

Riassunto

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* e del sistema internazionale fondato sugli accordi di *Bretton Woods*¹ 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.

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. Si deve, in un certo modo, 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. 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.

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 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.

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.

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.
- **le risorse**, si distinguono secondo tre criteri:
 - a. *Grado di complessità*: si distingue su due piani:
 1. Fattori che la costituiscono;
 2. 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.

- *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 differenti, di indirizzo, coordinamento o proposizione.

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). Al di là quindi dell'individuazione delle 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 creare una rete di collaborazione efficace ed efficiente che costituisca la vera base del "territorio-sistema vitale". 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.

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* 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.

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 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 connesse. 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. 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.

cittadinanza, economica versus ambientale e sociale.

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.

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. 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 utenti.

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 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.

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.

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;
- 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, al cui uso potrebbero essere legati danni permanenti all'ambiente.

Il caso

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.

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)², 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 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 "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.

² 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 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.

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.

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.

Il *trend* negativo, dei flussi turistici, 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 provincie 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.

In conclusione, per lo stato in cui verte la realtà di brindisi, 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 intrattenere 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.