è amplificata dalla centralità che hanno assunto i fattori intangibili nella determinazione del vantaggio competitivo: è necessario per il territorio fare apprezzare le proprie competenze distintive, cioè comunicare per rendere visibile l'esterno e condivisibile al proprio interno ciò che è, ciò che sa fare, le sue qualità, il suo valore. In poche parole, la comunicazione deve incrementare la risorsa "fiducia", in modo da legittimare, coinvolgere e invogliare la scelta degli utenti; in più, tale processo, attraverso l'acquisizione di *feedback*, permette di conoscere meglio i pubblici di riferimento in modo da poter offrire un territorio sempre più coerente con i loro bisogni e che li soddisfi sempre meglio.

La comunicazione territoriale si esplica prima di tutto nella definizione di un'immagine del territorio, indirizzata verso la costruzione di una percezione positiva dell'intero sistema territoriale; in secondo luogo, nella comunicazione di specifiche funzioni d'uso del territorio. Questi due livelli implicano, comunque, la gestione di un processo di comunicazione integrata, in modo da

valorizzare le risorse e le competenze sia all'interno che all'esterno, gestendo i due momenti in maniera sinergica. L'immagine del territorio costituisce la base di partenza ma anche il punto di arrivo: essa è una risorsa su cui basare anche le politiche di prodotto e lo sviluppo del territorio in quanto è parte integrante, in qualità di risorsa intangibile, di ciò che insieme alle altre risorse costituisce la *meta-offerta* territoriale.

L'immagine territoriale rappresenta "l'insieme di credenze, idee, impressioni, informazioni più o meno mediate che il pubblico ha del luogo"³⁴ e, pertanto, risorsa essenziale per la creazione di fiducia presso l'utente.

A tale scopo, l'immagine, fornendo determinate informazioni sulle caratteristiche del luogo costituisce la base per la decisione di "insediamento"; mentre per gli individui la fiducia viene incrementata in relazione alle molteplici opportunità di contatto con le componenti dell'offerta territoriale, per le aziende, la cui fiducia si esplicita in una decisione non reversibile nel breve periodo, la comunicazione deve controbilanciare la minore ripetizione di interazioni. Essa sviluppando percezioni positive soprattutto nel confronto con le alternative, è incrementata e diffusa attraverso il passaparola, in quanto gli attori interni, in particolar modo, e gli utenti soddisfatti si fanno portavoce all'esterno e nel loro campo di riferimento dell'immagine positiva del luogo.

In ogni caso, l'attività di costruzione dell'immagine – *image building* – deve essere sviluppata soltanto dopo un *auditing* del territorio, e quindi solo successivamente alla formulazione del prodotto territoriale, in cui verranno identificati anche i punti di forza della credibilità (ad esempio per le imprese la presenza di altri investitori, per gli individui la buona qualità della vita).

Il secondo momento del processo di comunicazione si fonda sull'analisi dei pubblici di riferimento e del loro processo di acquisto in modo da gestire dinamicamente la relazione con il mercato e il rapporto domanda-offerta.

³⁴ CFR. KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I., *MARKETING PLACES*, NEW YORK, THE FREE PRESS, 1993, p. 141.

Se il nostro obiettivo è quello di rafforzare il posizionamento del territorio allora la comunicazione dovrà agire sulla dimensione conoscitiva utilizzando messaggi che basati sulle precise aspettative del pubblico target. Si punterà, invece, sulla costruzione del consenso a favore del territorio se il nostro obiettivo sarà quello di colpire la dimensione affettiva e quindi di stimolare l'adesione attraverso un messaggio che evidenzia i punti in comune tra i contenuti dell'offerta e le attese dei segmenti di mercato target. Infine per stimolare l'azione l'attività di comunicazione dovrà focalizzata e operativa.

Gli strumenti utilizzabili dal marketing territoriale sono gli stessi utilizzati dal marketing aziendale; nello specifico, la pubblicità, essendo un mezzo di comunicazione di massa, è utilizzata sia verso il pubblico interno sia verso quello esterno per catturare l'attenzione focalizzandola sugli elementi di attrattività e per comunicare il posizionamento. Una campagna pubblicitaria può agire sia per mutare la percezione del luogo (nel lungo termine), sia per pubblicizzare un evento (obiettivo di breve periodo). Non bisogna trascurare che la pubblicità deve essere orchestrata e le campagne pubblicitarie, come accade nelle realtà aziendali, non saranno che una parte della comunicazione integrata attuata dal territorio. Inoltre, la pubblicità deve prevedere varie modalità di contatto, in particolar modo per instaurare rapporti diretti con gli utenti, tra cui un *call center*, un sito web, o una casella di posta elettronica, creazione di una sede all'estero presidiando il territorio per effettuare operazioni di promozione e *scouting*.

Per un contatto più diretto con il pubblico target si utilizzano le relazioni pubbliche in modo da creare conoscenza e fiducia negli interlocutori istituzionali. Rientrano in questa categoria anche i seminari, la partecipazione a fiere e grandi eventi.

Questi ultimi rappresentano anche uno strumento di vendita del territorio e un'occasione di miglioramento delle infrastrutture, hanno un forte impatto emozionale sia sul pubblico che partecipa direttamente all'evento sia su coloro che ne vengono in contatto in modo indiretto.

Infine, qualora si cercasse un contatto diretto e interattivo, le nuove tecnologie mettono a disposizione tutto il loro potenziale. Attraverso il *direct marketing* è possibile identificare con elevata precisione il target a cui indirizzare il messaggio, adattandolo alle sue esigenze e ottenendo un *feedback* istantaneo. L'attivazione di un sito internet riunisce tutti questi vantaggi aggiungendo la facilità di accesso e consultazione, la facilità di aggiornamento, costi e tempi contenuti e l'opportunità di integrarsi a rete.

4 Il piano strategico di sviluppo dell'Area Vasta Brindisina

4.1 Obiettivi della pianificazione strategica.

Lo stato in cui verte il quadro ambientale, sociale ed economico della provincia, ma in particolare quello che si riscontra nella città di Brindisi, sempre più si dimostra essere poco consono a quelle che sono le potenzialità di un territorio ricco di tradizioni, cultura, storia, paesaggi e risorse umane come quello della provincia di Brindisi. Da un lato, per la mancata volontà di farle emergere da parte di “qualcuno”, dall'altro a causa di un livello di abilità e competenze, delle amministrazioni locali, insufficiente nella gestione di un programma di sviluppo sostenibile, le potenzialità competitive della città di Brindisi sono rimaste fino ad ora in uno stato più o meno latente.

Fino a quando il desiderio di cambiare non si è trasformato in un progetto nato, circa quattro anni fa, dalla volontà del primo Cittadino del comune di Brindisi, l'Onorevole Domenico Mennitti, di sollevare la propria città a un ruolo più importante di quello fino allora svolto, con un obiettivo, quello di riuscire a rendere competitiva la città per contendere a Venezia il ruolo di capitale europea della cultura per l'anno 2019.

Da qualche anno si è potuto osservare, nel panorama internazionale, l'ingrandimento del fenomeno di aggregazione da parte di gruppi di città e comuni in organismi meta-territoriali, capaci di estrapolare i fattori positivi delle tipicità dei luoghi, di creare un offerta che valorizzi la produzione dei prodotti e dei servizi locali, di pianificare attività che mirano allo sviluppo del territorio nel medio e lungo termine, ha permesso a città medie e medio-piccole di non essere schiacciate dal grande prestigio di concorrenti del calibro di Roma, Napoli, Milano, Londra o Parigi. Proprio queste città, da quando il fenomeno totalizzante della Globalizzazione le ha rese le

protagoniste della competizione mondiale, hanno la capacità di condizionare i processi che formano le relazioni, sociali, politiche ed economiche internazionali. Per questo motivo, le città strategiche hanno ovviato il problema della loro rilevanza, nel contesto nazionale ed internazionale, tramite la creazione di relazioni sistemiche che danno vita a gruppi aggregati di piccole realtà territoriali, le quali, grazie a questo modello reticolare di condivisione di risorse materiali ed immateriali, risultano più competitive.

L'esigenza da parte dei territori più piccoli, che da soli non riescono ad emergere davanti alle evidenti capacità delle città metropolitane, di affermare il proprio ruolo a livello internazionale, si traduce negli accordi che questi luoghi, di medie e piccole dimensioni, stipulano tra loro; con il fine di raggiungere un grado di competizione abbastanza elevato, che gli permetta di entrare in gioco nello scacchiere internazionale con una posizione rilevante, proprio grazie all'unione delle attitudini, competenze e vocazioni di ciascun luogo.

In tale chiave di lettura deve essere posta l'iniziativa dell'Area Vasta Brindisina che, da circa quattro anni, coinvolge il comune di Brindisi in un lavoro incessante di pianificazione e organizzazione. Questo progetto nasce dalle ceneri della programmazione strategica precedente (2000-2006) in merito ai fondi strutturali stanziati dalla comunità europea per lo sviluppo strategico regionale, i quali, a differenza della politica ordinaria che persegue i propri obiettivi trascurando quelli che sono i dislivelli di sviluppo e che è finanziata con le risorse ordinarie dei bilanci, mirano a garantire il raggiungimento degli obiettivi di competitività a tutti i territori, "anche e soprattutto a quelli che presentano squilibri economici e sociali" più evidenti.³⁵

In merito a questi sussidi statali anche la Costituzione italiana evidenzia, al V comma dell'articolo 119, che "per promuovere lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali, per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona, o per provvedere a scopi diversi dal normale esercizio delle loro funzioni, lo Stato destina risorse aggiuntive ed effettua

³⁵ CFR IL QUADRO STRATEGICO NAZIONALE PER LA POLITICA REGIONALE DI SVILUPPO 2007-2013, GIUGNO 2007, PAG.7. [WWW.DPS.MEF.GOV.IT]

interventi speciali in favore di determinati Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni”.

Le risorse destinate a tali scopi nell’ultimo ciclo delle politiche di coesione, 2000-2006, hanno canalizzato importanti risorse verso le regioni meridionali. Purtroppo però, i contributi europei realmente usati entro la fine del 2006 non superavano la metà dei fondi messi a disposizione per le opere di sviluppo locale. Perciò un volume di fondi pari al 60% circa delle disponibilità totali non sono stati sfruttati, così non da non poter realizzare quella spinta espansiva che si era prevista nel Mezzogiorno.

MACRO OBIETTIVI	PRIORITÀ TEMATICHE CON INDIRIZZI STRATEGICI	ALLOCAZIONE
		PROGRAMMATICA DELLA POLITICA REGIONALE NAZIONALE E COMUNITARIA IN PERCENTUALE
Sviluppare circuiti della conoscenza	1. Miglioramento e valorizzazione delle risorse; <i>Di cui: istruzione</i>	9,0 5,0
	2. Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca dell'innovazione per la competitività	14,0
Accrescere la qualità della sicurezza e l'inclusione soci nei territori	3. Energia e ambiente: uso sostenibile delle risorse; <i>Di cui: energia Rinnovabile e risparmio energetico</i>	15,8 2,8
	4. Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale; <i>Di cui: sicurezza.</i>	8,8 1,4
Potenziare le filiere produttive, servizi e la concorrenza	5. Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo; <i>Di cui: attrattori culturali, naturali e turismo.</i>	9,0 2,3 17,0
	6. Reti e collegamenti per la mobilità.	16,0
	7. Competizione dei sistemi produttivi e occupazione	7,2
	8. Competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani.	
Internazionalizzare e modernizzare	9. Apertura internazionale e attrazione di investimenti, consumi e risorse.	1,2
	10. Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali e efficaci.	2,0
totale		100

Il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, ora inquadrato nell’architettura istituzionale del Ministero dello Sviluppo Economico, ha elaborato un quadro strategico nazionale, relativo ai metodi e alle modalità del quarto ciclo delle politiche di coesione (2007/2013).

I documenti strategici proposti dal Dipartimento per le Politiche di Sviluppo indicano chiaramente che lo sforzo deve concentrarsi sul metodo e sugli attori da coinvolgere e non sui traguardi o la natura settoriale dei progetti da perseguire.

I temi individuati dal DPS sono sei e venivano declinati in *tre dimensioni territoriali*:

Figura 10 - Una porzione di costa della riserva naturale di Torre Guaceto.



le città, i sistemi produttivi, le aree rurali. *I temi* declinati erano: Mercati e istituzioni pubbliche; Istruzione e Formazione del capitale umano; Ricerca e innovazione; Reti e collegamenti per l'accessibilità; Ambiente e risorse naturali e culturali; Servizi sociali, per la sicurezza e per la salute.

Le politiche regionali di sviluppo hanno il compito di ritrovare un ruolo attivo per gli attori privati, le banche e le imprese; separare il regime degli aiuti alle imprese e le forme di micro-credito dalle politiche orizzontali di espansione delle attività economiche; garantire la realizzabilità di grandi reti, capaci di collegare il Mezzogiorno con il resto dell'Europa e di offrire le opportunità per internazionalizzare le imprese locali.

Vengono proposte, inoltre, le linee guida da seguire per la valutazione degli effetti delle politiche realizzate e per l'individuazione dei nuovi programmi di azione che collocano tali innovazioni di metodo e di natura organizzativa nel contesto di lungo periodo della lenta dinamica economica del meridione.

Infatti, se si guardano le dimensioni del tasso annuo reale di crescita per il prodotto interno lordo, si osserva, negli ultimi anni, una fase di lentissima crescita da parte del mezzogiorno, quasi una situazione stagnante (si è raggiunto il minimo per l'Italia e per L'Europa nel 2003, quando il tasso di crescita ha sfiorato lo zero).

Ovviamente ogni regione potrà indicare, nel proprio piano di sviluppo, anche alcune o una sola delle dieci aree tematiche su indicate ma, di conseguenza, dovrà ridurre, proporzionalmente a quella che è la propria parte, la spesa nelle altre priorità possibili. In questo modo le regioni saranno maggiormente responsabili delle

politiche realizzate a livello locale e delle risposte date ai problemi tipici delle economie locali che devono essere supportate dai fondi disponibili ed aiutate nel processo di crescita da un loro impiego efficace ed efficiente.

In questo quadro, dove le regioni cercano di dare le migliori risposte per le esigenze del territorio, l'Area Vasta gioca un ruolo importante. Come un contenitore, quest'organismo ha raccolto le proposte di tutti i Comuni partecipanti al progetto, scelto i metodi di selezione e deciso quali assi portanti, quali aree tematiche e quali progetti, dovranno comporre il documento di pianificazione strategica per lo sviluppo locale, presentato per l'approvazione alla Regione.

Prima di andare oltre, però, chiariamo la nozione di *Area Vasta* in quanto è un concetto emergente non ancora chiaramente delineato. Con questo termine si vogliono indicare delle scale territoriali d'intervento sopra comunali e comunque non necessariamente coincidenti con determinati confini amministrativi locali, che per caratteri socio-economici o ambientali possono essere considerate come facenti parte di un unico sistema.

In tal senso, questo concetto può essere applicato alla città di Brindisi e alle zone circostanti, visto che essa presenta notevoli **elementi di attrattività**, che possono essere individuati nella natura diversificata del suo ambiente economico e nella ricca dotazione di monumenti. Svariate sono, infatti, le peculiarità che la caratterizzano: la propensione al terziario, la presenza di una rete ben sviluppata di medie e grandi imprese, i collegamenti internazionali favoriti dalla presenza di un porto e di un aeroporto (l'unico in tutto il Salento)³⁶, un polo universitario in fase di avviamento e un'area naturale protetta di grande valore, quale è la Riserva naturale di *Torre Guaceto*.

Sono, però, altresì noti alcuni **fattori di debolezza** che riguardano soprattutto l'inadeguatezza dei trasporti pubblici su gomma, lo scarso servizio di collegamento tra aeroporto e il centro cittadino, l'insufficiente dotazione infrastrutturale, per quanto riguarda la rete ferroviaria e viabilistica, la scarsa promozione e

³⁶ IL SALENTO, NOTO ANCHE COME PENISOLA SALENTINA, È CONOSCIUTO COME TACCO D'ITALIA, È UNA SUB-REGIONE DELL'ITALIA CHE SI ESTENDE SULLA PARTE MERIDIONALE DELLA PUGLIA, TRA IL MAR IONIO AD OVEST E IL MAR ADRIATICO AD EST. QUESTA ZONA SI ESTENDE PER BEN 5.329 KM² ED È ABITATO PER CIRCA 1.500.000 ABITANTI.

valorizzazione turistica e la presenza di un'azienda, la *Enipower - Polimeri Europa*, che crea disagi legati all'inquinamento ambientale.

Tuttavia tale scenario, apparentemente complesso, può rappresentare un punto di forza se si riesce a trarre il meglio da tali differenziazioni e ad attuare una decisa azione di contrasto agli elementi di debolezza, così da creare una rete che riesce a supportare le varie necessità che caratterizzano ogni singola realtà.

Prendendo in considerazione la

disposizione territoriale e le capacità produttive della zona in esame, si può delineare uno scenario di area vasta del quale fanno parte diciannove Comuni, tutti appartenenti all'area amministrativa della provincia di Brindisi.

L'Area Vasta individua, dunque, un territorio al quale si intende riconoscere un modello di sviluppo unitario, sia pure articolato nell'ambito di diverse sfaccettature identitarie e vocazionali, alla luce (e in forza) di una ponderata omogeneità del tessuto sociale, economico-produttivo, storico, antropologico e naturale.

Rispetto agli strumenti amministrativi tradizionali, gli elementi distintivi di un Piano Strategico si rendono evidenti nel momento deliberativo, caratterizzato da un alto coinvolgimento dei soggetti partner, e nell'importanza assegnata alla *vision*, in altre parole la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (goal-setter) e incentiva all'azione. Tali elementi rendono un piano strategico ancor più il risultato di un processo politico più che un percorso semplicemente amministrativo. Piano politico che pone le basi della sua esistenza sul patto di una pluralità di attori che trovano nella concertazione degli obiettivi dello sviluppo locale la ridefinizione dei propri ambiti di azione in rapporto al patrimonio comune. Alla stesso livello di importanza si pone la dimensione

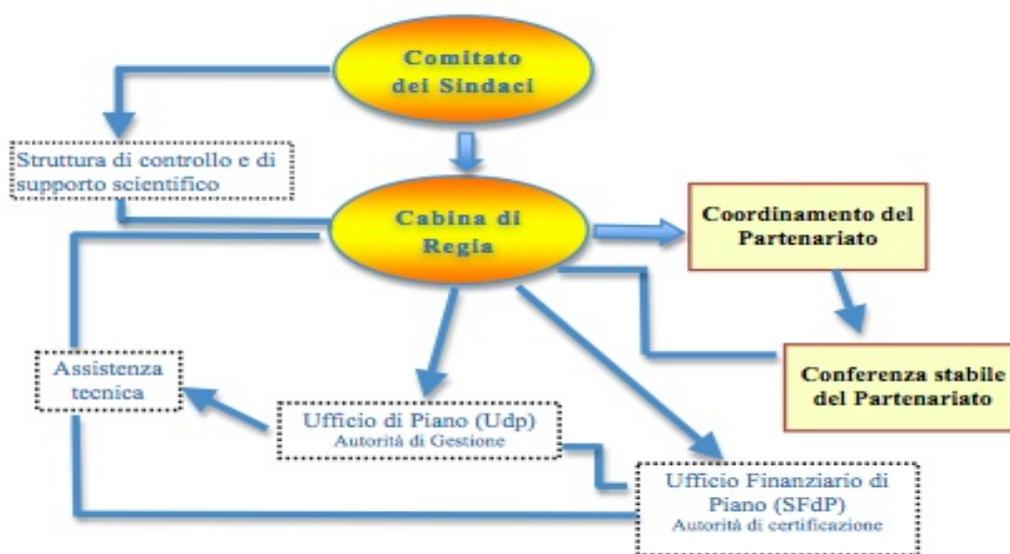


Figura 11 - Alcuni inceneritori della *Polimeri Europa* con sede a Brindisi.

“territoriale”. Esso già nel nome si ancora fermamente sulla territorialità, confermato dallo sgretolarsi del potere amministrativo centrale dello Stato-Nazione e dall'importanza del ruolo che le città vanno via via assumendo come agenti sociali collettivi, veri e proprie protettrici della crescita locale.

L'**obiettivo primario** è quello di consolidare vaste coalizioni di attori locali, pubblici e privati, attorno ad **un pensiero strategico** elaborato attraverso la partecipazione ed il consenso; si tratta, riassumendo, di un'operazione di fiducia finalizzata ad accumulare capitale sociale identificato come “risorsa essenziale per l'azione”.

Durante il processo di pianificazione l'intervento del *Comitato dei Sindaci* e della *Cabina di Regia* ha avuto un ruolo fondamentale, in quanto teso a regolare coordinatamente l'utilizzo dell'intelligenza e della capacità con le quali i diversi attori perseguono i propri obiettivi. In altre parole il settore pubblico ha svolto un ruolo di *networking*, di indirizzo e svolgerà quello di sostegno, anziché quello di controllo e guida di tutti i processi.



Il Comitato dei Sindaci si Figura 12 - Schema degli organi del piano dell'AVB.

colloca al vertice della piramide dell'organigramma dell'Area Vasta con il compito di coordinamento politico tra gli enti locali che hanno aderito al progetto di pianificazione strategica. Costituito il 6 maggio 2005, è composto da tutti i Comuni della Provincia di Brindisi ad eccezione del Comune di Cisternino che, per autonoma scelta, si è aggregato ad un altro piano strategico di sviluppo territoriale, quello della Valle D'Itria.

Il Comitato, presieduto dal Sindaco del Comune di Brindisi, ha avuto l'onere di stabilire il programma dei lavori, le modalità e i tempi occorrenti all'elaborazione e redazione del Piano Strategico e il piano di finanziamento occorrente per l'intera e complessa organizzazione.

La **Cabina di Regia**, invece, assume il ruolo di coordinamento tra gli enti locali e alla quale partecipa la Provincia di Brindisi al fine di raccordare la pianificazione con gli strumenti di pianificazione territoriale che spettano all'Amministrazione provinciale.

Tale organismo assicurerà il dialogo e la partecipazione di tutti i soggetti istituzionali interessati attraverso delle Conferenze Stabili con il "Partenariato Istituzionale" e con il "Partenariato Economico-Sociale" al quale fanno capo i cittadini, primi destinatari delle scelte operate con la programmazione strategica, e tutti gli attori del territorio, dalle forze economico-produttive, ai rappresentanti delle organizzazioni, alle associazioni culturali e da chi opera nel terziario.

Tramite il corretto utilizzo di questa *task force*, l'Area Vasta Brindisina (AVB) ha dato vita a quella che attualmente è la Pianificazione Strategica di Sviluppo per la Provincia di Brindisi, la quale si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

- Rendere più attraente l'intero territorio, attraverso:
 - a)** Il miglioramento dei livelli di accessibilità, sia veicolari che pedonali, dove si potrebbero sfruttare per particolari condizioni di fruizione del territorio;
 - b)** L'incentivazione dei sistemi di trasporto a basso impatto ambientale;
 - c)** La dotazione infrastrutturale:
- Promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza mediante lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, comprese le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;

- Aumentare il numero dei posti di lavoro creando nuove opportunità occupazionali, attraverso la formazione del capitale umano e lo sviluppo di nuove opportunità imprenditoriali.

4.2 *Gli assi strategici.*

Asse I	Promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e dell'innovazione per la competitività.
Asse II	Uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali ed energetiche per lo sviluppo.
Asse III	Inclusione sociale e servizi per la qualità della vita e l'attrattività territoriale.
Asse IV	Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e per lo sviluppo.
Asse V	Reti e collegamenti per la mobilità.
Asse VI	Competitività dei Sistemi Produttivi e Occupazione.
Asse VII	Competitività e attrattività delle Città e dei sistemi urbani.
Asse VIII	Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci.

Tabella 1 - Assi del programma strategico regionale individuati sulla base delle criticità emerse nelle fasi di analisi.

Questi obiettivi dovranno essere raggiunti attraverso i progetti presentati dal Partenariato che dovrà individuare obiettivi ed opportunità nei territori AVB; successivamente tali obiettivi saranno catalogati per “assi di intervento”, già individuati durante la progettazione del PO della Regione Puglia e pienamente condivisi dal Comitato dei Sindaci, in coerenza con gli Orientamenti Strategici Comunitari.

L'asse I riprende le tematiche espresse nell'assemblea tenutasi a Lisbona nel Marzo del 2000 e alla quale hanno partecipato tutti i capi di Stato e di Governo dell'Unione europea; successivamente a tale assemblea venne “istituzionalizzato” il Consiglio Europeo di Primavera, un vertice tra i capi di Stato e di Governo che si tiene ogni anno a marzo e che si focalizza interamente sui temi economici e sociali.

In linea con queste strategie e con gli obiettivi definiti nel DSR, gli interventi a sostegno della ricerca & sviluppo e della diffusione della Società dell'informazione costituiscono il motore principale di incremento della competitività del tessuto produttivo, soprattutto a livello regionale, anche se non si deve trascurare

l'importanza di queste strategie in un'area, quale è quella brindisina, nella quale la ricerca assume un ruolo determinante per le imprese residenti e operanti nel territorio, con maggior attenzione con quella di provenienza estera, nonché per le produzioni agroalimentari e vinicole; anche le forze armate, nonostante detengano la proprietà di una buona parte della banchina portuale (tramite le servitù militari) con conseguente privazione di tali aree per l'uso civile a beneficio della popolazione, svolgono un ruolo importante per la ricerca. L'obiettivo generale dell'asse è quello di promuovere la conoscenza e l'innovazione a favore della crescita finalizzata a creare il "Sistema regionale dell'innovazione" basato sulla creazione di interazioni tra il sistema delle imprese e il componente della ricerca; per far ciò serve rafforzare, all'interno delle imprese, la consapevolezza dell'influenza che la ricerca e l'innovazione detengono sui processi di competizione e di ampliamento dei mercati e dell'occupazione. Tutti questi obiettivi vengono perseguiti attraverso una crescente capacità delle politiche regionali di integrare le politiche rivolte ai cittadini e alle imprese tramite una logica di continua concertazione tra i diversi attori interessati.

Gli *interventi in campo ambientale* (asse IV), energetico (asse II) e della prevenzione dei rischi rappresentano, per il ciclo di programmazione 2007-2013, un requisito fondamentale previsto dagli obblighi europei ed internazionali. Le risorse naturali, infatti, rappresentano uno dei settori prioritari per l'attuazione della strategia di sviluppo sostenibile.

Nello specifico, le priorità di quest'asse (II) prevedono lo sviluppo delle energie rinnovabili e il risparmio energetico; obiettivi da raggiungere per garantire le condizioni di sostenibilità ambientale dello sviluppo e garantire adeguati livelli di servizi ambientali sia per la popolazione che per le imprese residenti nel territorio.

Un'altra priorità, rimanendo nel campo di sviluppo sostenibile per la provincia di Brindisi, è quella di aumentare l'efficienza in ambito di gestione delle risorse idriche, dei rifiuti e dei siti inquinati, e di difendere il suolo da potenziali minacce naturali e tecnologiche.

Data la presenza di territori che manifestano fenomeni di dissesto e di inquinamento, situazioni di contaminazione e di degrado, e la presenza di componenti ambientali poco sfruttate, si evidenzia la necessità di un'azione complessiva in campo ambientale, attraverso il ricorso alle risorse finanziarie disponibili, mirata al

rafforzamento degli aspetti precedentemente detti, in coerenza con i progetti esposti dal Piano Operativo Regionale.

Di larghe vedute sono le prospettive nel campo della ricerca e dell'innovazione che il comparto ambientale presenta e le filiere produttive che essi possono generare (nel recupero e riciclaggio rifiuti, nella gestione e fruizione delle aree naturali protette, nelle energie rinnovabili e nella diminuzione del consumo energetico, ecc.).

Gli interventi in merito all'**asse IV** mirano a garantire le condizioni di sostenibilità ambientale dello sviluppo e a raggiungere livelli adeguati di servizi ambientali sia per la popolazione sia per le imprese; tali fini verranno conseguiti attraverso i seguenti obiettivi:

- Tutela delle acque e dell'ambiente marino costiero;
- Difesa del suolo – sicurezza dell'ambiente;
- Smaltimento rifiuti e bonifiche dei siti inquinanti;
- Energia.

Sempre nell'ambito del IV asse si deve parlare dell'approccio al turismo e alla creazione di elementi attrattivi per questo target. Date le enormi potenzialità (non utilizzate) che ha il territorio della Provincia di Brindisi, nell'attrarre e trattenere la Domanda relativamente al mercato turistico, appare prioritario dar vita a nuove opportunità di sviluppo territoriale basate su un approccio integrato "turismo-risorse culturali e patrimonio storico". Tali condizioni devono fare leva sulla valorizzazione del patrimonio ambientale e sulla promozione dell'immagine dell'intera area brindisina, che operi attraverso un *sistema a rete integrato* che interagisca con gli operatori turistici nazionale ed internazionali.

Inoltre, obiettivi di particolare interesse in merito a queste tematiche sono: a) il potenziamento dei sistemi museali presenti nel territorio; b) la creazione di itinerari turistici comprendenti aree e siti di interesse naturalistico, archeologico, storico, architettonico, religioso.

I comuni dell' *AVB*, sia quelli collocati sulla costa che quelli dell'entroterra, hanno le potenzialità necessarie ad assumere una valenza strategica per contribuire al rafforzamento delle filiere produttive, dei servizi e della competitività della regione Puglia: ricchi di risorse culturali e naturali caratterizzate da elementi di tipicità e diffuse su tutto il territorio, caratteristica che contribuisce a creare un'offerta

diversificata adatta a soddisfare le esigenze di differenti tipologie di domanda, sia della comunità locale sia dei turisti. Risulta per questo motivo continuare ad ampliare l'immagine di quest'area sia sul mercato regionale sia su quello nazionale ed internazionale. L'obiettivo prioritario sarà quello di migliorare l'attrattività del luogo, anche a fini turistici, facendo leva sulle bellezze naturali ma anche sul patrimonio storico-artistico-culturale.

Cambiando tema, passiamo all'**asse III** del documento strategico che mira a mobilitare tutte le risorse disponibili, a qualunque livello, per fare in modo di coniugare lo sviluppo territoriale con l'inclusione sociale attraverso un'organizzazione dell'economia civile. Gli obiettivi che, attraverso le risorse destinate a quest'asse, ci si prefigge di conseguire sono:

- La promozione dell'innovazione e della competitività delle filiere tradizionali dei comparti manifatturieri e dei servizi verso segmenti di prodotto e mercato a maggiore valore aggiunto;
- Il sostegno alla nascita, all'attrazione e allo sviluppo di nuove specializzazioni manifatturiere e terziarie caratterizzate da livelli più alti di tecnologia e di conoscenza;³⁷
- Azioni di supporto alla filiera agroalimentare di prodotti tipici, dell'agricoltura biologica e dei marchi di origine.

Lo strumento dei distretti produttivi ha l'obiettivo di razionalizzare e di concentrare la spesa, attraverso la realizzazione di progetti finalizzati a creare beni collettivi nel campo della logistica, dell'innovazione, della formazione e dell'internazionalizzazione. Pertanto, il distretto produttivo diviene uno strumento

³⁷ IN MERITO A QUEST'OBIETTIVO È STATO GIÀ FIRMATO UN ACCORDO TRA L'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI BRINDISI, NELLA PERSONA DEL SUO PRESIDENTE MICHELE ERRICO, E LA SFIR SPA, NELLA PERSONA DEL PRESIDENTE MARIO RICIPUTI, ATTRAVERSO IL QUALE SONO STATI DEFINITI I PROFILI AMBIENTALI E OCCUPAZIONALI DEL NUOVO INSEDIAMENTO INDUSTRIALE CHE LA DITTA COSTRUIRÀ A BRINDISI PER LA RAFFINAZIONE DELLO ZUCCHERO GREGGIO DI CANNA CON ANNESSO IMPIANTO IBRIDO DI COGENERAZIONE ALIMENTATO A OLI VEGETALI E GAS NATURALE DA 39 MW. SI PREVEDE INOLTRE LA POSSIBILITÀ DI SVILUPPO DI UN SISTEMA DI PRODUZIONE DI ENERGIE RINNOVABILE GRAZIE AI CONTRATTI CON LA PRODUZIONE AGRICOLA. ALCUNE MIGLIAIA DI ETTARI POTRANNO ESSERE IMPEGNATI, NON SOLO NELLA ZONA DI BRINDISI, PER LA PRODUZIONE DI GIRASOLE UTILE A PRODURRE OLIO VEGETALE COMBUSTIBILE PER ALIMENTARE LA PRODUZIONE DI ENERGIA ELETTRICA.

messo a disposizione delle imprese, con l'obiettivo di stimolare una progettualità strategica per creare beni collettivi.

Questi obiettivi sono strettamente legati con l'asse strategico della competitività dei sistemi produttivi locali e dell'occupazione. **L'asse VI**, per l'appunto, articola l'obiettivo principale in più traguardi da raggiungere nei sistemi di innovazione:

- favorire la dimensione del settore R&S accrescendo la presenza nel territorio di quelle imprese che investono in ricerca e innovazione;
- Sviluppare le relazioni reticolari tra imprese, università e laboratori specializzati, creando dei progetti cooperativi di ricerca (Distretti tecnologici, laboratori di ricerca in vari settori come biotecnologie, aeronautica, spazio, energie e nuovi materiali/tecnologie per la produzione);

Proprio in merito a quest'ultimo obiettivo, la programmazione 2007-2013 prevede che un ruolo decisivo verrà svolto dallo strumento dei Distretti Produttivi nella forma di interazioni tra imprese e soggetti del mondo istituzionale e sociale in grado di sviluppare sinergie da implementare nell'Area Vasta Brindisina creando dei distretti che, a differenza delle risorse ad essi spettanti nella programmazione precedente, vedranno concentrate su di essi la maggior parte delle risorse finanziarie

Passando ad un'altra tematica, gli obiettivi contemplati dall'**asse V**, ovvero quelli per migliorare le reti di collegamenti per la mobilità, sono riassunti in un unico intento: migliorare l'accessibilità realizzando un sistema di trasporto e di logistica funzionali allo sviluppo dell'intero territorio regionale. L'inseguire tale obiettivo ovviamente rende necessaria la concentrazione di numerose risorse sulle politiche di infrastrutturazione, trasporto ed interconnessione su scala sovra regionale e regionale, nonché sulla qualificazione dei servizi generali di base.

Anche se i confini geografici dell'*AVB* non sono così estesi, il territorio è caratterizzato dalla concentrazione di traffico, merci e persone, lungo la costa e da un sistema viario che collega i comuni interni con la costa, con elevata congestione in direzione di Brindisi. Il porto di Brindisi, ultimamente in particolar modo, soffre di essere il baricentro di numerose attività che girano intorno ad esso e necessita delle operazioni di decongestionamento; la sovrabbondanza di attività vincolate al porto non dovrebbe essere, in teoria, un dato negativo in quanto viene evidenziata

l'importanza strategica di tale risorsa. Purtroppo però, la situazione portuale non è semplice da gestire in quanto le autorità che stanno lavorando sulla pianificazione hanno incontrato difficoltà nel superare barriere come le servitù militari e l'influenza di alcuni privati che godono della proprietà della maggioranza delle banchine portuali brindisine e che non hanno dimostrato del tutto il loro consenso verso la pianificazione strategica dell'Area Vasta. Ecco perché si è pensato di attuare una *piattaforma logistica di area* che, in concorrenza con la creazione di una *piattaforma logistica regionale* integrata e polivalente, dovrà essere in grado di sbloccare questa situazione oltre a rafforzare ed ampliare il tessuto dell'intera area secondo le caratteristiche di ciascun territorio, anche attraverso l'attrazione di investimenti nazionali ed esteri; questo asse prevede inoltre, lo sviluppo di reti di trasporto locali ed urbane sostenibili e raccordabili al sistema di trasporto regionale per svariati segmenti di utenza, la ristrutturazione della rete della viabilità rurale e la riqualificazione del sistema delle ferrovie regionali, il completamento della rete dei porti turistici e/o degli approdi in conformità con quanto deciso a livello regionale.

L'asse VII, inerente alla competitività e attrattività delle città e dei sistemi urbani, sottolinea il ruolo preponderante delle città e delle aree urbane ai fini dello sviluppo socio-economico, come già evidenziato a livello comunitario nelle direttive strategiche. L'obiettivo generale di quest'asse è quello di promuovere la competitività, l'innovazione e l'attrattività delle città e delle reti urbane attraverso la diffusione dei servizi avanzati di qualità e il miglioramento della qualità della vita; raggiungere queste mete obbliga l'inclusione di azioni, materiali e immateriali, sull'ambiente fisico, sociale ed economico e che si prenda come punto di riferimento specifici ambiti territoriali, a scala di quartiere, urbana o di Area Vasta.

L'obiettivo di bloccare l'abbandono che genera esclusione sociale, marginalità, degrado, ingiustizie ambientali, potrà essere conseguito attraverso le seguenti azioni rivolte a:

- Recuperare aree *Brownfield*, ovvero il recupero e riutilizzo di edifici e spazi abbandonati e dismessi per soddisfare l'esigenza di creare centri di aggregazione sociale, culturale, sportiva e di verde urbano;

- Rinforzare, riqualificare, razionalizzare e, dove necessario, disegnare le reti funzionali che connettono i luoghi abitati, di produzione e di consumo, quelli storici, quelli naturalistici e di svago;
- Tutelare, valorizzare, ri/costruire identità sia dei centri minori di carattere storico, sia dei centri storici delle città medio-grandi;
- Promuovere lo sviluppo ecosostenibile e garantire la riqualificazione ambientale anche attraverso il monitoraggio e il contenimento delle sostanze inquinanti e incoraggiare l'utilizzo delle Valutazioni Ambientali Strategiche (VAS) per la pianificazione urbanistica.

Nell'asse VIII, l'ultimo del PO regionale, è prevista l'attuazione di azioni mirate a costituire una *governance* efficace, attraverso l'innovazione del rapporto tra pubblica amministrazione e territorio finalizzata a supportare l'attuazione dei programmi finanziati. È necessario agire per l'implementazione della consapevolezza, nelle amministrazioni degli enti pubblici, del ruolo che la PA svolge e del suo indirizzo alla soddisfazione del cittadino, soggetto centrale dell'azione politica ed amministrativa, nonché dell'attenzione all'integrazione delle componenti ambientali nei processi di governance e di gestione del programma. Questo obbliga ad avere come via da percorrere un'evoluzione costante della cultura politica da parte dei decisori istituzionali in modo da portare le funzioni pubbliche al riconoscimento e all'interpretazione dei bisogni e delle potenzialità di un territorio traducendoli in atti concreti tramite obiettivi e strategie politiche.

Il rinnovo della governance del territorio, dunque, può essere ricompreso nei seguenti obiettivi operativi:

- Sviluppare la partecipazione nella fase di attuazione del POR;
- Sostenere l'attuazione efficace ed efficiente del POR;
- Implementare attività di informazione e pubblicità del POR;
- Promuovere il coordinamento e l'integrazione tecnica e funzionale dei sistemi informativi degli enti locali per il conseguimento di superiori livelli di compatibilità.

4.3 Analisi del territorio.

4.3.1 Brevi cenni storici.

Iniziamo ad analizzare il contesto dall'etimologia del nome della città messapica. Il nome "Brindisi" deriva dal termine Brunda che nell'antica lingua dei Messapi significava "testa di cervo". Perché questo nome? Proprio a causa della conformazione geografica del suo porto che, se visto dall'alto, richiama la figura di questo animale.

Grazie a questa forma, il porto di Brindisi è da sempre considerato uno tra i più sicuri del mare Adriatico e che da sempre ha segnato il destino della città.

Si attribuisce ai Messapi la fondazione della città nel VII secolo a.C., che divenne una città di rilevante importanza grazie alla lavorazione del bronzo e dei metalli: qui si fabbricavano armi, monete e si riparavano flotte. Proprio per queste sue attività, Brindisi divenne "la città del bronzo", "una delle prime civiltà industriali del continente".³⁸



Figura 13 - Veduta aerea del porto di Brindisi; è evidenziata in arancione la tipica forma del porto dalla quale deriva il nome della città.

La città di Brindisi, per la sua collocazione geografica, è sempre stata oggetto di contenziosi finalizzati al controllo del suo porto, anello di raccordo tra il mondo

³⁸ AA. VV., *LA PUGLIA DAL PALEOLITICO AL TARDOROMANO*, (CIVILTÀ E CULTURE IN PUGLIA, VOL. 1), MILANO 1979.

occidentale e il vicino Medio Oriente. Brindisi ha vissuto la massima grandezza durante il periodo dell'Impero Romano: nel 267 a.C. i romani si impadronirono della città, come dell'intero Salento, stabilendone una colonia e ne fecero il loro principale scalo commerciale e militare con l'Oriente, il porto divenne da allora uno dei principali dell'Italia.

La città fu collegata alla capitale con la via Appia, conosciuta all'epoca come *Regina Viarum*, e la via Traiana.

Vi costruirono templi, terme, l'anfiteatro, foro, caserme, accademie, la zecca e

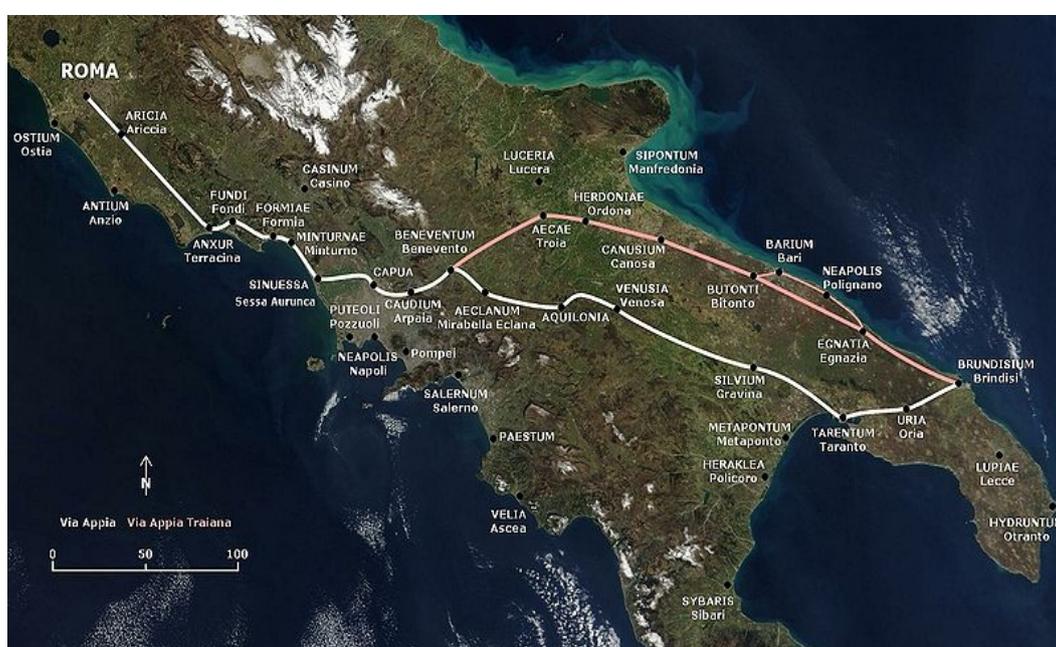


Figura 14 - La Via Appia e la Via Traiana, le principali vie consolari che collegavano Roma all'avamposto pugliese.

l'acquedotto. Nell'85 a.C. di ritorno dall'oriente sbarca a Brindisi *Lucio Cornelio Silla*, all'epoca importante generale romano, con il suo esercito di circa quarantamila uomini, per far ritorno a Roma e dar vita alla prima guerra civile.

Dal 58 al 48 a.C. Cicerone giunge e soggiorna più volte nella città dove viene accolto amichevolmente. Inoltre, qui si sono vissute dure battaglie tra Pompeo e Cesare che si contendevano il primato della Repubblica.

Il 19 settembre del 19 a.C. muore a Brindisi, nella sua casa nei pressi delle colonne del porto, il poeta *Publio Virgilio Marone*, dove scrisse alcuni versi dell'Eneide.

Con la caduta dell'impero romano (V secolo), Brindisi subisce un inevitabile decadimento, la città viene conquistata e dominata da Goti, Ostrogoti e Greci. Il dominio dei bizantini continuò anche durante le invasioni saracene e longobarde sino all'avvento dei Normanni (circa il 1071), che ridettero lustro alla città ricostruendola. La città divenne la "Porta d'Oriente" grazie all'importanza conferitale dai Crociati che da questo porto salpavano verso la Terra Santa.

Ai normanni seguirono gli Svevi con l'imperatore *Federico II* (1221), che ultimò la ricostruzione già avviata e qui, nella cattedrale cittadina, sposò Isabella di Brienne.

Ancora in auge con gli Angioini (1268) e gli Aragonesi, passò ai Veneziani (1496) per poi cadere nell'oblio durante la dominazione degli spagnoli (1509).

Carlo V nel 1530 munì la città di nuove mura potenziati da torrioni e dalle porte, e fortificò maggiormente i castelli. Nonostante la presenza di importanti casate reali nel territorio, proprio in questi anni, iniziò un lungo periodo di declino, che accompagnò di pari passo il progressivo impaludamento del porto. La popolazione scarseggiava e soffriva, gravata da tasse e gabelle, si organizzò nella ribellione del 1647, soffocata dall'esercito l'anno successivo.

Dal 1707 al 1734 si ebbe la dominazione austriaca, durante il quale epidemie, terremoti e carestie crearono non pochi problemi. Ma con l'arrivo dei Borboni, e grazie a Fernando I, si iniziarono i lavori di scavo e riapertura del canale d'ingresso al porto che prese il nome del suo progettista e costruttore, (1776-1778) l'ing. Andrea Pigonati. Il progetto però si rivela ricco di errori e pertanto l'allargamento della foce in realtà determina il quasi interramento del porto, causando così una pericolosa e malsana palude che per anni causa un'elevata mortalità in città.

Solo nel 1834 il re Fernando II dà via ad un progetto di rilancio e a nuovi lavori nel porto (terminati definitivamente nel 1856) che il sovrano verifica personalmente in più occasioni.

Nel 1869, con l'apertura del canale di Suez e con la precedente (1860) annessione al Regno d'Italia, nella città si diffonde una nuova linfa vitale che consente al porto di Brindisi di diventare un'importante snodo mercantile e il terminale preferenziale per la *Valigia delle Indie*, collegamento navale sino a Bombay ad opera Britannica. Durante la Prima Guerra Mondiale, diviene teatro di importanti operazioni navali italiane e sempre nel contesto bellico, nel settembre del 1915, un attentato fa

esplodere ed affonda nel porto la corazzata Benedetto Brin. Durante questo conflitto la città viene bombardata circa 30 volte da incursioni aeree nemiche, dal suo porto partono navi e sommergibili della flotta italiana e alleata che prendono parte a ben 207 azioni navali; per questo motivo, viene concessa alla città la Croce al merito di guerra.

Qualche anno più tardi, durante il periodo fascista, si manifesta un interessamento da parte di Mussolini alla ristrutturazione del porto e della città. Opere di ristrutturazione però, che i cittadini riuscirono, a stento, a vedere ultimate perché, anche nella Seconda Guerra Mondiale, Brindisi venne bombardata da aerei nemici che fecero contare vasti danni ad edifici ed abitazioni. Il 10 settembre del '43 arrivano nella città il re Vittorio Emanuele III con la regina, questo evento fece di Brindisi la Capitale d'Italia sino al febbraio del '44 Brindisi.

La storia recente racconta dell'enorme flusso di profughi provenienti dall'est, in particolare nel 1991 e nel 1997 con l'arrivo di migliaia di albanesi in cerca di nuove prospettive di vita.

Attualmente la città è meta di transito di turisti in viaggio verso la Grecia, la Turchia e altri paesi dell'est, grazie al suo porto che continua ad esercitare con successo, dopo secoli di storia, il ruolo di "Porta verso l'Oriente".

Oggi l'economia è basata sull'industria, ma non bisogna dimenticare il ruolo determinante (e che più gli si addice) di città di floride tradizioni agricole e di pesca, grazie al suo clima ed al suo variegato e ricco territorio.

4.3.2 Analisi geografica del territorio.

L'Area Vasta Brindisina coincide nella sua interezza, ad eccezione del comune di Cisternino, con i limiti amministrativi della Provincia di Brindisi. Si estende su una superficie di 1.787,73 Km² rappresentando circa il 10% dell'intero territorio regionale; può essere suddiviso in quattro settori con caratteristiche geomorfologiche diverse:

- 1 La “fascia costiera pedemurgiana”;
- 2 Il “settore delle Murge”;
- 3 La “piana Brindisina”;
- 4 Il “settore interno meridionale”;

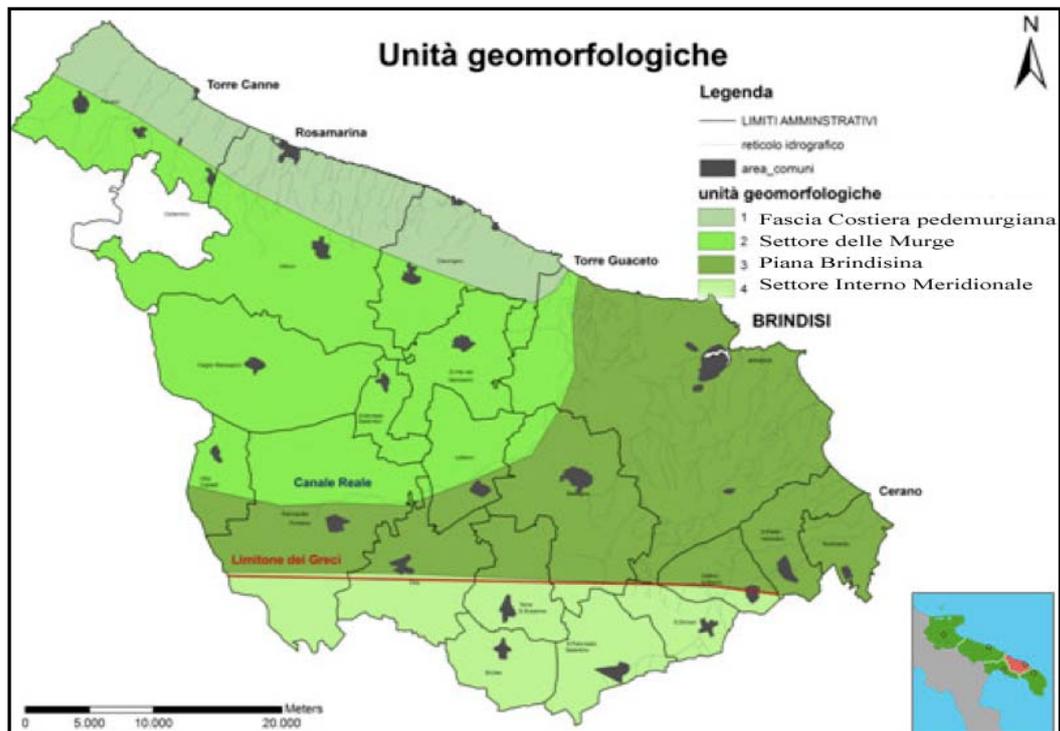


Figura 15 - La Provincia brindisina suddivisa in aree geomorfologiche.

Passando ad analizzare la vegetazione e del paesaggio del Salento, ma in particolare della provincia di Brindisi, si nota fortemente la differenza da tutti gli altri territori che si incontrano percorrendo la Regione da Nord a Sud. Chiunque abbia percorso le strade pugliesi, in treno o in macchina, avrà di certo notato il netto cambiamento di coltivazioni tra la parte settentrionale e quella meridionale. Tracciando una linea immaginaria che taglia la Puglia in due parti, una a Nord e l'altra a Sud della città di Bari, si può notare che il paesaggio al di sotto di questo confine è segnato da peculiarità tipiche delle zone agrarie, dove dal rosso intenso dei terreni, dominano le coltivazioni di oliveti, vigneti e gli orti spesso delimitati dai muretti a secco, si passa ai toni più intensi ma anche delicati delle aree naturali, rappresentati principalmente dalla macchia mediterranea, dai piccoli boschi e dalle ampie radure. Un paesaggio

che dall'interno, sulle ultime propaggini delle Murge, scende verso l'azzurro del mare Adriatico, tra coste frastagliate e sabbiose.

Zone naturali di grande interesse botanico per la presenza di alcune interessanti, e a volte rare, specie boschive e del sottobosco, dove assume particolare importanza la presenza di fauna protetta.

La riserva Naturale di Torre Guaceto è il più grande “contenitore” delle diverse varietà di flora e fauna presenti nel territorio AVB. Quest’area è tutelata da Legambiente e dal WWF per la presenza di svariate specie di flora (macchia mediterranea) e fauna (tartaruga “*caretta caretta*”) a rischio estinzione.

4.3.3 Caratteri climatici, andamento termico e pluviometrico.

BRINDISI	Mesi												Stagioni				Anno
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Inv	Pri	Est	Aut	
Temp. max. media (°C)	12.7	13.2	15.0	18.0	22.0	25.8	28.5	28.6	25.9	21.6	17.4	14.1	13.3	18.3	27.6	21.6	20.2
Temp. min. media (°C)	6.3	6.6	7.9	10.1	13.7	17.6	20.4	20.6	18.2	14.7	10.5	7.6	6.8	10.6	19.5	14.5	12.9
Pioggie (mm)	60.2	63.1	73.4	35.0	28.7	19.4	10.3	25.3	45.6	71.0	74.2	68.1	191.4	137.1	55	190.8	574.3
Giorni di pioggia (≥ 1 mm)	9	8	8	6	4	3	2	3	4	6	7	9	26	18	8	17	69
Umidità relativa (%)	78	75	74	72	70	71	70	72	74	76	77	77	76.7	72	71	75.7	73.8
Eliofania assoluta (ore)	3.9	4.4	5.3	6.7	8.6	9.9	10.8	9.8	8.0	6.2	4.4	3.6	4	6.9	10.2	6.2	6.8

Tabella 2 - Riassume graficamente le temperature massime e minime medie annue e l’andamento pluviometrico nella città di Brindisi.

Uno dei caratteri fondamentali che influenza il clima della Puglia è la particolare configurazione fisico-geografica del suo territorio allungato da Nord-Ovest a Sud-Est. Mentre la parte settentrionale e centrale sono caratterizzate da tratti collinari, misti a porzioni di territorio appartenenti alla catena montuosa degli Appennini; la zona della Penisola Salentina, che rappresenta la parte meridionale della Regione, è caratterizzata prevalentemente da un territorio pianeggiante e in alcuni punti collinare. Questo incide sull’andamento climatico della porzione di territorio che costituisce l’Area Vasta; posto all’estremità settentrionale del Salento, questo territorio è caratterizzato da un clima mite influenzato sia dall’azione dei venti secchi e freddi che soffiano sulla costa adriatica e umidi e caldi che investono il versante

ionico, sia dalla presenza dei due mari che abbracciano il “Tacco dell’Italia”: l’Adriatico e lo Ionio.

Le piogge sono concentrate nel periodo autunno-inverno, mentre nella stagione estiva è evidente la scarsa numerosità di giorni piovosi, con un minimo annuo nel mese estivo di agosto. Non di rado si registrano periodi di persistente mancanza della piovosità di due o tre mesi e anche più; ciò rende la Puglia, e Brindisi in particolare, particolarmente esposti a fenomeni siccitosi.

Le temperature medie annue sono comprese tra i 16° e i 19° C e il mese più freddo è gennaio con temperature medie comprese tra i 9° e i 16° C, con punte inferiori nelle zone collinari, mentre il mese più caldo risulta essere agosto, con temperature medie che oscillano tra i 25° e i 29° C ma sempre con valori inferiori nelle zone più elevate.

4.3.4 Analisi dell’offerta

4.3.4.1 Il sistema Produttivo

Il settore primario della città di Brindisi, come quello dell’intera AVB, è prevalentemente basato sull’agricoltura che raggiunge i suoi primati nell’ortofrutta, vitivinicoltura, frutticoltura e olivicoltura. Da sempre il settore, che segna questo territorio da secoli, si basa su colture di olivi, carciofi, mandorli, tabacco e cereali.

Purtroppo però l’agricoltura negli ultimi anni è caratterizzata da un andamento sfavorevole che, complice anche la crisi mondiale scoppiata negli Stati Uniti ma giunta in breve tempo fino a noi, probabilmente è da imputare ad un fenomeno di senilizzazione, ovvero all’alta età media degli agricoltori. Sembrerebbe indispensabile un ricambio generazionale in questo settore per garantire una maggiore dinamicità e un’apertura alle innovazioni che, anche in questo campo, determinano la differenza in ambito competitivo.

Al contrario l’industria è molto sviluppata nel brindisino e si identifica principalmente con l’industria chimica e aerospaziale.

La prima tipologia d’industria, nelle sue più svariate accezioni (alimentare, energetica, farmaceutica o di processo), è molto sviluppata nel territorio brindisino. Tanto che l’associazione *Federchimica* attribuisce alla città il titolo di *Polo*

Industriale Chimico. I diversi stabilimenti dell'Eni come *Polimeri Europa*, *Snam* ed *Enipower*, sono inseriti del resto nel polo petrolchimico di Brindisi, situato alla periferia della città.

Negli ultimi anni, con l'entrata in funzione della nuova centrale, dei vecchi impianti sono rimasti attivi i soli generatori direttamente generati con vapore di recupero del vicino impianto di lavorazione di idrocarburi appartenente all'Eni.

Brindisi è leader in Italia per la produzione di energia elettrica, con una potenza installata di 5000 Mw, grazie alla presenza nel territorio di tre grandi centrali appartenenti ai tre colossi della produzione elettrica mondiale: ENEL, Edipower ed Enipower. Inoltre è in progetto la costruzione di un importante centrale fotovoltaica e di un impianto di rigassificazione, quest'ultimo molto contestato dalla popolazione e dall'amministrazione del luogo a causa dell'invasività delle cisterne a ridosso dell'insenatura portuale.

Anche il settore aeronautico fa segnare un'importante presenza nell'hinterland brindisino; con la presenza degli stabilimenti di *Alenia Aeroautica* (specializzata nella modifica dei velivoli dalla configurazione passeggeri a quella cargo), *Avio* (centro di assemblaggio e revisione per i motori militari) e *Agusta* (produzione di strutture metalliche e revisione di elicotteri) hanno aiutato Brindisi a conquistare il riconoscimento da parte della regione Puglia del **distretto produttivo aerospaziale**. Oltre a questo è sempre più vicina la conquista di un altro obiettivo, essere riconosciuta come **distretto produttivo della nautica da diporto** che avrà sede nella città di Brindisi.

Il settore terziario è in crescita nella provincia, dato confermato dall'analisi del trend sempre crescente. Ciò ha dimostrato come, in particolare la città di Brindisi si sta indirizzando verso uno sviluppo terziarizzato, abbandonando la forte vocazione industriale che l'aveva contraddistinta durante gli anni ottanta e novanta. Tale settore, oggi, fa segnare una produzione complessiva di quasi 6.000 milioni di euro, pari a circa il 75,5% dell'output totale.

Le infrastrutture e le strutture ricettive.

La città di Brindisi è dotata di due unità infrastrutturali per il trasporto di persone e di merci: porto e aeroporto.

Il porto può essere inserito tra i più importanti scali navali commerciali, industriali e turistici della nazione e del bacino mediterraneo. Il traffico turistico riguarda, principalmente, collegamenti con la penisola balcanica, la Croazia, la Turchia e l'Egitto; mentre le principali navi mercantili che sfruttano le banchine del porto sono adibite al trasporto di gas naturale, carbone, olio combustibile e prodotti chimici.

Si articola in tre bacini:

4. Porto Esterno: dov'è collocato il molo di Costa Morena che si sviluppa per 1.170 metri, profondo 14 metri e con un'area di sosta e stoccaggio grande 300.000 m². In questa zona del porto avviene l'attracco della maggior parte delle navi che transitano da Brindisi, fatta eccezione per alcuni traghetti diretti verso i Balcani che attraccano nella parte più interna. Inoltre lungo queste banchine, si sviluppa il sistema di trasporto, tramite **nastri e tubature**, dei **prodotti destinati all'alimentazione delle centrali** elettriche di Brindisi sud e nord e vi sono installate strutture adibite al trasporto dei **prodotti destinati al polo industriale chimico**. In totale si contano 21 banchine commerciali per uno sviluppo lineare totale di 3.700 m.
5. Porto Medio: principalmente destinato alle attività commerciali, è formato dallo specchio di mare che precede il canale Pigionati e che segna l'ingresso nel porto interno. Le servitù dell'aviazione militare (hangar e uffici), ivi ubicate, occupano circa il 25% della costa e delle zone limitrofe. In questa parte del porto è collocato uno dei due castelli simbolo storico della città e della dominazione aragonese subita nel passato da questa terra. Detto anche "forte a mare" questa costruzione, fino a poco tempo fa adibita ad alloggio per il personale militare e delle loro famiglie, è passata nelle mani del Ministero dei beni Culturali e degli enti locali che, attraverso opere di ristrutturazioni e valorizzazione, hanno permesso (nel Giugno 2008) ai cittadini di poter godere interamente di questa meravigliosa costruzione del XV secolo. Infine, in questa zona del porto è collocato il "Porticciolo Turistico" con una capienza di 642 posti e con possibilità di ospitare imbarcazioni

lunghe anche 35 m. Collocato proprio di fronte al castello aragonese, si trova nella parte più riparata di questa zona portuale.

6. Porto Interno: composto da due lunghe lingue di mare che abbracciano il centro storico di Brindisi sia a nord (“seno di Ponente”) sia ad est (“seno di Levante”). Nel seno di Ponente è collocato il castello “Svevo”, primo per ordine cronologico di costruzione rispetto a “Forte a Mare”; fatto costruire nel XIII secolo da Federico II di Svevia, rimaneggiato in seguito dagli Angioini e ulteriormente rinforzato dagli Aragonesi nel 1488, a fine ‘800 fu utilizzato come penitenziario e oggi ospita il Comando della Marina Militare che, alla stregua del castello Aragonese, ne condiziona la fruibilità pubblica. Nel seno di Levante invece, la città dispone di altre undici banchine commerciali per uno sviluppo lineare di 1.925 m, con altezza del fondale che varia tra gli 8,5 e 10 m.

La seconda infrastruttura molto importante per la competitività territoriale della città è *l'aeroporto* che effettua collegamenti giornalieri con le maggiori città italiane ed europee. Lo scalo aeroportuale dista 6 km dal centro cittadino e serve interamente la Provincia di Brindisi, quella di Lecce e buona parte della Provincia di Taranto. Da poco ristrutturato (2007), per essere a norma del protocollo europeo *schengen* per il controllo e la sicurezza dei passeggeri, ha fatto registrare nell'ultimo anno il transito di 984.000 passeggeri. Sono previsti, nei prossimi mesi, nuovi voli che collegheranno brindisi a tutta l'area europea, balcanica e nordafricana.

Non è sicuramente da sottovalutare la presenza di una *stazione ferroviaria* che collega Brindisi con Lecce e Bari, tramite treni anche ad alta velocità (*Eurostar*) e tutti i comuni della Provincia; inoltre, grazie ad un raccordo ferroviario, che mette in comunicazione la rete ferroviaria nazionale con un terminal locale (*Brindisi Terminal*) di carico e scarico merci che comunica anche con la banchina di Costa Morena, Brindisi può contare anche su una struttura logistica di stoccaggio dotata di due binari attivi e di una superficie complessiva pari a 30.000 m².

Anche la **rete viaria** può contare su una buona qualità dei collegamenti con le città principali e i capoluoghi di Provincia della Puglia. Purtroppo lascia un po' a desiderare la qualità dei collegamenti stradali intra-provinciali.

4.3.4.2 Il patrimonio storico-culturale.

L'architettura della città di Brindisi è caratterizzata per lo più da quartieri residenziali nei quali è evidente la predominanza di abitazioni a carattere popolare che non spiccano per particolare bellezza o cura dei dettagli. Solo il centro storico presenta ancora alcune costruzioni risalenti all'inizio del secolo scorso aventi una grande valenza storica. Negli ultimi anni sono state terminate opere di ristrutturazione di alcuni delle residenze borghesi più antichi e prestigiose della città come Palazzo Granafei-Nervegna, attualmente sede dell'amministrazione comunale, e Palazzo Guerrieri, che ospita la sede legale dell'organo di gestione dell'Area Vasta. La città era manchevole di infrastrutture per ospitare congressi e convegni, per questo motivo l'amministrazione comunale ha ristrutturato due costruzioni storiche della città e le ha trasformate in potenziali centri congressi: l'ex convento di "Santa Chiara" e il sopracitato *Palazzo Guerrieri* che funge anche da centro di raccolta delle iniziative congressuali presentate dalla numerose associazioni culturali locali, le quali si distinguono per l'attiva partecipazione alle problematiche sociali del luogo promuovendo spesso incontri formativi.

La città ha, inoltre, da poco inaugurato il *Nuovo Teatro Verdi*, detto anche teatro "sospeso". Costruzione unica in tutto il mondo per la sua particolarità di essere stato costruito esattamente sopra alcune rovine di epoca romana portate alla luce verso la metà del secolo scorso, che identificano la presenza di una delle strade principali della città antica, rimasta quasi del tutto integra, con relative abitazioni annesse. Il teatro vanta la capienza di circa 1.200 posti tra platea e gallerie e un palcoscenico tra i più ampi in Italia. Costruito nel cuore del centro storico brindisino, può divenire uno dei punti di forza del capoluogo di Provincia, in quanto potenziale attrattore di pubblico dai vicini comuni e quindi un'opportunità per attuare azioni di *cross-selling* verso gli altri prodotti e servizi della città.

La città è dotata anche di un **museo archeologico** e di **due biblioteche**: la *A. De Leo*, in onore del fondatore che la inaugurò nel 1798, che conserva oltre 60.000 volumi

(alcuni anche molto antichi) e quella provinciale. Altre costruzioni degne di nota sono:

- La **Loggia del palazzo Balsamo**: datata XVI secolo, doveva far parte di un edificio più grande che probabilmente occupava l'intero isolato; in tale edificio, negli anni in cui nella città regnava Carlo I d'Angiò, era allocata la zecca angioina;
- L'antico **Hotel Internazionale** costruito verso la fine dell'800 e che ebbe il suo massimo splendore con lo scalo della Valigia delle Indie;
- La **Cattedrale**, ovvero la **Basilica di S. Giovanni Battista**, della quale la prima pietra fu posta da Papa Urbano II nel 1089, fu compiuta entro il 1143. Qui Ruggiero, figlio di Tancredi, fu incoronato Re di Sicilia nel 1191, primo fra i normanni ad esserlo fuori Palermo, e nell'anno successivo si unì in matrimonio con Irene, figlia dell'Imperatore di Costantinopoli. Qualche anno più tardi anche Federico II di Svevia coronò le sue nozze in questa cattedrale con Isabella di Brienne, regina di Gerusalemme.

4.3.4.3 Le tradizioni.

Brindisi non vanta molte tradizioni a livello cittadino, ma se allarghiamo il raggio di analisi di qualche decina di Km troviamo numerosi momenti che rievocano il passato con caratteri, a volte, molto pittoreschi e coinvolgenti. Le tradizioni della nostra provincia, come di tanti altri territori, sono strettamente legate alla storia economica e religiosa. Le più note sono la processione del "cavallo parato" del Corpus Domini a Brindisi, durante la prima settimana di settembre; la cavalcata di S. Oronzo a Ostuni, che si tiene nell'ultima settimana di agosto; il torneo dei rioni e il corteo storico di Federico II a Oria, che si svolgono di regola nella prima decade di agosto; lo sbandieramento della "*nzegna*" (l'insegna) a Carovigno, nel martedì di Pasqua, per la festa della Madonna di Belvedere; il corteo storico della Madonna del Pozzo, che si svolge a Fasano nella seconda metà di giugno; l'asta della bandiera a San Pietro Vernotico nel giorno di Pasqua; oltre alle feste patronali, massima espressione della religiosità popolare con i culti mariani, che includono la Madonna della Fontana a Francavilla, la Madonna di Galeano a Torchiarolo e la Madonna di Iaddico a Brindisi.

L'evento tradizionale che annualmente raduna quasi tutta la cittadinanza nei pressi del lungomare brindisino, è la solenne processione del "*cavallo parato*" del Corpus Domini; è un rito unico nella storia della Cristianità, che si svolge da più di sette secoli: l'episodio che ne è all'origine merita di essere raccontato, sia pure sommariamente. Nel maggio o giugno 1250, Luigi IX, re di Francia (sarebbe stato fatto santo nel 1297), tornava dalla sua prima avventurosa crociata in Terra Santa quando la nave approdò, molto probabilmente spinta da una tempesta, sullo "scoglio" o promontorio che si trova a Sud del nostro porto, presto chiamato, o ribattezzato per il motivo che si vedrà, Capo Cavallo o Torre del Cavallo. Il re dei Francesi, fratello di Carlo I d'Angiò che in quell'occasione lo accompagnava, portava con sé (ed anche questo era un privilegio unico nella storia della Chiesa) l'Ostia Consacrata. Per ricevere il re e la SS. Eucaristia, si mosse dalla città l'Arcivescovo di Brindisi Pietro III, seguito dal clero e dal popolo (tant'è che la città si spopolò quel giorno), e - data la distanza, oltre che per la sua età avanzata - vi andò a cavallo. La processione, solenne, con l'Arcivescovo che portava il Calice con l'Ostia riparato da un ricco baldacchino, mentre il suo cavallo era tenuto al freno da re Luigi e dall'imperatore Federico II, terminò alla Cattedrale dove venne deposto il SS. Sacramento; e si ripete da secoli, più o meno invariata, salvo il tragitto ora tutto interno al centro storico. Per la storia, Luigi IX morì di peste il 25 agosto 1270, appena sbarcato a Tunisi per la sua seconda crociata; il fratello Carlo I fece costruire la torre di Capo Cavallo dal 1274 al 1279; la festa del Corpus Domini, già celebrata a Liegi, fu estesa nel 1264 a tutta la Chiesa dal papa francese Urbano IV; mentre la "processione" del Corpus, solenne e obbligatoria, fu disposta da un altro papa francese, Giovanni XXII, nel 1316, appena eletto.

Un'altra tradizione, che viene ripetuta annualmente durante la festività patronale di S. Teodoro D'Amasea e S. Lorenzo da Brindisi, è la gara degli "*schifarieddi*" che si svolge tra piccole imbarcazioni, usate quotidianamente per andare a pesca, le quali, per l'occasione, ospitano due atleti che muovono queste piccole barche con i remi e percorrono per metà il porto di Brindisi.

Oltre al sole e al mare, ma anche ai beni storici, artistici e monumentali, e a uno stile di vita che cerca costantemente di contemperare benessere materiale e spirituale, la provincia di Brindisi - come quelle vicine - offre una gastronomia sana e genuina,

ricca di sapori, aromi e colori, affidata non ad una cucina elaborata ma ad alimenti semplici e fondamentali come il pane (che nei nostri paesi è ancora fatto in casa e cotto nei forni a legna), le carni ovine e bovine, i formaggi, il pesce e i frutti di mare; gli ortaggi, l'olio e il vino.

E' molto interessante ricostruire l'origine della "*frisella*", la ciambella biscottata molto in uso da noi soprattutto in estate: potrebbe essere stata importata dai primi navigatori greci, che la bagnavano nell'acqua di mare, così come probabilmente facevano i crociati e i pellegrini nei lunghi viaggi per raggiungere la Terra Santa.

Pane, formaggio e vino costituivano la colazione e il pranzo dei contadini in campagna, spesso con l'aggiunta di cipolla cruda, che contribuiva a dar loro energia e la capacità di resistere per molte ore al duro lavoro dei campi.

In casa le donne cuocevano i *legumi* (ceci, lenticchie, piselli, fagioli e fave) a fuoco lento, accompagnandoli - quand'era possibile - con *cozze nere e verdura cotta*. Nei giorni festivi, si cucinava la pasta fatta in casa: le *orecchiette* e i *maccheroncini* con sugo di carne (bracirole e polpette di cavallo o di manzo), ma pure la pasta al forno, con l'aggiunta di uova sode, mozzarella, salumi e polpettine di carne col ragù. Spesso si usava preparare una teglia di patate con agnello, o con riso e *cozze nere* (un piatto derivato dalla 'paella' dei nostri antenati spagnoli), che si portava a far cuocere nel forno a legna, un'istituzione ancora in piena attività in diversi Comuni della provincia.

Un buon pasto è sempre accompagnato dai generosi vini locali, soprattutto rossi e rosati, ma anche bianchi, ricavati in particolare da uve Negroamaro e Malvasia nera di Brindisi, ma pure Primitivo e Ottavianello. La dominante di tutti i piatti resta comunque l'olio d'oliva che, con il peperoncino, esalta il sapore del cibo. Gli antipasti terrestri sono costituiti dagli ortaggi locali conservati sott'olio, *carciofi, melanzane, peperoni, cipolline, pomodori secchi, olive verdi e nere*; quelli marini dalle cozze, dai ricci e dagli altri *frutti di mare*; da *polipi e calamari, alici, sgombri, sarde e merluzzi*. La zuppa di pesce è poi un piatto ricercatissimo nelle località della costa, e ha il pregio di cambiare ogni volta i suoi sapori, secondo i frutti di mare e le varietà di pesce disponibili.

La frutta locale va dalle pesche alle pere, dai fiononi ai fichidindia, dalle ciliegie alle albicocche, dai meloni all'uva, dai fichi all'anguria, dalle mele cotogne alle mandorle.

Queste ultime restano il principale ingrediente dei dolci tradizionali, anch'essi fatti di solito in casa, che rappresentano un altro - non trascurabile - motivo per apprezzare la gastronomia della nostra provincia.

Sicuramente non è il contesto per elencare interamente quelle che sono le peculiarità enogastronomiche della città e della provincia di Brindisi, per questo ciò che è stato finora elencato non è che un brevissimo sunto dell'offerta locale in quest'ambito.

4.3.4.4 L'immagine e la vocazione della città

L'immagine e la reputazione di cui brindisi gode oggi è legata alle attività della grande industria e alla scarsità dei servizi presenti sul territorio per i potenziali fruitori. Questa condizione purtroppo ha inevitabilmente indebolito, passo dopo passo, il capoluogo tanto da perdere tutti quei vantaggi che precedentemente gli permettevano di essere competitiva. La mancanza di un ateneo cittadino causa ogni anno un consistente fenomeno di emigrazione dei ragazzi verso il settentrione; questo sta portando, con il trascorrere degli anni, a un invecchiamento della popolazione residente e conseguentemente a una diminuzione di presenza sociale per le vie della città che diventano sempre più vuote anche a causa della carente offerta commerciale. Inoltre la città, pur avendo una vocazione verso lo sviluppo del terziario, non vanta una grande capacità d'impiego, con conseguenti rialzi del tasso di disoccupazione.

Basandoci su queste considerazioni, si deve fare in modo di riconsegnare a Brindisi la sua immagine legata al porto, al turismo, alla bellezza storica e monumentale; ciò non significa stravolgere la sua tradizionale vocazione guidata dal settore terziario ma fare in modo che tale vocazione non "uccida" le credenziali turistiche che la città può offrire.

4.3.5 L'analisi SWOT.

Analisi SWOT della Città di Brindisi	
S (Punti di Forza)	W (Punti di debolezza)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bassa antropizzazione del territorio; ✓ Territorio con collocazione strategica nell'area Ionico- Salentina; ✓ Territorio con caratteristiche di notevole interesse naturalistico, paesaggistico e storico ✓ Esistenza di tre linee ferroviarie che attraversano la provincia in direzione BR-TA, BR-LE e BR- TA-Le (ferrovie del Sud-Est); ✓ Sufficiente copertura della rete stradale di buona qualità e presenza di tre direttrici principali viarie: BARI - LECCE - TARANTO; ✓ Presenza di scalo aeroportuale internazionale al servizio di un'area che comprende, oltre alla provincia di Brindisi anche quella di Taranto e Lecce; ✓ Presenza di un importante scalo portuale con posizione strategica nel mediterraneo interessato dai flussi da e verso l'oriente; ✓ Colture agricole di pregio, con particolare specializzazione della filiera olivicola e vitivinicola; ✓ Presenza di un'area PIP molto sviluppata; ✓ Diffusa presenza di imprese nel settore della nautica, aeronautica e della produzione di energia; ✓ Ricco patrimonio culturale con elevato potenziale turistico (Zona costiera, Aree Rurali di pregio e sistema delle masserie) con copertura adeguata di tutte le infrastrutture di base; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saldo naturale della popolazione senza significative variazioni; ✓ Scarsa fruibilità e valorizzazione del centro storico; ✓ Carezza di collegamenti con gli ambiti naturalistici e i siti di interesse storico-culturale; ✓ Scarso utilizzo e inadeguatezza delle linee ferroviarie interne (Asse BR-TA e Asse BA-TA-LE); ✓ Inadeguatezza di alcuni tratti viari a carattere nazionale e comunale e urbano; ✓ Inadeguatezza dei trasporti pubblici su gomma e dei collegamenti tra porto, aeroporto e linee ferroviarie; ✓ Inadeguati collegamenti dello scalo aeroportuale con il capoluogo e le aree a maggiore attrazione turistica; ✓ Porto prevalentemente al servizio degli stabilimenti del polo industriale, chimico ed energetico, con trend negativo relativo al minimo dei passeggeri movimentati; ✓ Ridotte dimensioni delle aziende agricole, debolezza dell'industria di trasformazione, con scarsa valorizzazione delle produzioni di qualità; ✓ Inadeguatezza delle infrastrutture, materiali ed immateriali, al fine di garantire l'insediamento delle imprese; ✓ Scarsa integrazione del sistema turistico-balneare con il sistema turistico-ambientale-storico-culturale-religioso, con persistenza del modello turistico a breve termine e stagionale;
O (Opportunità)	T (Minacce)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevata presenza di forza lavoro; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto tasso di senilizzazione;

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sostegno comunitario attraverso programmi integrati per il recupero delle periferie e la creazione di reti infrastrutturali dove carenti; ✓ Razionalizzazione delle infrastrutture esistenti (ferrovie) al fine di moderare il traffico, sopperire all'assenza di parcheggi e frenare l'inquinamento, con relativa diminuzione dei tempi di percorrenza e miglioramento della qualità della vita; ✓ Creazione di collegamenti tra aeroporto, porto e stazione ferroviaria; ✓ Valorizzazione dello scalo portuale ed aeroportuale con potenziamento dei flussi da e verso i Balcani; ✓ Realizzazione di marchi di qualità a livello locale; ✓ Valorizzazione e integrazione in rete delle produzioni artigianali; ✓ Sviluppo di attività di ricerca scientifica e formazione superiore direttamente nel territorio; ✓ Realizzazione di percorsi formativi professionali coerenti con le esigenze delle imprese ivi collocate; ✓ La ricchezza di risorse storico-ambientali offre ampie possibilità di diversificazione e destagionalizzazione della domanda turistica. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento delle urbanizzazioni a scopo turistico che hanno investito prevalentemente la fascia costiera; ✓ Presenza nel territorio di fenomeni legati alla criminalità organizzata; ✓ Fattori di degrado in ambiti di interesse naturalistico; ✓ Scarsa utilizzazione del trasporto pubblico, con eccessivo uso dei mezzi privati su gomma, con conseguente inquinamento; ✓ Congestione del traffico agli ingressi dei centri abitati e lungo la direttrice BA-LE; ✓ Eccessiva industrializzazione del porto, con riduzione del traffico passeggeri e persistenza di un flusso meramente di transito; ✓ Senilizzazione degli addetti all'agricoltura con abbandono dell'area rurale a causa del basso reddito; ✓ Concentrazione di industrie specializzate nel settore chimico-energetico, con conseguente incremento dell'inquinamento ambientale; ✓ Presenza di fragilità ambientali con tendenza a deteriorare le risorse locali;
---	---

4.3.6 Analisi della concorrenza

Lecce.

È da tempo diretta concorrente di Brindisi riguardo ai traffici turistici. Capitale italiana dell'arte barocca, la città di Lecce ha grande appeal per il turista che vuole unire un soggiorno di piacere godendosi il sole e il mare, con una vacanza finalizzata alla scoperta di suggestive tradizioni gastronomiche e culturali. Grazie all'università del Salento, la città ha la fortuna di essere popolata da una grandissima quantità di giovani studenti che stimolano e orientano l'offerta del tessuto commerciale urbano verso elementi competitivi, dinamici e sempre innovativi così da rimanere sempre

attraente anche per chi, la città, la visita sporadicamente. Rifornita di numerose e varie, per genere, attività di animazione sociale – soprattutto giovanili, come pub e discoteche – diviene la meta prediletta dei quel target che si sposta nei week-end alla ricerca di divertimento. Lecce risponde perfettamente alle esigenze di questo segmento di domanda dimostrandosi una realtà che può ambire al ruolo di Grande Città sia per popolazione sia per le dinamiche sociali ed economiche che la caratterizzano.

Un punto a favore della nostra città è costituito dalla lontananza della costa dal centro della città di Lecce di circa 35 Km.

Bari.

La città di Brindisi non può competere con il capoluogo di Regione, che ospita gli uffici amministrativi degli enti regionali, la più grande e poliedrica università della Puglia, strutture alberghiere e ricettive degne di una metropoli come Roma o Napoli, ecc.

Come Brindisi, Bari ha la fortuna di avere il porto che lambisce il centro cittadino divenendo un valido punto di forza dell'economia cittadina; il porto ospita sei delle più grandi navi da crociera delle due compagnie più importanti del settore, tre appartenenti alla Costa e tre della flotta MSC.

Proprio per questo motivo, ovvero lo scalo crocieristico, la inserisco tra le potenziali concorrenti della città di Brindisi, la quale potrebbe ambire a sottrarne almeno uno su sei al capoluogo di Regione, qualora il piano strategico di sviluppo dell'Area Vasta dovesse dare i risultati sperati di riqualificazione sostenibile del territorio.

Dubrovnik (Croazia).

Ragusa (in croato Dubrovnik, in italiano talvolta anche Ragusa di Dalmazia), è una città della Croazia meridionale situata lungo la costa della Dalmazia. La città vanta un centro storico di particolare bellezza che figura nell'elenco dei Patrimoni dell'Umanità dell'UNESCO e che le è valso il soprannome di "perla dell'Adriatico". Da qualche anno, la Croazia in generale, città come Dubrovnik in particolare sottraggono importanti porzioni di domanda turistica all'offerta dell'alto Salento grazie anche alla trasformazione di questo porto in scalo crocieristico da parte della compagnia Costa. Brindisi non ha niente da invidiare a questa località in termini di ricchezza di monumenti storici, qualità delle località balneari e tradizioni culinarie.

4.3.7 Analisi della domanda

4.3.7.1 Analisi della domanda nel settore turistico pugliese.

		Sensibilità ai fattori di attrattività del territorio		
		Basso	Medio	Alto
Apporto potenziale allo sviluppo	Basso	Religioso	Culturale	Naturalistico (Ambiente)
	Medio	Terme e benessere Congressuale	Nautico Enogastronomico	
	Alto			Balneare

Tabella 3 - posizionamento attuale della domanda turistica della regione Puglia.

La Puglia è sicuramente da considerare come una delle mete più ricercate per le vacanze degli ultimi anni. Insieme alla Sicilia e alla Campania è la principale destinazione turistica del Sud Italia. Infatti nel corso dell'estate 2007 la Puglia è salita al quarto posto in classifica tra le principali destinazioni delle vacanze degli Italiani subito dopo, la Toscana, la Sicilia e l'Emilia Romagna. Ha fatto registrare la presenza di circa cinque milioni di turisti provenienti dall'Italia, ai quali si aggiunge un altro milione di turisti stranieri che hanno generato una spesa complessiva di 506 milioni di euro. Circa 90.000, nello stesso periodo, hanno visitato la località di brindisi con una spesa totale pari a 45 milioni di euro. Dalla tabella precedente si nota l'importanza del target "balneare" per quanto riguarda l'apporto allo sviluppo in quanto l'economia pugliese, ma soprattutto quella salentina, è guidata da quello che è l'offerta legata alle località marittime. È su questo tipo di offerta che l'intera Regione riesce ad essere competitiva con le altre località, italiane e straniere, che offrono paesaggi e luoghi meravigliosi da visitare e da vivere.

Mesi estivi

Altri mesi

Località balneari	60%	15%
Altre località	15%	10%

Tabella 4 - flussi turistici verso le località balneari.

I dati evidenziano l'andamento della domanda turistica, la quale si concentra principalmente nei mesi estivi con picchi nel mese di agosto; le località più ricercate sono quelle ubicate sulla costa, infatti, le motivazioni prevalenti alla base dei flussi turistici (soprattutto nazionali) sono strettamente legati alla fruizione dei prodotti/servizi localizzati nelle località balneari.

4.3.7.2 Analisi della domanda turistica di Brindisi.

Il *trend* negativo registrato negli ultimi anni ha influenzato negativamente e notevolmente l'immagine della città. Non è stata d'aiuto la crisi finanziaria scoppiata nel 2008 a livello globale, la quale ha ulteriormente complicato la situazione. È pur vero che le stime per l'anno in corso prevedono che la città di Brindisi possa contare su una leggera ripresa in questo settore e, anche se l'affluenza turistica rimarrà inferiore rispetto alle altre province della Regione, la città potrà contare sulla ripresa che sembra avere il settore del turismo rurale e naturalistico. L'attenzione per quest'ultimo potrà risvegliare tutte le potenzialità locali latenti che fino ad ora giocavano il ruolo di semplice risorsa sufficiente ma non necessaria per la competitività territoriale. Brindisi rimane una città molto interessante ma ancora troppo poco valorizzata; i flussi turistici, infatti, sono essenzialmente limitati a forme di puro transito per luoghi più lontani come i Balcani o la Turchia, questo segmento di "consumer" raggiunge la città solo per imbarcarsi sui traghetti che partono regolarmente numerosi e affollati verso rotte orientali.

La tipologia di domanda che caratterizza i flussi turistici, soprattutto nei mesi estivi è composta, per la maggior parte, da persone provenienti dalla Germania ma di origine turca, che tornano in patria per le vacanze estive. Dunque Brindisi è considerata, quasi sempre, come città di transito e in cui passare periodi non più lunghi di 2-3 giorni.

La città non fornisce i servizi basilari, come il collegamento tramite autobus tra i moli d'imbarco e il centro storico, affinché questo turismo di transito si possa convertire in turismo di soggiorno, escludendo anche dai pacchetti dell'offerta turistica il patrimonio culturale - naturale di cui gode.

4.3.7.3 Segmentazione della domanda.

Premesso che alcuni clienti target sono più sensibili di altri verso gli elementi di attrattività del territorio e che i vari segmenti della domanda possono contribuire in maniera differente nello sviluppo dell'attrattività e contemporaneamente della sostenibilità del luogo, possiamo ad analizzare su quale tipologia di target indirizzare le differenti offerte del piano di marketing territoriale per lo sviluppo turistico della città, basandoci sul criterio già adottato per la segmentazione della domanda turistica della Regione Puglia.

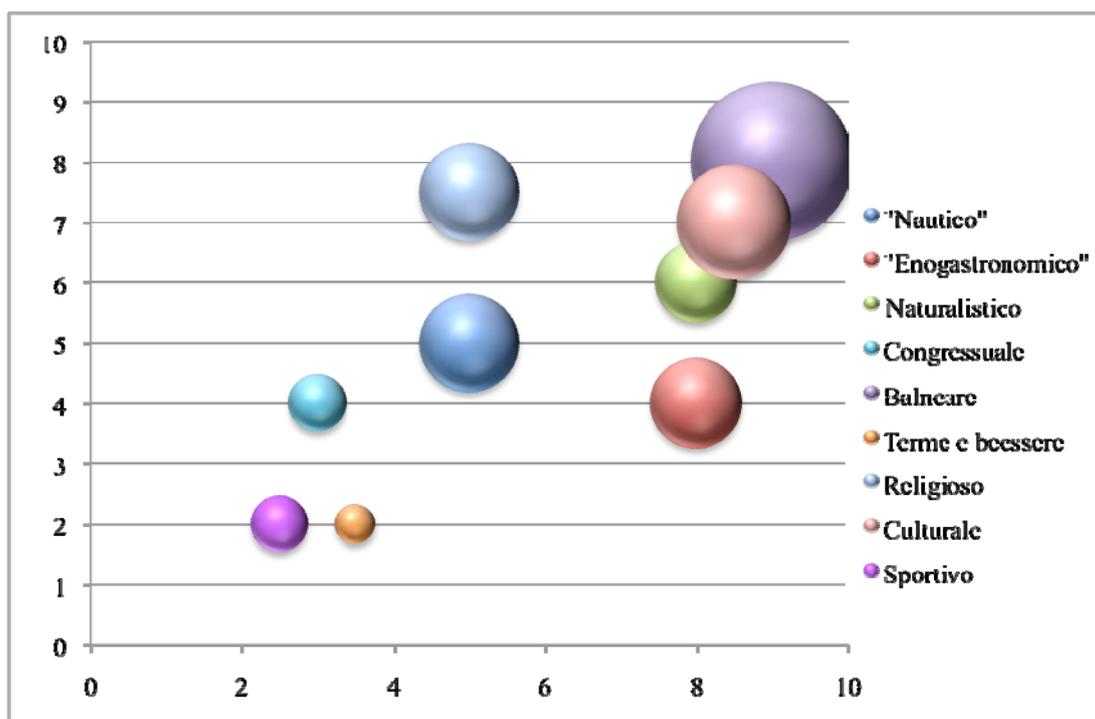


Figura 16 – Rappresentazione del posizionamento dei target in chiave competitiva.

Su una scala da 1 a 10 abbiamo posizionato i segmenti target in base al loro apporto potenziale allo sviluppo (asse Y) e alla sensibilità che ciascun segmento manifesta per i fattori di attrattività del territorio (asse X). Abbiamo usato, inoltre, una terza

unità di misura, la grandezza delle bolle che esprime l'importanza che riveste quel segmento per lo sviluppo dell'area.

Si notano subito, nel grafico in alto a destra, tre segmenti principali verso i quali verrà indirizzata l'offerta locale e le operazioni di marketing. In particolare il turismo 'Balneare', 'Culturale e 'Naturalistico' sono i tre ambiti in cui concentrare le risorse a disposizione – crearne altre se necessario – per poter dare un volto nuovo alla città. Questi segmenti di domanda in particolare, analizzati i casi delle Province limitrofe, tendono a dimostrare una forte *loyalty* nei confronti del luogo che li ospita e che soddisfa le loro esigenze nel giusto mix prodotto-servizio. Ovviamente il primo per importanza non può non essere il turismo balneare che trova, anche senza alcuna operazione di marketing, un buon riscontro nelle analisi consultive a fine anno; per questo si è pensato che, con un piccolo aiuto da parte delle consuete tecniche di marketing aziendale, come il *CRM* e il *Direct Mailing*, possa aumentare esponenzialmente il suo contributo nello sviluppo sostenibile della città, ma anche dell'intera Provincia.

Da non sottovalutare sono i segmenti del turismo nautico e di quello religioso. Il primo perché Brindisi, con il programma *Waterfront*, lanciato e sostenuto dall'attuale amministrazione comunale, mira ad associare l'immagine della città al mare e quindi anche agli sport nautici ad esso collegati; già da tempo, infatti, a Brindisi si tiene un'importante regata, la Brindisi-Corfu, che ogni estate riunisce molti appassionati del mondo velico i quali si radunano a Brindisi anche per vedere le novità legate al mare e alla vela esposte durante il Salone Nautico Nazionale, evento organizzatore della regata.

Il secondo, invece, si sta manifestando essere un importante segmento che riunisce nel Comune capofila dell'AVB numerosi fedeli in occasione delle conferenze, organizzate dalla diocesi cittadina, sulle tematiche ecclesiali. Inoltre, questo target offre numerosi spunti per destagionalizzare i flussi turistici, in quanto molte iniziative di carattere religioso sono concentrate nel periodo autunnale e invernale; grazie a questi eventi, nell'ultimo anno, Brindisi ha registrato la ripetuta presenza di personaggi importanti nazionali ed internazionali, del mondo religioso e non, invitati a discutere le tematiche di volta in volta proposte negli incontri. È ovvio che in questo modo si pongono basi solide per un futuro sviluppo di un altro segmento

obiettivo che, seppur di dimensioni più contenute, contribuisce a rendere ancor più polivalente la meta-offerta territoriale, soprattutto incrementando le infrastrutture: il turismo congressuale.

Il turismo enogastronomico, poi, ha un livello di apporto allo sviluppo del territorio inferiore alla media ma un'alta sensibilità ai fattori di attrattività del territorio. Tale segmento trova già nel territorio ciò che un turista "medio" cerca in questo tipo di esperienza. Sicuramente l'offerta rivolta a questo target deve essere revisionata e completata per attirare un numero maggiore di clienti.

Attualmente, un target poco considerato nell'offerta territoriale è quello sportivo il quale, grazie alla promozione della squadra locale di basket in LegA due, ha fatto aumentare considerevolmente la passione verso questo sport e verso la squadra. Questo segmento potrebbe svolgere il ruolo di *Trade Union* nella compagine cittadina riunendo, sotto l'egida della squadra, un segmento di domanda interna che involontariamente si farebbe portatore del nome di Brindisi, degli elementi di attrattività della città e della passione che contraddistingue il luogo e la tifoseria, in tutta l'Italia. Senza considerare, inoltre, un'occasione importante per attuare tecniche di *cross-selling*, del prodotto territorio, ai potenziali clienti – alias i tifosi della squadre avversarie – che seguono la loro squadra in trasferta a Brindisi.

Il basket, però, non esaurisce le potenzialità di contatto con nuovi attori legati a tale segmento; infatti, non vanno dimenticati tutti gli appassionati degli sport veloci e nautici i quali, nella città di Brindisi, potrebbero trovare una nuova meta per seguire dal vivo i loro sport preferiti.

In conclusione, per lo stato in cui verte la città, è opportuno agire, nel breve termine, tramite operazioni di **marketing indifferenziato**: attraverso azioni di comunicazione che colpiscano il maggior numero di clienti attuali e potenziali del territorio per comunicare la volontà di tornare ad essere una città dalla vocazione turistica e per comunicare una nuova immagine del territorio. Successivamente sarà necessario continuare ad intrecciare relazioni stabili con una clientela più circoscritta attraverso strategie di **marketing differenziato e focalizzato** che colpiscano fasce di target più consone allo sviluppo e più sensibili ai fattori di attrattività che Brindisi offre.

Anni in cui applicare le diverse strategie

	I	II	III	IV	V	VI
--	---	----	-----	----	---	----

M. indifferenziato	■	■		■			■	
M. differenziato		■	■	■				
M. focalizzato				■	■	■	■	
M. sistemico						■	■	■

Quelli che si dimostreranno essere gli attori più soddisfatti della meta-offerta di Brindisi saranno inseriti nel programma di *loyalty* che, attraverso una strategia di marketing sistemico, diventeranno parte integrante del gruppo che si occupa annualmente di revisionare e correggere l'offerta territoriale. In questo modo avranno l'opportunità di cooperare attivamente alla ridefinizione e all'aggiornamento dei prodotti/servizi della città.

Bibliografia

- A. Marino, Marketing sistemico e modelli del successo di mercato dell'impresa, CEDAM, 2008.
- AA. VV., Un sistema territoriale competitivo,.....
- D. Zolo, Globalizzazione. Una mappa dei problemi. Bari, editori Laterza, 2004.
- F. Archibugi, A. Saturnino, Pianificazione strategica e governabilità ambientale,.....
- G. Perulli, Governare il territorio,.....
- G. Roditi, Sostenibilità e innovazione nello sviluppo turistico,.....
- Giddens, il mondo che cambia. Come la globalizzazione ridisegna la nostra vita, traduzione a cura di Falcioni R., il mulino, 2002.
- L. Iannotta, Economia, Diritto e Politica nell'Amministrazione di risultato.....
- L. Petruzzellis Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio. Bari, Cacucci, 2002.
- M. Cammelli, Territorialità e delocalizzazione nel governo locale,.....
- M. G. Caroli, Il marketing territoriale – strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli, Milano, 2006.
- M. G. Caroli, Sistema di governance e di sviluppo del territorio.....
- Marino, Licciardello, Barone, L'uso del territorio,.....

Sitografia

www.areavastabrindisina.it

www.brindisiweb.it

www.ilsole24ore.it

www.istat.it

www.marketing.territoriale.it