



saggi

siamo in: Homepage / archivio

working paper

## N° 2 2005

di Lorenzo Caselli

autori

archivio



### La funzione civile degli aziendalisti

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Lorenzo Caselli

Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Adalberto Alberici, Claudio Baccarani, Guido Corbetta, Gianfranco Rusconi, Dario Velo

⇒ Giovanni Padroni

Scenari della complessità e vincoli etici nell'organizzazione delle risorse umane

⇒ Pierpaolo Andriani

'De Rerum Pareti': On Power Laws and Organization Science

⇒ Nicoletta Buratti

Note a commento del saggio di P. Andriani "De Rerum Pareti: On Power Laws and Organization Science". Riflessioni sul contributo della teoria della complessità alla ricerca in campo manageriale

⇒ Gianni Cozzi

Marketing Territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese

⇒ Riccardo Spinelli

La e-internationalisation: una rilettura del modello dei vettori di internazionalizzazione nell'ottica dell'e-business

< indietro

working paper

⇒ Clara Benevolo  
Luca Bianchi

L'internazionalizzazione delle imprese in Cina: tra ostacoli e nuove opportunità. Il caso Esaote.

⇒ Sonia Ruggiero

I rapporti "Comune controllante - società controllata" nel settore dei servizi pubblici locali

⇒ Sara Poggesi

I servizi pubblici locali italiani alla luce del network management

⇒ Roberto Garelli

Bilancio d'esercizio e bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato

⇒ Sara Campi  
Angelo Gasparre

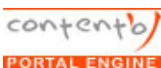
Organizational Boundaries in Childcare Services System and the promotion of NPO Networks by Local Public Agencies in an Italian Metropolitan Area

⇒ Clara Benevolo  
Riccardo Spinelli

Second Level Organisations (SLOs) in Voluntary Sector: an Italian Perspective



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader



## Marketing Territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese

Gianni Cozzi

Sommario: 1. Il Marketing Management: una cultura egemone – 2. Specificità del Marketing Territoriale – 2.1 In termini deduttivi – 2.2 In termini induttivi – 3. L'iperconcorrenza tra territori come supposta base del Marketing Territoriale – 4. La metafora del territorio come impresa – 5. La metafora del territorio come impresa postfordista – 6. “Luoghi” e “non luoghi” nel Marketing Territoriale – 7. I presupposti del Marketing Territoriale – 8. I soggetti e i pubblici coinvolti nelle relazioni di scambio rilevanti per il Marketing Territoriale – 9. Il processo di Marketing Territoriale interno ed esterno e le sue connessioni sinergiche – 10. L'elaborazione delle strategie di Marketing interno ed esterno – 11. Implementazione della strategia, messa a punto e gestione degli strumenti operativi di attuazione, loro controllo di efficacia – 12. Alcuni problemi di Marketing Territoriale operativo - Allegato 1: Il Marketing come filosofia direzionale, gestionale, di controllo - Bibliografia

### Abstract

L'articolo sviluppa alcune riflessioni sulle specificità dei principi e dei metodi appropriati all'impostazione ed alla gestione di strategie e politiche di Marketing del territorio.

In particolare ci si sofferma sulle analogie, ma anche sulle differenze di fondo rispetto ai modelli classici del Marketing manageriale ed anche a quelli del Marketing relazionale ed interattivo. In secondo luogo viene sottolineata la rilevanza di un aspetto peculiare del Marketing Territoriale, spesso non adeguatamente considerato nella letteratura specialistica: la valorizzazione dei “luoghi” antropologici, che generano identità e connessioni sociali, in cui si sedimenta la storia e la cultura locale e che possono porsi come sintesi simbolica anche di progetti di trasformazione ancora in fieri. Infine vengono indicate, seppure molto sinteticamente, le fasi logiche di un processo di Marketing Territoriale urbano e le loro principali connessioni.

## **1. Il Marketing Management: una cultura egemone**

Prima di considerare – seppure molto sinteticamente – il tema specifico del Marketing Territoriale, mi sembra utile sottolineare il carattere tendenzialmente egemone della cultura di Marketing. Nata non molti anni or sono come una “costola” delle cosiddette scienze manageriali applicate alle grandi imprese molto strutturate operanti nel campo dei beni di consumo, la cultura di Marketing, ancora dominante, pur senza mai abbandonare alcuni suoi paradigmi originari, ha via via dilatato la sua influenza, divenendo un punto di riferimento per il governo e per la gestione delle relazioni, purché riconducibili a relazioni di scambio, che qualsiasi organizzazione (indipendentemente dalle sue finalità caratteristiche) intrattiene con i propri “pubblici” (esterni ed interni). Le aree applicative del Marketing (o, meglio, del Marketing Management) si sono in tal modo moltiplicate, anche al di fuori delle relazioni di scambio che si instaurano tra le imprese ed i mercati di sbocco dei loro prodotti e dei loro servizi.

Non si può però perdere di vista che queste ultime relazioni, che costituiscono il nucleo originario del Marketing Management, sono finalizzate, in ultima analisi, a consentire alle imprese di conseguire la loro finalità caratteristica, ossia (in una situazione di razionalità limitata e di incertezza) di sopravvivere e, se possibile, di svilupparsi in condizioni di redditività del capitale investito ritenute soddisfacenti, almeno nel medio periodo, da chi le governa ed in condizioni di rischio ritenute fronteggiabili, anche nel breve periodo, attraverso l’offerta di benefici differenziali, materiali o immateriali, a specifici segmenti di mercato in grado di apprezzarli, realizzati valorizzando le loro risorse, capacità e competenze distintive ed acquisendo in tal modo vantaggi competitivi difendibili rispetto ai concorrenti fondati su fattori critici di successo.

Il Marketing applicato alle imprese, prima ancora di essere una specifica funzione aziendale, è quindi una filosofia, uno stile direzionale, che si estrinseca nella sequenza logica dei processi decisionali indicata nell’Allegato 1.

## **2. Specificità del Marketing Territoriale**

Fino a che punto questa cultura originaria (ma pur sempre presente) del Marketing Management aziendale e questa sequenza logica che ne discende possono essere utilmente trasferite ad aree applicative diverse, a sistemi di relazioni differenti, ad organizzazioni con finalità caratteristiche non riconducibili alle finalità economiche delle imprese? Cosa conviene trattenere, scartare, adattare, modificare per non restare succubi di una cultura egemone nata altrove e con altri scopi?

Non è facile rispondere a questa prima domanda con specifico riferimento al Marketing Territoriale, ossia ad un’area applicativa del Marketing da una decina di anni emergente, che, tuttavia, molto spesso, finisce con il diventare una sorta

di “*passepartout*” non ben definito nei suoi contenuti. Non è facile rispondere sia ragionando in termini deduttivi (partendo cioè dagli specifici approcci proposti dagli studiosi di Marketing Territoriale), sia ragionando in termini induttivi (partendo cioè da ciò che accomuna le migliori esperienze in questo campo).

## **2.1 In termini deduttivi**

In termini deduttivi mi limito qui a richiamare alcune definizioni proposte abbastanza recentemente:

- Van der Meer (1990): “insieme di attività volte a collegare la fornitura di funzioni urbane alla domanda espressa da residenti, imprese locali, turisti e altri utenti, anche potenziali, del territorio”.
- Texier e Valla (1992): “Insieme delle azioni individuali e collettive finalizzate ad attrarre nuove attività sul proprio territorio, a favorire lo sviluppo delle attività insediate ed a promuovere un’immagine complessiva favorevole del territorio”.
- Kotler, Haider, Rein (1993): “Consta essenzialmente delle seguenti operazioni:
  - Definizione di un adeguato mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dal territorio;
  - Predisposizione di un sistema di incentivi per gli utilizzatori attuali e potenziali di tali strutture e servizi;
  - Individuazione di efficaci modalità di distribuzione dei servizi predisposti;
  - Promozione dell’immagine dell’area affinché la domanda ne percepisca il valore;

tutto ciò da parte di un gruppo di pianificazione rappresentativo dei diversi interessi degli *stakeholders* del territorio e, previa analisi SWOT, con un piano formalizzato e scorrevole di Marketing”.

- Ashworth e Voodg (1995): “Processo finalizzato a porre, il più strettamente possibile, le attività urbane in relazione con la domanda di clienti-obiettivo, coerentemente con una definita visione dell’evoluzione dell’area e della sua complessiva efficienza economica e sociale”.
- Anche in Italia parecchi approcci al Marketing territoriale seguono lo schema kotleriano (Casella, 1997; Paoli, 1999, spostato sull’obiettivo dell’attrazione di investimenti; Cercola 1999, spostato sulla teoria della creazione di valore, fino al testo sistematico di Caroli, “Il Marketing Territoriale”, 1999 che, tuttavia, non si scosta molto dallo schema kotleriano). Più critico Varaldo, 1999 e 2000 circa l’applicabilità in Italia degli schemi di Marketing delle maggiori agenzie europee per l’attrazione di nuovi investimenti. Dagli altri contributi si stacca quello di Valdani e Ancarani, 2000, per una stretta connessione tra Marketing Territoriale interno ed esterno e per un approccio “*resource based*” che privilegia le risorse di conoscenza e di fiducia. Successivamente farò alcuni riferimenti più specifici a questo approccio.

La definizione di Marketing Territoriale di Valdani – Ancarani è la seguente: “L’analisi dei bisogni degli *stakeholders* e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi per gli stessi *stakeholders* e per i clienti interni (Marketing Territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (Marketing Territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese che vi operano e l’attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione – attrattività – valore”.

- In sintesi, le definizioni richiamate hanno alcuni elementi in comune:
  - Analogie (non, ovviamente, identità) con i principi del Marketing Management aziendale;
  - Marketing come connettore tra domanda e offerta, tendente alla maggiore soddisfazione possibile della prima;
  - Analisi dei bisogni e delle risorse disponibili come punto di partenza del processo di Marketing Territoriale;
  - Necessità di selezionare (segmentare) la domanda;
  - Necessità di coinvolgere più attori o portatori di interessi (*stakeholders*) sia nell’identificazione sia nello sviluppo delle azioni di Marketing;
  - Obiettivo finale: la valorizzazione delle risorse territoriali nel loro insieme con azioni diverse, ma tra loro compatibili e il più possibile, sinergiche.

## **2.2 In termini induttivi**

In termini induttivi emerge invece una notevole varietà di azioni di Marketing e di approcci ad esse sottostanti in funzione di soggetti attivi di Marketing diversi, di obiettivi specifici diversi, di processi di Marketing più o meno “completi”, di strumenti disponibili diversi.

- Non avrebbe ad esempio molta utilità cercare di generalizzare come modello di Marketing Territoriale le *best practices* di alcune agenzie regionali o nazionali estere finalizzate specificamente all’attrazione di investimenti industriali;
- Anche esempi di Marketing locale urbano di notevole successo (Barcellona, Cambridge, Ponente Nizzardo) sono poco generalizzabili, perché riferiti a fattori di attrattività molto specifici e limitati alla loro valorizzazione;
- Molto spesso inoltre si confondono, nella prassi, veri e propri processi di Marketing con azioni di comunicazione (anche ottime) più o meno basate sulla preventiva individuazione dei target (spesso non ancorate a processi sistematici di Marketing Territoriale). Ciò avviene, in particolare, in molte azioni promozionali riferite a grandi eventi artistico-culturali e finalizzate ad attrarre visitatori a largo raggio;
- Nessuno dei casi considerati può essere interpretato, se non con una notevole “forzatura”, (o razionalizzazione parziale *ex post*) secondo lo schema

kotleriano, salvo quelli, molto ben definiti nei loro obiettivi, delle grandi agenzie per l'attrazione di investimenti industriali.

### **3. L'iperconcorrenza tra territori come supposta base del Marketing Territoriale: un'impostazione corrente, ma pericolosa**

Approfondendo, sul piano teorico, il quesito circa l'applicabilità dei principi del Marketing Management aziendale alla gestione Marketing oriented del territorio è essenziale, a mio avviso, misurarsi criticamente, in primo luogo, con il ricorrente riferimento all'ipercompetizione come causa di un crescente ricorso ad entrambe le forme di Marketing (aziendale e territoriale).

Nelle sue versioni più comuni (Cercola, Varaldo, Latusi, ma anche Valdani e Ancarani) questo riferimento viene essenzialmente così articolato:

- a. si accentua, per una serie di motivi che non è qui il caso di richiamare, la globalizzazione dei mercati e delle economie e la loro integrazione;
- b. le imprese tendono a localizzarsi (o a localizzare specifiche componenti della loro catena del valore) o, se già presenti, a svilupparsi, laddove possono maggiormente fruire di vantaggi competitivi (minore costo dei fattori impiegati o loro maggiore disponibilità) e di esternalità positive specifiche. Alcune imprese globali hanno creato al loro interno una figura "ad hoc" per scegliere le localizzazioni delle loro unità produttive o per modificare quelle esistenti (il *Location Manager*);
- c. l'ipercompetizione tra imprese determina quindi la necessità di un governo strategico delle condizioni insediative e, più in generale, dell'offerta di risorse territoriali, da cui deriva anche una condizione di crescente competizione tra territori.

Nelle sue versioni più avanzate (Romano) si parte dal dare per scontato il tendenziale annullamento dello spazio e del tempo dovuto alla diffusione delle nuove ICT che pone tutti i territori in condizioni di tendenziale ipercompetizione. Si insiste anche sulla tendenziale irrilevanza dei vantaggi comparati tradizionali e sull'emergere della conoscenza come fattore produttivo e competitivo chiave. Si conclude che i territori che sanno collocarsi come nodi della rete globale, riconoscendo e sviluppando la produttività della conoscenza con sistemi innovativi virtuali, avranno quindi la meglio sugli altri.

Cosa prendere, cosa scartare, cosa modificare in queste impostazioni spesso poste alla base del Marketing Territoriale e della sua crescente rilevanza, che pongono, in sostanza, la ricerca di posizionamenti competitivi favorevoli come obiettivo centrale del Marketing Territoriale?

A mio avviso, a parte l'ovvia constatazione che nessun territorio può essere considerato come un'isola a se stante in un contesto di competizione globale, da prendere della comune versione dell'ipercompetizione tra territori come base del Marketing Territoriale non c'è, tutto sommato, molto, e cercherò di specificare in

seguito che cosa c'è e con quali modificazioni concettuali conviene declinare questo aspetto. Ciò non significa, ovviamente, che in alcune azioni di Marketing Territoriale specifiche il territorio (ovvero le agenzie di Marketing Territoriale) si pongono come controparte di *location managers* e si misurano con offerte competitive rispetto a quelle di altri territori (ma questo – come già si è visto – è un aspetto tutt'altro che esaustivo del Marketing Territoriale).

La versione più avanzata, così come viene proposta, a mio avviso è invece da scartare *in toto*, non perché non indichi alcune tendenze evolutive reali (seppure con l'esagerazione, il determinismo tecnologico e le scorciatoie logiche di tutte le assolutizzazioni della New Economy), ma perché inserisce il territorio, con le sue specificità, con la sua storia, con le sue reti di relazioni, solo come una pianta da ibridare con tutto ciò che è globale, affinché possa dare frutti. Per dirla con Marc Augé, un antropologo della surmodernità, questa impostazione propone in sostanza di ibridare i "luoghi" con i "non luoghi" per avere successo, non viceversa. Ciò può essere economicamente pagante e – come accennerò in seguito – comunque, almeno in parte, necessario, ma appiattire il Marketing Territoriale su questa sola operazione, vuol dire, a mio avviso, collocarlo appieno nell'area del Marketing aziendale, anzi, nell'incerta area del Marketing delle cosiddette imprese virtuali, in un modo che neppure il peggiore Kotler oserebbe proporre.

#### **4. La metafora del territorio come impresa**

Un secondo problema preliminare da valutare criticamente per meglio articolare i principi ed i metodi specifici del Marketing Territoriale è la metafora del territorio da considerare alla stregua di un'impresa. Che si tratti di una metafora e non di una pedissequa sovrapposizione di due concetti ovviamente diversi (non fosse altro che per le diverse finalità di chi governa un'impresa e di chi partecipa al governo di un territorio), è ben presente a tutti gli studiosi seri di Marketing Territoriale.

Quali sono però gli aspetti da prendere in questa metafora, ossia le analogie utili per impostare e gestire progetti di Marketing Territoriale?

A mio avviso, estendendo un po' quanto indicato da Valdani – Ancarani, sostanzialmente tre analogie:

- a. come un'impresa, il territorio vede convergere verso di sé gli interessi e le aspettative di parecchie categorie di *stakeholders* tra loro diversi ed in parte contrapposti. Chi governa il territorio deve conoscerli, esaminarne la possibile evoluzione, valutarne il grado di soddisfazione – insoddisfazione, cercare punti di convergenza e di riduzione delle divergenze, adoperarsi, con il loro coinvolgimento, per ridurre il divario complessivo tra le loro aspettative (benefici attesi) e la loro percezione di soddisfazione (benefici percepiti). Come accennerò in seguito, gli aspetti specifici che derivano da questa prima

analogia sono di fondamentale importanza per impostare strategie ed azioni di Marketing Territoriale interno;

- b. come un'impresa, il territorio ha clienti/mercati attuali e potenziali, interni ed esterni, interessati alla fruizione delle strutture, infrastrutture, servizi (pubblici e privati), nelle loro componenti materiali o immateriali, di cui dispone – o che intende sviluppare. Il territorio non è infatti solo un sistema dato e immutabile, ma un insieme di idee, di progetti, di percezioni che si evolvono dinamicamente. I clienti/mercati sono composti da pubblici eterogenei. Richiedono pertanto di essere analizzati al fine di segmentarli (in termini prevalentemente di *benefit segmentation*) per definire a ragion veduta i *target* (mercati – obiettivo) a cui dirigere le varie azioni di Marketing Territoriale (interno ed esterno) e per definire gli ingredienti (politiche di mercato) più appropriati da utilizzare nei loro confronti (sia generali, ossia rivolti a più *target*) sia specifici. Una parte, (ma solo una parte) dei clienti/mercati è oggetto di offerte competitive da parte di territori con aspirazioni e risorse analoghe, per cui si pone, nei suoi confronti, un problema di posizionamento competitivo, problema che viene invece generalizzato – come si è visto – da chi fa discendere lo sviluppo del Marketing Territoriale da un'ipercompetizione tra territori, oltre che tra imprese.
- c. Come in un'impresa, il Marketing Territoriale, persegue obiettivi specifici di *customer satisfaction* nei confronti dei clienti/mercati - target esistenti - di attrattività nei confronti di quelli potenziali, obiettivi che, come vedremo, sono non solo tra loro connessi, ma sinergici. Si tratta però, a differenza del Marketing delle imprese, di obiettivi assai vari, data l'eterogeneità dei target e dei loro criteri di valutazione. Al di là di questi obiettivi specifici il Marketing territoriale contribuisce a perseguire un obiettivo sintetico di creazione, conservazione, difesa del valore del territorio per i clienti target e per gli *stakeholders*, valore non coincidente per le due categorie di attori e comunque non esprimibile, anche in una logica di lungo periodo, in termini esclusivamente economici. L'economicità (nella misura maggiore possibile) per le imprese è l'obiettivo, data la loro finalità caratteristica, per il territorio (in una misura accettabile e variabile a seconda delle azioni e dei progetti) è invece solo un vincolo.

## 5. La metafora del territorio come impresa postfordista

Approfondendo ulteriormente l'analisi, non è sufficiente considerare – come ho cercato di fare finora – gli aspetti della metafora del territorio come impresa utili per impostare e sviluppare in modo sistematico un disegno di Marketing Territoriale. Occorre anche chiedersi quale tipo di impresa prendere come punto di riferimento. A questo interrogativo la risposta emergente nei più recenti studi teorici sul Marketing Territoriale (che vanno al di là del semplice paradigma delle 4P ancora seguito da Kotler, seppure con i dovuti adattamenti) convergono



nell'indicare nell'impresa cosiddetta postfordista, che fa leva principalmente sulle sue risorse, competenze e capacità immateriali per sviluppare strategie *resource based*, il modello di riferimento da assumere, seppure metaforicamente (Valdani – Ancarani).

Questo riferimento ha una serie di implicazioni decisamente importanti per il Marketing Territoriale, ma – a mio avviso – non va spinto al di là di certi limiti. Bisogna infatti - a mio avviso - avere il coraggio di introdurre alcuni elementi di specificità che non sono riconducibili alla metafora del territorio come impresa – seppure postfordista – e che non trovano quindi più un sicuro ancoraggio nei principi e nei metodi del Marketing Management, seppure nelle loro versioni più avanzate. Si tratta però di un percorso ancora inesplorato che, non a caso, gli studiosi e gli esperti di Marketing si sono finora sostanzialmente rifiutati di considerare anche perché ciò li spingerebbe al di là dei loro confini disciplinari e delle loro prassi consolidate e, in alcuni casi, li obbligherebbe a rinunciare alla loro pretesa di egemonia culturale. Personalmente non avverto questo problema, essendo abituato a muovermi, anche nelle aree applicative del Marketing aziendale, con uno spirito di “amore ed odio” per la disciplina che professo ormai da molti anni, nel tentativo di fertilizzarla con approcci interdisciplinari appropriati e senza alcuna pretesa egemonica.

Prima però di introdurre questi miei personali spunti di riflessione critica, mi sembra utile illustrare, seppure molto sinteticamente, le implicazioni della metafora del territorio come impresa postfordista. Lo faccio, anche in questo caso, estendendo ed in parte modificando alcune indicazioni fornite con molto equilibrio da Enrico Valdani.

Valdani àncora il suo schema di ragionamento a due pilastri del Marketing Management aziendale, declinandoli poi in termini postfordisti: il posizionamento competitivo dinamico del territorio rispetto ad altri con aspirazioni simili e le politiche di differenziazione del territorio basate su elementi anch'essi dinamici non facilmente imitabili perché generati da specifiche risorse di conoscenza e di fiducia, presenti ed attivabili via via nel territorio.

Senza negare l'importanza, nel Marketing Territoriale, delle risorse fisiche – infrastrutturali e degli incentivi alla localizzazione (di per sé però entrambi imitabili), nonché delle rendite di posizione (non imitabili, ma statiche, anzi spesso decrescenti nell'ambito di un contesto economico dinamico come l'attuale), Enrico Valdani sostiene che i territori, così come le imprese postfordiste, partendo dalle loro specificità, o meglio dall'evoluzione in atto in queste ultime, dovrebbero essere considerati anzitutto come sistemi organizzativi complessi che via via apprendono e utilizzano i loro processi di apprendimento (o meglio le conoscenze e gli assetti organizzativi che essi generano), come base dinamica per la loro ulteriore evoluzione.

Le logiche meccanicistiche del Marketing Management, in questa prospettiva, vengono superate, privilegiando non solo e non tanto le risorse immateriali rispetto a quelle fisiche, ma il *networking* interno ed esterno, ossia considerando il territorio come parte di una costellazione che crea valore con l'apporto di partners esterni, integrando dinamicamente le sue specificità locali in circuiti più ampi, in buona parte internazionali, economici, ma anche socio-culturali

(*networking* esterno) ed accentuando le interazioni funzionali, i processi di composizione dei conflitti, l'elaborazione dinamica di visioni condivise tra i propri *stakeholders* e tra i propri clienti/mercati vecchi e nuovi (*networking* interno).

Il modello di riferimento non è più quindi quello del Marketing Management classico, basato sullo scambio predefinito di prestazioni (materiali ed immateriali) contro denaro, ma quello del Marketing relazionale ed interattivo, basato sul governo delle relazioni, su scambi multipli (di carattere informativo, di carattere sociale, di *know-how* e di *know-why*). Il valore oggetto di scambio non preesiste alle interazioni tra gli attori coinvolti nel sistema, ma si forma in gran parte attraverso le loro stesse interazioni.

Smaterializzare il territorio – conclude Valdani – è arduo e, al di là di certi limiti, controproducente. Tuttavia, specie per i territori in fase di trasformazione strutturale da assetti basati sulla grande industria manifatturiera ad assetti basati, dentro e fuori dall'industria, su risorse di conoscenza e su interazioni multiple, divengono fondamentali lo sviluppo di reti tecnologiche ed organizzative, un clima sociale ed istituzionale che faciliti l'innovazione basata sulla generazione di conoscenza e la continua ricerca di cooperazione, attraverso la concertazione tra istituzioni, rappresentanze qualificate degli imprenditori e rappresentanze qualificate del mondo del lavoro.

## 6. “Luoghi” e “non luoghi” nel Marketing Territoriale

C'è però un aspetto del Marketing Territoriale, che a me sembra molto importante, lasciato in ombra da questo approccio, peraltro decisamente innovativo rispetto ai tradizionali approcci basati sulla metafora del territorio come impresa: il suo ineliminabile oggetto di analisi e di intervento, rappresentato da luoghi dotati o dotabili di significati simbolici e collocati in specifici contesti territoriali e socio-culturali, ossia un oggetto che nell'impresa, specie postfordista, non ha, di per sé, alcuna rilevanza.

Non è quindi un caso che questo aspetto venga intercettato, seppure ancora parzialmente, non dagli studiosi di Marketing, ma da alcuni studiosi di Scienze Sociali a tutto tondo, come, ad esempio, Giacomo Beccattini (che sarebbe assai riduttivo considerare solo come un “distrettualista” marshalliano e che con gli studiosi di Marketing ha sempre intrattenuto pessime relazioni) e da alcuni specialisti dei cosiddetti *clusters* culturali, come Luciana Lazzeretti, partita dal Marketing dei musei, il cui più recente contributo, non ancora pubblicato, ha il difetto di uscire decisamente dal seminato (il Management strategico), su cui questa studiosa aveva costruito il noto modello PACA, per assumere come riferimenti le analisi sociologiche ed antropologico-culturali sulla cosiddetta surmodernità (Augé, Baumann, Benko, ecc.) e rivisitare alcuni contributi pionieristici come quello di Jane Jakobos (1970) sulla vita e sulla morte delle grandi città fordiste, che, in Italia, ricordano forse solo alcuni urbanisti.

In stretta sintesi - come ho già accennato – il Marketing Territoriale (urbano) si trova continuamente, specie nelle sue forme più avanzate, ad “ibridare” luoghi e non- luoghi antropologici, dove per luoghi si intendono quei nuclei o quelle aree che generano identità e connessioni sociali, che sono simbolo e sedimentazione della storia e della cultura locale, ma che possono anche essere la sintesi simbolica di progetti di rilevanza collettiva, ancora “*in fieri*”, quindi non solo luoghi della memoria del passato da conservare e da rendere fruibili nonché da considerare come risorse su cui far leva per attivare *clusters* culturali dotati di capacità economiche autopropulsive, ma – se così si può dire – anche luoghi della memoria del presente, proiettata verso il futuro. I non luoghi sono invece gli spazi privi di identità, relazioni e storia: lo sono senza dubbio gli aeroporti, le autostrade, le anonime camere di albergo, le sterminate periferie delle metropoli più ricche, in cui si susseguono le abitazioni monofamiliari o bifamiliari intercalate da centri commerciali simili gli uni agli altri, unici nuclei che cercano di riprodurre i luoghi urbani. Lo spazio urbano destinato ai non luoghi tende inoltre in genere a sopraffare quello destinato ai luoghi.

Le città storiche (le città dei campanili e dei palazzi), ma anche le città industriali fordiste (le cosiddette città delle fabbriche), erano contesti territoriali organizzati da luoghi. La città postmoderna, in cui lo spazio è fatto di reti e di nodi di scambio e di interscambio, rischia, dopo aver sciolto le strutture del passato fordista, di rimanere un complesso sistema di relazioni prive di riferimenti a veri e propri luoghi antropologici.

Il Marketing Territoriale deve, a mio avviso, contrastare fortemente questa tendenza, valorizzando i luoghi attorno ai quali era organizzato il contesto territoriale urbano, facendo di tali luoghi elementi fondamentali di connessione sociale e simboli culturali specifici, proiettati verso il futuro, creando anche nuovi luoghi simbolo. Recuperare quindi e potenziare l'identità urbana, incrementarla in funzione della sua specifica proiezione nel futuro, misurandosi con una situazione difficile, perché tendente non solo a comprimere lo spazio e il tempo, ma anche a moltiplicare le fruizioni individualistiche, anziché le occasioni di fruizioni collettive. Nel Marketing Territoriale non deve, inoltre - a mio avviso - essere sviluppata, al di là di certi limiti, la *mass customization*, come avviene invece nel Marketing delle imprese postfordiste.

Genova, da questo punto di vista, è una città molto particolare, che, sia per la sua involuzione demografica (da 800.000 a 600.000 abitanti negli ultimi trent'anni) che ha reso improponibile la crescita di non luoghi periferici, sia per la conformazione storica policentrica della sua organizzazione territoriale ricca di identità distribuite nello spazio urbano, sia, specialmente, negli ultimi anni, per un management del territorio che ha sfruttato ogni occasione e ogni evento, forse in modo non programmato in termini di Marketing ma decisamente efficace, per recuperare, rendere collettivamente fruibili, trasformare in risorse fruibili il waterfront storico, le preesistenze della città vecchia, rivitalizzando nuclei ad alto valore simbolico e creandone alcuni nuovi, Genova per tutto questo ha imboccato un percorso non comune di Marketing Territoriale ed alcuni frutti sono già maturati sia sul piano socio-economico interno, sia su quello dell'immagine esterna della città. Tuttavia le sfide sono ancora molte. Ad esempio: l'assetto di

Cornigliano e degli Erzelli e la definitiva localizzazione dell'IIT. Un conto è riuscire a disporre di una risorsa scientifico-tecnologica e relazionale di questo tipo, coerente con il processo di trasformazione delle strutture produttive, e non lasciarsela sfuggire per carenze nelle immediate capacità di ospitarla, un altro conto è farne anche un luogo-simbolo al centro di un distretto *high tech* nel Ponente Genovese un tempo cuore dell'industria pesante, con un'operazione di *project financing* non impossibile, anche se finora risultata molto difficile. Renzo Piano e Carlo Castellano non sono, ovviamente, uomini di Marketing, ma lo hanno capito e proposto da tempo.

## 7. I presupposti del Marketing Territoriale

Un'ultima considerazione di carattere generale, prima di passare ad un esame, seppure molto sintetico, degli attori e delle fasi di un processo di Marketing Territoriale.

Gli ingredienti fondamentali su cui basare un Marketing Territoriale di successo in situazioni di, trasformazione del tessuto produttivo, ma anche socio-culturale, urbano come quelle di Genova (dalla città industriale a quella cosiddetta post-industriale), non sono generabili solo con iniziative manageriali, seppure Marketing oriented. Essi possono essere meglio coordinati ed anche selezionati managerialmente, ma sottendono propensioni diffuse, aree specifiche di intervento ed istituzioni che stanno a monte di una gestione manageriale del territorio, ossia un insieme di fattori o di drivers molto articolato ed in gran parte dotato di una propria autopropulsività.

Ne indico alcuni, che mi sembrano particolarmente rilevanti e, nel caso di Genova, almeno in parte, problematici.

- a. Sviluppo risorse umane, non solo in termini di livelli di scolarizzazione, ma anche di qualità della didattica, anche universitaria, di formazione permanente, di diffusione nell'ambito dei processi formativi dei valori imprenditoriali, della creatività e del solidarismo. In questo ambito un'università "torre di avorio" di cui si ritiene, spesso non disinteressatamente, utile preservare l'autonomia, anziché stimolare (anche con oneri e con corrispondenti diritti di controllo dei risultati) l'integrazione con la società civile e con il tessuto produttivo "*knowledge based*", è del tutto controproducente;
- b. Promozione di una diffusa cultura del consenso e del *teamwork*;
- c. Orientamento all'internazionalizzazione non solo nei settori portanti del sistema produttivo locale, ma anche nella cultura della popolazione residente, a partire da una diffusa conoscenza delle lingue e di altre culture, con periodi di studio e di *stage* all'estero dei giovani con alto livello di istruzione (anche con il rischio - come è accaduto da alcuni secoli ed accade tuttora, di facilitare una "diaspora" di una parte della intelligenza e dei capitali locali, che

- hanno "il mondo" e non più la loro origine locale, come punto di riferimento principale);
- d. Presenza di veri e propri distretti o *clusters* produttivi, specie nell'*high tech*, con imprese, anche di piccola dimensione, *technology based* e di *spin-off* di grandi imprese *science based* e di centri universitari di ricerca. Il controllo di *holding* esterne (in genere multinazionali), di per sé non è un aspetto negativo e, in molti casi, è inevitabile, purché nel territorio siano presenti e si sviluppino competenze e capacità distintive strategiche nella rete della multinazionale di appartenenza;
  - e. Efficiente gestione e costi contenuti per gli utenti dei servizi locali di pubblica utilità, liberalizzati o a gestione pubblica;
  - f. Pianificazione urbanistica trasparente e rigorosa a tutti i livelli, ma con procedure il più possibile snelle e coordinate;
  - g. Adeguata dotazione di interconnessioni digitali e conoscenze informatiche e telematiche diffuse, con possibilità di accesso a servizi digitali specificamente predisposti per facilitare i rapporti delle imprese e dei cittadini con le istituzioni locali (esempio: Iperbole – Bologna);
  - h. Adeguata dotazione di infrastrutture logistiche e per la mobilità urbana, con progetti di sviluppo suscettibili di finanziamento attraverso operazioni di *project financing* ritenuti fattibili dai sistemi finanziari coinvolti;
  - i. Appartenenza (ahimè) ad un sistema – Paese ad alta competitività e con una buona reputazione a livello internazionale.

## 8. I soggetti e i pubblici coinvolti nelle relazioni di scambio rilevanti per il Marketing Territoriale

In prima approssimazione vanno distinti i policy makers, gli stakeholders, i clienti-mercati interni ed esterni, alcuni dei quali coincidono peraltro con gli stakeholders, ed i soggetti influenzatori.

**Policy makers:** pianificano e gestiscono il territorio. Perseguono obiettivi non solo economici, di incremento del suo valore complessivo, proiettati nel lungo periodo. L'attivazione e la conservazione di circuiti positivi di Marketing Territoriale (soddisfazione – attrattività – valore) ha per loro come contropartita l'aumento del consenso. Questa visione del loro vettore di obiettivi, trasferita dal Marketing politico, è però molto discutibile e, tutto sommato, esclusivamente teorica, dati i diversi tempi di attuazione dei processi di Marketing Territoriale rispetto a quelli di rinnovo del personale politico. Essa inoltre può spingere verso un privilegiamento degli "annunci" delle iniziative di Marketing Territoriale rispetto alla loro effettiva realizzazione.

Sul ruolo dei policy makers conviene fare alcune rapide puntualizzazioni:

- È – a nostro avviso – rilevante, ai fini del Marketing Territoriale, l'affiancamento dei *policy makers* con rappresentanti dei principali *stakeholders*, con frequenti concertazioni;
- Sono rilevanti le relazioni convergenti (anche al di là delle divergenze politiche) con altri *policy makers* con competenze riferite a territori sovrapposti o a funzioni che incidono sul territorio;
- rilevanza delle relazioni con i “*vision makers*” (progettatori di “luoghi”) e con le tecnostrutture dotate di competenze tecniche;
- il cosiddetto “*New public management*”, spesso è, assai più dell’ipercompetizione, il punto di innesco-chiave del Marketing Territoriale. Esso si estrinseca in una capacità (non burocratica, ma squisitamente manageriale) di operare in una logica di servizio nei confronti dei clienti/mercati, ma anche in una logica di coinvolgimento degli *stakeholders* e di composizione dei loro conflitti di interesse;
- le capacità di “*lobbying*”, specie nei confronti degli organi politici nazionali centrali, non possono essere trascurate.

**Stakeholders:** sono soggetti, in gran parte interni, portatori di interessi nei confronti del territorio o di sue specifiche funzioni o porzioni. Molti di essi sono anche clienti attuali (o potenziali) interni dei servizi offerti dal territorio. Si tratta di un insieme variegato quanto ad interessi ed obiettivi perseguiti, solo in parte dotato di specifiche rappresentanze.

Le principali categorie di *stakeholders* sono essenzialmente:

- a. i cittadini residenti (lavoratori e non) che, erroneamente, molte analisi di Marketing Territoriale considerano solo nella loro veste di consumatori o utenti o “clienti potenziali” (come se si trattasse di consumatori o utenti del Marketing aziendale). I cittadini residenti, in un governo locale democratico, sono invece anche, a tutti gli effetti, i principali *stakeholders* nei confronti dei loro territori.

I loro interessi (in effetti molteplici) possono essere sintetizzati in una buona qualità della vita (non solo in senso economico), che riguarda la disponibilità, il costo, la qualità di numerosi servizi privati e pubblici, la loro accessibilità, la sicurezza, la qualità ambientale (riduzione delle varie forme di inquinamento), la disponibilità di spazi idonei alle varie modalità di fruizione del tempo libero comprese quelle ludico-culturali, le condizioni di mobilità territoriale, l'accettazione e l'integrazione sociale (specie per le minoranze etniche), etc.

- b. i cittadini lavoratori attuali, il cui interesse è, come ovvio, connesso con le opportunità di mantenere il loro inserimento nel contesto occupazionale locale e, in caso di profonde e ineludibili trasformazioni produttive, di disporre di effettive opportunità di reinserimento nel nuovo contesto, con tutto ciò che questo comporta anche in termini di servizi per la riqualificazione professionale e di garanzie chiaramente concertate tra le rappresentanze dei lavoratori e degli imprenditori con l'intervento dei *policy makers*;

- c. i cittadini lavoratori potenziali (specie i giovani) il cui interesse è focalizzato sulla possibilità di mettere a frutto le loro capacità e propensioni nel mondo del lavoro (anche autonomo), oltre che, come è ovvio, sulle oggettive opportunità lavorative che il territorio può offrire;
- d. le imprese insediate nel territorio o le parti di imprese esterne con unità operative presenti nel territorio. Si tratta di un ampio e composito insieme di *stakeholders*, con interessi specifici alquanto articolati e, per certi aspetti, in alcuni settori (si pensi ad esempio a quello del commercio al dettaglio) anche conflittuali. Tali interessi convergono comunque sulla disponibilità di economie esterne locali di vario tipo, sulla loro qualità e, in molti comparti, non solo H.T., sulla disponibilità e sullo sviluppo del cosiddetto capitale sociale di contesto, specie nei suoi aspetti relazionali, alla cui formazione partecipano anche parecchie istituzioni (si pensi ai centri di R. & S., ai vari tipi di “incubatori”, etc.)
- e. i *clusters* culturali locali (comprendenti imprese ed istituzioni), il cui interesse predominante non è solo la valorizzazione delle risorse artistiche e culturali del territorio e dei suoi “luoghi” (nel senso attribuito a questo termine nel paragrafo 6), ma anche la facilitazione dello sviluppo di un insieme articolato e interconnesso di attività in grado di autosostentarsi derivanti da un appropriato uso di tali risorse;
- f. quella particolare categoria di *stakeholders* (sarebbe più corretto, in questo caso, denominarli *stockholders*) che, in quanto proprietari di terreni o fabbricati nell’ambito del territorio, hanno il precipuo interesse alla loro valorizzazione economica che, di per sé, confligge, in genere, con gli interessi degli altri *stakeholders* e, più in generale, dell’insieme dei pubblici coinvolti nel Marketing Territoriale, ma che, al tempo stesso, se regolato con le normative urbanistiche specie per quanto attiene i vincoli al cambiamento delle destinazioni d’uso delle aree, e ricondotto in tal modo ad interessi collettivi, può contribuire alla realizzazione di interventi di Marketing Territoriale anche rilevanti;
- g. vanno infine annoverate alcune categorie di *stakeholders*, di cui non è, in linea di principio, rilevante la localizzazione nel territorio, in particolare la categoria degli investitori e dei finanziatori degli investimenti, i cui interessi sono comunque riconducibili a valutazioni di redditività attesa e di rischio percepito, nonché di costo/opportunità. Questa categoria assume una rilevanza particolare per la realizzazione delle azioni di Marketing Territoriale che comportano investimenti ingenti, finanziabili con complesse operazioni di *Project Financing*.

**Clienti/Mercati interni ed esterni:** a differenza degli *stakeholders*, portatori di interessi nei confronti del territorio, i pubblici configurabili come mercati di sbocco del territorio vengono considerati, in una logica di Marketing, come clienti (attuali o potenziali, interni o esterni) dell’offerta territoriale da loro percepita in tutte le sue componenti (materiali e immateriali).

A differenza di quanto accade nel Marketing delle imprese, parecchie categorie di *stakeholders* sono, al tempo stesso, clienti del territorio. Ciò vale per

i residenti in genere, per i residenti lavoratori o potenziali lavoratori e per le imprese insediate nel territorio. Oltre a questi pubblici, da considerare come clienti interni dell'offerta territoriale, nel Marketing del Territorio vanno considerate le varie categorie di clienti esterni, anch'esse alquanto eterogenee, quanto a motivazioni che possono spingerle a considerare e percepire come attrattivo un determinato territorio ed il suo sistema di offerta.

Le principali categorie di clienti esterni sono:

- a. le imprese esterne, che possono ritenere conveniente l'insediamento di loro unità produttive nel territorio o l'acquisizione e la trasformazione di unità produttive che già vi operano. Ad esse vanno, per certi aspetti, assimilate le imprese già insediate nel territorio con esigenze di rilocalizzazione nello stesso territorio, specie connesse con opportunità di trasformazione e di sviluppo;
- b. le imprese esterne che utilizzano il territorio nel contesto dei sistemi logistici e trasportistici di cui si avvalgono (attrazione di flussi di traffico-merci e di attività ad essi collegate);
- c. i ricercatori e gli studiosi attratti dalle Istituzioni Scientifiche di eccellenza localizzate nel territorio o dalle imprese *science-based* (purtroppo per Genova i flussi in uscita in questo campo hanno finora superato di gran lunga quelli in entrata);
- d. i visitatori del territorio, variamente motivati: attratti dalle risorse e dalle specificità del territorio per soddisfare aspettative turistiche o escursionistiche, oppure (o anche congiuntamente) da eventi organizzati nel territorio a cui sono motivati a partecipare (congressi, convegni, manifestazioni culturali, manifestazioni fieristiche in qualità di espositori o di visitatori), oppure da motivazioni lavorative di vario tipo.

**Influenzatori.** Vanno infine considerati tra i soggetti coinvolti e comunque da coinvolgere nel Marketing Territoriale, i cosiddetti influenzatori (*opinion leaders* e media locali, nazionali ed esteri), da cui dipende non solo una parte cospicua dei flussi informativi sul territorio, ma anche la comunicazione dell'immagine del territorio, con le sue rilevanti valenze simboliche ed emozionali. Tra gli *opinion leaders* hanno una particolare importanza quelli radicati nel territorio o originari del territorio, che possono essi stessi costituire elementi rappresentativi-simbolici di prim'ordine della comunità locale (ciò vale nei campi più disparati: dello spettacolo, della cultura e dell'arte, dell'alta consulenza manageriale, della ricerca scientifica, ecc.). Fortunatamente Genova dispone di parecchi opinion leaders di eccellenza di questo tipo, ampiamente coinvolti ed ulteriormente coinvolgibili nella comunicazione di specifici progetti di Marketing Territoriale.



## 9. Il processo di Marketing Territoriale interno ed esterno e le sue connessioni sinergiche

Indicate le categorie di soggetti coinvolti negli scambi a cui si riferisce specificamente il Marketing Territoriale, illustrerò ora, molto schematicamente, l'intero processo sottostante ad una gestione strategica del territorio *Marketing oriented*.

- 1) La fase di innesco del processo non è mai quella analitica a tutto campo, specie con riferimento ad un sistema complesso di strutture, infrastrutture, relazioni ed interazioni qual è il territorio. Devono essere formulate dai *policy makers* alcune ipotesi (successivamente verificabili ed anche, per quanto possibile, modificabili) sulle specificità del territorio, sulle loro tendenze evolutive ed involutive, sulle *missions* proponibili e sulle loro compatibilità, avendo ben presente che, nel caso di territori urbani complessi e molto strutturati, il grado di elasticità dell'offerta per adeguarsi alle opportunità che possono dischiudersi dal lato della domanda e per contrastare le minacce è comunque modesto, almeno nel breve periodo e che determinate azioni possono avere ricadute ed effetti multipli (positivi o negativi) su più segmenti di domanda (attuale e potenziale), mentre altre interessano solo segmenti specifici.
- 2) A questo punto diviene essenziale un articolato esame delle ipotesi di lavoro con le rappresentanze dei principali *stakeholders*, non solo per cogliere, con riferimento alle aree di interessi di cui sono portatori, la loro rilevanza percepita e per individuare i punti di convergenza e di divergenza (questi ultimi da comporre fin dall'inizio il più possibile), ma anche per coinvolgerli fin dall'inizio nel processo di Marketing Territoriale, definendo le modalità formali con cui verrà conservato e sviluppato il loro coinvolgimento, accanto alle occasioni informali e non programmabili che comunque lo caratterizzeranno.
- 3) Il lavoro di *Marketing Information* e di *Marketing Intelligence* inizia a questo punto. In effetti si tratta di un lavoro continuativo e quindi da basare su strutture e procedure d'analisi ben definite e coordinate. Nel Marketing Information Territoriale, assai più che in quello delle imprese, è essenziale individuare le numerose ed eterogenee fonti informative secondarie (che raccolgono dati ed informazioni sistematicamente per altri scopi), recepirne e sintetizzarne gli input informativi, se di interesse anche per il *Marketing Information*, in modo da disporre di indicatori di sintesi utili inizialmente per definire lo "stato dell'arte" del territorio, successivamente anche per monitorare i cambiamenti risultanti, almeno in parte, dalle azioni di Marketing intraprese.

Le aree di *Marketing, Information*, tra loro strettamente connesse e da considerare comunque congiuntamente nelle valutazioni che supportano le

scelte, sia strategiche che operative di Marketing Territoriale, possono essere raggruppate nel modo seguente, in funzione dei loro specifici obiettivi conoscitivi:

- *benefit segmentation* dei clienti/mercati interni e selezione di quelli più rilevanti in assoluto o, anche se non molto rilevanti, potenziali target (seppure ancora ipotetici) di importanti interventi, per lo sviluppo della successiva analisi;
- analisi dei benefici attesi e dei benefici percepiti dai segmenti-mercati interni individuati ed individuazione dei relativi divari e delle cause da cui essi dipendono indicate dai clienti;
- analisi degli *assets* materiali ed immateriali di cui il territorio dispone e valutazione delle carenze che maggiormente possono spiegare i divari tra benefici attesi e percepiti individuati al punto precedente. La parte più complessa di questa analisi riguarda alcuni *assets* immateriali ed in modo particolare la disponibilità di capitale sociale territoriale interattivo, da considerare anche con riferimento alle interazioni con l'esterno;
- individuazione dei clienti potenziali esterni (specie imprese) sulla base di alcune specificità delle loro attività che trovano o possono trovare nell'offerta territoriale risposte adeguate e competitive rispetto ad altre localizzazioni. Le indicazioni, per evitare ricerche molto complesse e spesso dai risultati assai modesti, possono partire da ben definite indicazioni degli *stakeholders*. E' meglio puntare su un numero limitato di analisi "mirate", approfondendo le logiche di *place management* degli interlocutori, che su analisi ampie ma molto generiche e spesso indirizzate ad aree esterne di scarso interesse;
- analisi di *benchmarking* finalizzate a valutare la competitività delle ipotesi di intervento rispetto ai "pacchetti di offerta" di altri territori potenzialmente competitivi. Il confronto con le *best practices* di specifiche agenzie territoriali, spesso suggerito negli studi di Marketing Territoriale, può essere utile per alcune azioni, ma, in generale, è poco significativo per una serie di motivi che esulano dai limiti di questo breve intervento;
- analisi delle opportunità offerte dagli strumenti legislativi europei e nazionali/locali, nonché dei vincoli da essi introdotti, delle procedure di utilizzazione e di controllo, che possono connettersi, direttamente o indirettamente, con azioni di Marketing Territoriale;
- messa a punto, sperimentazione e avvio dell'uso continuativo del cosiddetto "cruscotto di controllo" sull'efficacia delle azioni di Marketing Territoriale, nei suoi vari aspetti (economici e non economici), da rendere funzionale anche alla tempestiva modificazione di azioni le cui performances si dimostrino decisamente inferiori a quelle previste. Ciò comporta una difficile svolta, riguardante l'organo tecnico-amministrativo deputato a raccogliere gli indicatori di controllo, a sintetizzarli con appropriate tecniche di elaborazione statistica (che comprendono anche l'elaborazione di alcuni fondamentali indicatori di percezione) e di renderne tempestivamente disponibili i risultati (annuali, semestrali o trimestrali a seconda degli indicatori) ai policy makers, allo scopo non già di ridurre la loro discrezionalità nell'assumere decisioni squisitamente politiche, ma di costringerli anche a misurarsi con dati oggettivi che sintetizzino gli aspetti essenziali dell'evoluzione o dell'involuzione del territorio da loro amministrato (qualità della vita, tendenze socio-economiche,

implicazioni sui servizi sociali e formativi delle tendenze demografiche, relazioni tra capitale umano professionalizzato e suo impiego nelle attività locali o in attività esterne al territorio, effettiva fruizione dei residenti e dei turisti dei fattori di attrattiva del territorio e dei suoi “luoghi” destinati alla fruizione collettiva, ecc.). Nel caso di Genova, l’unità statistica del Comune, particolarmente dotata di competenze specialistiche nel suo campo, ha già elaborato un “cruscotto” di prova basato su 560 indicatori elementari, integrati in una serie di indicatori di sintesi. Tuttavia lo sviluppo del progetto incontra parecchie difficoltà, connesse principalmente con il carattere non istituzionale di queste attività in una situazione di risorse (specie di risorse umane qualificate) scarse e decrescenti ed anche con la resistenza di altre unità tecnico-amministrative ad interagire efficacemente, con gli specifici dati da loro raccolti ed elaborati, in una situazione in cui un buon progetto di controllo complessivo, assai diverso da quelli finalizzati al controllo di gestione delle varie unità amministrative, non può prescindere dalla centralizzazione delle elaborazioni più complesse e dal ricorso a criteri che garantiscano una significatività statistica appropriata.

## **10. L’elaborazione delle strategie di Marketing interno ed esterno**

Esse riguardano essenzialmente l’individuazione dei segmenti target prioritari; dei benefici che si intendono offrire loro in funzione delle loro esigenze-attese, solo parzialmente soddisfatte, attraverso le diverse linee di intervento previste e le loro connessioni; la fattibilità economico-tecnica dei principali interventi e la loro tempificazione; i soggetti coinvolti nell’offerta e le modalità di cooperazione, di coordinamento e di controllo.

Si tratta di scelte che, anche se supportate da un buon apparato di *Marketing Information* e di *Marketing Intelligence*, non solo implicano intuito e creatività, ma non sfuggono a condizioni di rischio e di incertezza elevate. Molte di tali scelte sono in effetti scelte politiche in varie aree della gestione delle risorse territoriali, rivisitate e, se necessario, parzialmente modificate, in funzione della presa di coscienza del loro ruolo nel sistema complessivo di Marketing Territoriale che si intende, a ragion veduta, attivare concretamente. Tale sistema, seppure articolato in numerosi sottosistemi, deve tendere ad innescare un circuito virtuoso di creazione del valore (non solo economico) per il territorio, stimolando le sinergie positive tra le azioni che hanno come target prioritario i clienti/mercati interni (Marketing Territoriale Interno) e quelle rivolte a clienti/mercati esterni (Marketing Territoriale Esterno) ed evitando incoerenze (e quindi effetti negativi) tra i due gruppi di azioni o all’interno di ciascuno di essi.

Seguendo lo schema proposto da Valdani e Ancarani con alcune modificazioni marginali, il circolo virtuoso di un Marketing Territoriale di successo può essere così sintetizzato:

- a. obiettivo specifico del Marketing Territoriale Interno è la maggiore soddisfazione dei clienti/mercati target. Pur trattandosi di un obiettivo parziale e strumentale, dai cui vantaggi vanno dedotti i costi addizionali necessari per conseguirlo (aspetto questo dell'analisi costi-benefici che viene spesso ignorato negli schemi di Marketing Territoriale), è indubbio che l'aumento della *customer satisfaction* dei clienti interni, riduce la loro propensione a delocalizzarsi (si pensi ad alcune tipologie di imprese, ma anche di lavoratori attuali e potenziali con elevati livelli di competenza) che comporterebbe comunque distruzioni di valore per il territorio. Ciò che più conta, in positivo, la customer satisfaction aumenta la loro fiducia nel territorio. Il patrimonio di fiducia, come già si è visto, è una componente fondamentale del valore di un territorio. Nel caso di lavoratori e di imprese, nelle azioni di Marketing Territoriale ben "mirate", può anche determinarsi un aumento del capitale sociale territoriale relazionale e del patrimonio di conoscenza di cui il territorio può disporre, con ricadute economiche positive per il territorio nel suo insieme (maggiori redditi, maggiori gettiti fiscali, anche locali, ecc.);
- b. obiettivo specifico del Marketing Territoriale Esterno (anch'esso strumentale e parziale come l'obiettivo precedente e da valutare in termini di costi e benefici ed anche di costi-opportunità quando sono in gioco risorse scarse con potenziali di valorizzazione alternativi), è quello di aumentarne l'attrattività del territorio nei confronti dei clienti/mercati target (esterni).
  - b.1 Nel caso dei segmenti-mercati di carattere turistico-escursionistico e, più in generale, che comportano l'attrazione di visitatori del territorio, gli effetti, anche economici, positivi sono diretti e la loro entità è via via misurabile agevolmente.

Tuttavia vanno anche considerati due effetti indiretti di fondamentale importanza:

    - quello di mantenimento e potenziamento (nei casi migliori) del *cluster* di attività basate sull'utilizzo e sulla valorizzazione delle risorse storico-culturali e ludico-ricreative del territorio e quindi del patrimonio interno di risorse, alcune delle quali fortemente specifiche e pregiate, anche a vantaggio dei residenti;
    - quello di sviluppare una forma di comunicazione dell'immagine del territorio molto efficace e gratuita: il passaparola, che, in campo turistico, è la forma di comunicazione più importante, anche se non indirizzabile e controllabile dai soggetti di offerta e quindi molto rischiosa, potendo essere o positiva o negativa a seconda della soddisfazione o dell'insoddisfazione sperimentata dai visitatori. Ed è quasi superfluo aggiungere che i visitatori percepiscono i "luoghi" visitati come un prodotto globale (ossia per l'insieme dei loro elementi di attrattiva, delle modalità di accoglienza, dei servizi loro offerti, delle

informazioni disponibili, ecc.), per cui la qualità scadente o le percezioni negative riguardanti anche poche componenti marginali di questo prodotto composito, possono trasformarsi in percezioni negative dell'insieme, con effetti negativi sulla comunicazione della sua immagine attraverso il passaparola, ben difficilmente modificabili con altri strumenti di comunicazione. Chi offre servizi specifici, che partecipano alla composizione di questo prodotto globale, dovrebbe quindi essere ben consapevole delle proprie responsabilità in merito.

b.2 Nel caso dei segmenti-mercati esterni di carattere "produttivo" in senso lato (imprese, lavoratori, ricercatori, flussi logistico-trasportistici e loro integrazioni, come le attività produttive svolte nei cosiddetti *district-park*, ecc.), l'attrazione del territorio (obiettivo del Marketing Territoriale Esterno nei confronti di questi segmenti) non deve essere considerata solo come un insieme di risposte, considerate competitive dai vari target rispetto a quelle di altri territori, ad una domanda potenziale di insediamenti o di localizzazioni. In effetti gli acquirenti potenziali di spazi, più o meno attrezzati, esprimono una domanda di "inquadramento economico-territoriale" (Golfetto, 2000), ossia un'esigenza, supportata da valutazioni di convenienza economica, di fare essi stessi parte del patrimonio di risorse (materiali ed immateriali) specifiche di una città e del suo territorio, utilizzando ed integrando il patrimonio in esso esistente. Con altre parole: se da clienti potenziali si trasformano in clienti effettivi, i clienti esterni entrano, a tutti gli effetti, a far parte anche degli *stakeholders* del territorio. L'offerta di insediamento (aree, immobili, sistemi infrastrutturali) è la parte visibile (spesso non la più importante) delle azioni di Marketing Territoriale di questo tipo, che richiedono anzitutto l'offerta di contesti relazionali distintivi e proficui per gli investitori esterni. Le specifiche risorse di conoscenza, le specifiche opportunità di *networking*, la specifica qualità del capitale umano professionalizzato locale sono la parte invisibile dell'offerta, spesso determinante per i target "produttivi" esterni, oltre che per quelli interni. L'individuazione per settori, funzioni, parti dei sistemi di valore, delle specificità produttive presidiate da un territorio o su cui molto selettivamente si indirizza, con concrete emergenze già in atto, lo sviluppo più qualificato del suo sistema produttivo locale, con le sue interazioni sia di carattere distrettuale sia nelle reti internazionali settorialmente più dinamiche e significative, è dunque essenziale per supportare questo tipo di offerta in una logica di Marketing, ovviamente là dove ciò è possibile e competitivamente proponibile.

Anche le dimensioni e le prospettive di sviluppo del mercato locale, per i pochi settori che richiedono il suo presidio con unità commerciali controllate direttamente localizzate nel territorio possono essere un fattore di attrazione, tuttavia con effetti netti, in termini di aumento delle risorse territoriali e quindi di valore del territorio, che non vanno sopravvalutati, salvo i casi in cui ciò concorra ad aumentare in misura consistente

l'attrattività del territorio verso l'esterno o la soddisfazione di segmenti rilevanti di clienti interni.

Concludendo: una strategia di Marketing Territoriale di successo, utilizzando appieno gli effetti sinergici del Marketing interno ed esterno diretti e indiretti che si sono sinteticamente indicati, deve essere tale da alimentare il circuito virtuoso: soddisfazione – attrattività – valore già richiamato precedentemente e qui ulteriormente articolato. Con altre parole: le scelte strategiche di Marketing Territoriale, nel loro insieme, possono essere considerate positive non solo se vengono valutate come fattibili e convenienti in termini di analisi costi-benefici (non solo strettamente economici), ma anche se risultano tali da alimentare prevedibilmente il circuito sopra indicato, nella misura il più possibile efficace.

## **11. Implementazione della strategia, messa a punto e gestione degli strumenti operativi di attuazione, loro controllo di efficacia**

Il processo di Marketing Territoriale non si esaurisce ovviamente nell'elaborazione di una complessa ed articolata strategia, ma, richiede la sua implementazione e la concreta gestione dei suoi strumenti attuativi, anch'essi il più possibile integrati e sinergici.

Non rientra nei limiti di questa nota, di semplice inquadramento del processo di Marketing Territoriale, articolare l'analisi degli strumenti operativi e delle loro complesse connessioni, specie se – come è a nostro avviso necessario- la logica kotleriana delle "4P" va lasciata alle spalle o considerata solo come una vaga, spesso incompleta e per alcuni aspetti forzata, metafora di riferimento.

Mi limito quindi ad alcune osservazioni d'assieme:

- a. implementazione della strategia: a differenza del Marketing aziendale classico, non può essere sviluppata da un unico soggetto (o da un'unica istituzione). Si pone quindi, in questa fase essenziale del processo, il problema del coinvolgimento e della convergenza tra i vari *policy makers* (cfr. precedente punto 8.1) e, specialmente con i vari *stakeholders* (cfr. precedente punto 9.2);
- b. pianificazione versus processualità aperta all'apprendimento cognitivo e organizzativo. L'implementazione di una strategia di Marketing Territoriale e, più in generale, la gestione strategica di un territorio, si inquadra, per sua natura, in piani urbanistici d'insieme e particolareggiati, richiede determinazioni pianificate delle destinazioni d'uso del territorio e delle regole da seguire per loro eventuali variazioni, nonché progettazioni e pianificazioni a lungo termine delle opere infrastrutturali. L'evoluzione dell'aspetto fisico del territorio desiderata dai *policy makers* e perseguita con operazioni spesso collocate in archi temporali non brevi e non prevedibili con precisione, sembra – a prima vista - avvalorare l'ipotesi kotleriana favorevole ad una rigorosa pianificazione in questo campo

applicativo del Marketing. In effetti, però, specie nelle sue componenti funzionali ed immateriali, il Marketing Territoriale è un processo continuo che si deve poter alimentare di apprendimenti cognitivi ed organizzativi, anche al di là degli elementi correttivi suggeriti dal suo costante controllo di efficacia;

- c. controllo di efficacia. E' un aspetto fondamentale del processo, che richiede – come già indicato al precedente punto 9.3 - strutture e procedure molto articolate gestite da soggetti diversi, ma riconducibili ad un unico centro in grado di sintetizzare quanto emerge dai monitoraggi e valutarne tempestivamente le implicazioni per modificare (laddove possibile) e migliorare il processo in corso. Va sottolineato che l'oggetto specifico di ciò che va monitorato non può, al di là di certi limiti, essere definitivo prescindendo da un'articolata elaborazione preventiva delle azioni strategiche di Marketing Territoriale che si intendono compiere.

## **12. Alcuni problemi di Marketing Territoriale operativo**

Concludendo, mi sembra utile indicare alcuni problemi specifici del Marketing Territoriale operativo, ciascuno dei quali richiederebbe approfondimenti che vanno al di là dei limiti di questa nota meramente introduttiva:

- People Marketing e Marketing Territoriale;
- ruolo delle agenzie territoriali nelle loro diverse tipologie;
- targettizzazione delle comunicazioni e scelta dei messaggi e dei media nel Marketing Territoriale;
- immagine, simbolo sintetico dell'identità o della missione di un luogo, e immagini specifiche per i vari target;
- Sportello Unico e facilitazione dell'accesso ai servizi territoriali;
- la "città digitale": opportunità e limiti, anche sulla base delle esperienze in atto;
- relazioni tra progettualità d'insieme, immagine, reputazione e disponibilità di Project Financing.

### **Allegato 1**

#### **Il Marketing come filosofia direzionale, gestionale e di controllo**

I processi decisionali delle organizzazioni che adottano questa filosofia possono essere ricondotti alla sequenza logica indicata:

- 1) Partono dall'individuazione dei bisogni e del mercato (lato domanda e offerta) in funzione della valorizzazione delle proprie capacità distintive.
- 2) Definiscono coerentemente ai risultati di tale analisi:

- a) i benefici differenziali da offrire e da far percepire agli utilizzatori attraverso l'offerta dei propri output;
  - b) i segmenti di mercato a cui rivolgersi in grado di apprezzare maggiormente tali benefici;
  - c) i vantaggi competitivi difendibili su cui basare il proprio rapporto con i concorrenti. Queste scelte strategiche sono tra loro contestuali.
- 3) Tendono ad organizzare i loro processi di attività in modo da realizzare e gestire un Marketing-mix integrato e sinergico (politiche del prodotto, di prezzo, di promozione e di comunicazione, di distribuzione) coerente con le proprie scelte strategiche nei confronti dei mercati di sbocco.
  - 4) Tendono a controllare costantemente il grado di soddisfazione dei clienti, considerando il valore del loro output percepito dai clienti come strumentale al conseguimento dei propri obiettivi economici di redditività soddisfacente sul capitale investito, da realizzare, conservare e, se possibile, accrescere in condizioni di rischio fronteggiabili.

## **Bibliografia**

### **A Testi a carattere manualistico**

- Bellini N. (a cura di) (2000), *Il Marketing Territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Caroli M.G. (1999), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli Editore, Milano.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. (1993), *Marketing Places*, Prentice Hall, London.
- Latusi S. (2002), *Marketing Territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- Valdani E., Ancarani F. (a cura di) (2000), *Il Marketing Territoriale nell'Economia della Conoscenza*, Egea, Milano.
- Van der Meer J. (1990), *The role of City Marketing in Urban Management*, Erasmus University, Rotterdam.

### **B Saggi su aspetti e problemi generali**

- Ashworth G.J., Voodg H. (1988), *Marketing the city: concepts, process and dutch applications*, *Town Planning Review*, n. 59.
- Costabile M., Lanza A. (2000), "Il Marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- Golfetto F. (1996), "Un Marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una nuova disciplina", *Economia & Management*, n. 5.
- Lazzeretti L. (2004), "Città d'arte e musei come luoghi di significati: una possibile risposta alle sfide della surmodernità", *Economia e Politica Industriale*.



- Napolitano M.R. (1999), "Competizione territoriale e vantaggio competitivo", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- Porter M.E. (1995), "The Competitive Advantage of inner City", *Harvard Business Review*, n. 3.
- Rogerson R.J. (1999), "Quality of life and city competitiveness", *Urban Studies*, Vol. 36, n. 5/6.
- Romano A., Passiante G. (2000), "Un modello per la gestione innovativa dei sistemi locali: il sistema innovativo virtuale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- Rullani E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio", *Sinergie*, n. 49.
- Storlazzi A. (1997), "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di Marketing", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2.
- Texier L., Valla J.P. (1991), "Territorial Marketing: main issues and development perspectives", *Ekisms*, n. 350.
- Texier L. (1993), "Peut-on parler de Marketing Territorial?", *Revue d'Economie Regionale et Urbaine*, n. 1.
- Triglia C. (2000), "Attrattività del territorio e capitale sociale", in Bellini N. (a cura di), op. cit.
- Valdani E., Jarach D. (1998), "Strategie di Marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Etas Libri, Milano.
- Van den Berg L., Bramezza I., Van Der Meer J. (1994), "Gestione e Marketing delle città", *Impresa & Stato*, n. 27.
- Varaldo R. (1999), "Dal localismo al Marketing Territoriale", *Sinergie*, n. 49.
- Varaldo R., Caroli M.G. (1999), "Il Marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie*, n. 49.
- Volterrani A. (1999), "Politiche di rete e Marketing Territoriale", *Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica*, n. 2.

## **C Testi e saggi su aspetti e problemi specifici**

### **C1. Metodi e tecniche di elaborazione dei piani di Marketing Territoriale**

- Ancarani F. (2000), "Il piano territoriale interno", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- Golfetto F. (2000), "Problemi aperti per la programmazione Marketing Oriented delle città", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- Jarach D. (2000), "Il piano di Marketing Territoriale Esterno", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- Lazzaretti L. (2001), "I processi di distrettualizzazione culturale nelle città d'arte", *Sviluppo Locale*, Vol. VIII, n. 18.
- Mangiarotti D. (2000), "Il Geomanagement e il Geomarketing", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.
- OCSE (1993), *Territorial Development and Structural Change*, Paris.

Gianni Cozzi

Marketing territoriale o Marketing delle analogie? Alcune riflessioni da un esame sommario del caso genovese

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2, 2005.

---

OCSE (1993), *Territorial Development and Human Capital*, Paris.

Sabel C. (1996), "Learning-by-monitoring: the dilemmas of regional economics policy", *Cose*, Paris.

## *C2. Aspetti specifici delle politiche e degli strumenti di Marketing Territoriale*

De Rita G., Bonomi A. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale: dall'azione di comunità ai patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino.

De Sury P., Miscali M. (a cura di), *Il project finance: principi guida per la realizzazione delle opere pubbliche*, Egea, Milano.

Golfetto F., Rinaldo D. (2000), "L'immagine del territorio e le manifestazioni fieristiche", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.

Meneguzzo M. (1997), "Ripensare le modalità amministrative e il new public management", *Azienda Pubblica*, n. 6.

Ostillio M.C. (2000), "La comunicazione territoriale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.

Perrini F. (2000), "Il project financing per lo sviluppo del territorio", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.

Premazzi K. (2000), "Il Cyber-Marketing Territoriale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), op. cit.

Zerboni N. (1995), *Gli strumenti a sostegno dello sviluppo locale: analisi della normativa italiana e comunitaria a supporto della concertazione locale*, Ed. Sole 24 Ore, Milano.

### **Gianni Cozzi**

Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese  
DITEA – Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende  
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova

Via Vivaldi, 5

16126 Genova

e-mail: [cozzi@economia.unige.it](mailto:cozzi@economia.unige.it)