

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

DOTTORATO IN MARKETING PER LE STRATEGIE
D'IMPRESA

Tesi di Dottorato

“Profili strategici di marketing territoriale:
evidenze empiriche nelle istituzioni
calabresi”.

Supervisor:

Ch.mo Prof. *Francesco Bifulco*

Candidato

Dott. *Mirko Marino*

Coordinatore:

Ch.mo Prof. *Alberto Marino*

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

A mio padre,

il maestro di vita:

*“inseguì sempre la tua libertà, coltiva la curiosità, la voglia di
studiare e di sapere come mezzi per raggiungerla”;*

*“ricorda che chi più sa...sa di non sapere, leggi Platone (più mi
elevo e più vedo distante l’orizzonte) e sii sempre umile”.*

A mia madre,

la saggezza e l’ottimismo

A Monica,

la tenacia e la sicurezza

A Mattia,

la forza e la libertà

Ad Angela,

l’amore.

Indice

Introduzione	»	4
1. Inquadramento e metodologia della ricerca	»	12
1.1 Premessa	»	12
1.2 Scelte epistemologiche di fondo	»	16
1.3 Inquadramento della ricerca	»	19
1.4 Il metodo utilizzato	»	22
1.5 Attività di ricerca svolte	»	23
1.5.1 Selezione dei casi	»	23
1.5.2 Raccolta dati	»	26
1.5.3 Analisi delle informazioni	»	28
2. Evoluzione storica del concetto di Marketing Territoriale e competitività sostenibile del territorio	»	30
2.1 Dal Marketing al Marketing Territoriale	»	30
2.2 L'evoluzione storica del Marketing Territoriale	»	42
2.3 Il territorio come sistema competitivo: l'organizzazione dello spazio	»	55
2.4 Obiettivo del sistema territoriale: competizione attraverso lo sviluppo sostenibile	»	64
2.5 Il marketing-mix territoriale	»	74
3. Evidenze empiriche nella Regione Calabria	»	81
3.1 Premessa allo studio empirico	»	81
3.1.1 Motivazioni dell'indagine	»	81
3.1.2 Analisi del contesto e delle politiche regionali di riferimento	»	83
3.2 Il caso "Amministrazione Comunale di Catanzaro"	»	90
3.2.1 Presentazione dell'Ente	»	90
3.2.2 Principale progetto in corso	»	94
3.2.3 Considerazioni conclusive e prospettive future	»	104
3.3 Il caso "Camera di Commercio di Catanzaro"	»	106
3.3.1 Presentazione dell'Ente	»	106
3.3.2 Principale progetto in corso	»	116
3.3.3 Considerazioni conclusive e prospettive future	»	122

3.4 Il caso “Ente Regione Calabria”	»	125
3.4.1 Presentazione dell’Ente	»	125
3.4.2 Principale progetto in corso	»	135
3.4.3 Considerazioni conclusive e prospettive future	»	144
4. Risultati ottenuti ed implicazioni per la futura ricerca	»	147
4.1 Riflessioni trasversali in merito ai propositi di ricerca	»	147
4.2 Gli <i>Urban Center</i> quale modello gestionale per lo sviluppo territoriale	»	152
4.2.1 Classificazione e modello gestionale degli Urban Center	»	152
4.2.2 Gli Urban Center in Italia	»	159
4.2.3 L’Urban Center per la lotta alla criminalità mafiosa in Calabria	»	164
4.3 Spunti ed implicazioni per la futura ricerca	»	168
Bibliografia	»	171
Sitografia	»	176

Introduzione

La crescente attenzione politica nazionale e comunitaria verso le tematiche di Marketing Territoriale, comprovata anche dagli inequivocabili segnali concernenti la ripartizione dei fondi FAS nei diversi periodi di programmazione (di cui l'ultimo 2007-2013), ha trovato negli anni un riscontro nel mondo politico e nelle istituzioni di un territorio che si è distinto, finora, per incapacità di programmazione e sviluppo in tale direzione, ossia la Regione Calabria ed in particolare il suo capoluogo, la città di Catanzaro. Tali istituzioni sembrano recentemente aver visto nascere una nuova e forte presa di coscienza su come lo sviluppo e la crescita economica della Città e della Regione non possano prescindere dalle attività di Marketing Territoriale.

I segnali di questa importante presa di coscienza sono evidenti: il Comune di Catanzaro, il 26 luglio 2006, ha istituito in seno alla propria Giunta l'Assessorato al Turismo e Politiche del Mare, Marketing Urbano e Innovazioni Tecnologiche; la Regione Calabria ha attribuito al Vice Presidente, fra le varie funzioni, anche la delega al Marketing territoriale.

Oltre a questi indiscutibilmente importanti segnali c'è poi quella che, più che una sensazione, è forse una consapevolezza: la possibilità di

osservare una Città e una Regione che pur essendo detentori di un enorme potenziale economico, sociale ed ambientale, non sono mai riusciti, se non in minima parte, a tradurre tali potenzialità in risultati eccellenti e duraturi.

Quest'ultima riflessione pone dunque di fronte ad una realtà territoriale che dal punto di vista scientifico suscita degli spunti molto interessanti, in virtù degli importanti margini di crescita riscontrabili che non possono evidentemente prescindere da un'oculata programmazione delle politiche territoriali e che, nel Marketing Territoriale, possono rinvenire un fondamentale supporto sia per le scelte strategiche che per le modalità operative.

In tale contesto di riferimento si struttura il presente lavoro con l'obiettivo di rappresentare la diffusione della percezione della problematica nell'ambito dei soggetti che tramite l'adozione di azioni e progetti di marketing territoriale mirano ad un concreto piano di crescita del territorio e al miglioramento delle sue potenzialità, cercando nello specifico di capire quali possano essere i denominatori comuni delle principali strategie di Marketing Territoriale. Si è così deciso di osservare sia l'Assessorato al Marketing Urbano del comune di Catanzaro che la struttura della Regione Calabria che si occupa di Marketing Territoriale; inoltre si è pensato di osservare anche la

Camera di Commercio per l'Industria l'Agricoltura e l'Artigianato di Catanzaro che, istituzionalmente, ha l'opportunità di svolgere tutta una serie di preziose attività di Marketing Territoriale (dalla promozione di alcune attività all'accompagnamento nella fase di start-up delle imprese; la promozione del territorio e delle attività in esso presenti; ecc.).

Le principali scelte epistemologiche alla base del lavoro sono state quelle della tipologia descrittiva e del metodo induttivo/qualitativo.

L'indirizzo descrittivo della ricerca trova giustificazione negli scopi specifici dell'analisi condotta: la descrizione delle caratteristiche principali del problema, la classificazione di alcune variabili discriminanti ai fini della comprensione ed una conoscenza di base sul problema studiato. L'esigenza di sviluppare un'indagine empirica con il metodo dei casi (*multiple case study*) è giustificata dalla coerenza tra l'obiettivo di studio e la natura dei fenomeni indagati (Eisenhardt 1989; Mari 1994; Yin, 1994; 1999).

Il metodo qualitativo, inoltre, trova giustificazione nella difficoltà di quantificazione dei fenomeni indagati e nell'importanza del contatto diretto con il contesto aziendale per la loro comprensione.

Il quadro teorico di riferimento sulla base del quale sono stati formulati gli specifici propositi di ricerca è stato definito grazie ad un'ampia indagine bibliografica (fase esplorativa della ricerca).

La successiva indagine sul campo per la verifica/approfondimento dei quesiti di ricerca è stata sviluppata attraverso la realizzazione di interviste dirette ai responsabili di tre strutture istituzionali calabresi, direttamente coinvolte nelle politiche di marketing territoriale. La modalità di rilevazione è stata quella delle interviste dirette realizzate nelle rispettive sedi attraverso lo sviluppo di colloqui diretti con figure chiave nei processi di Marketing Territoriale.

Nella stesura del lavoro si riflette il percorso di ricerca seguito. Lo stesso si articola in quattro capitoli, oltre alla presente introduzione.

Nel primo capitolo vengono inquadrati l'ambito ed il problema ispiratore della ricerca, e viene dettagliatamente descritta la metodologia utilizzata. Dopo aver argomentato le giustificazioni della scelta metodologica qualitativa, viene analiticamente descritto il paradigma seguito e presentato il disegno della ricerca. In tale ambito sono descritte in maniera dettagliata anche le attività di ricerca svolte: selezione e analisi dei casi, raccolta dati, sviluppo interviste, analisi ed elaborazione delle informazioni raccolte.

Nel secondo capitolo viene effettuata un'analisi della letteratura sul Marketing Territoriale, cercando di coglierne i principali contributi ma non inquadrando i medesimi in dei filoni specifici, essendo comunque una letteratura piuttosto recente e soprattutto di taglio pratico-operativo. Dopo la presentazione delle principali definizioni e contributi, l'attenzione si focalizza sul passaggio dal Marketing al Marketing del territorio ed infine ci si sofferma sui principali elementi del mix operativo, in maniera funzionale al resto dell'indagine.

Il terzo capitolo costituisce il cuore del lavoro di ricerca; esso concerne l'analisi e la discussione dei dati raccolti e, quindi, l'approfondimento dei singoli propositi di ricerca esplicitati. Dopo lo sviluppo dei tre casi aziendali, in calce ad ognuno di essi l'analisi si chiude con la discussione dei propositi di ricerca e, in particolare, con la constatazione che esistono dei denominatori comuni nelle politiche di Marketing territoriale poste in essere dalle tre istituzioni indagate, e che questi tendono a rispondere alle criticità rilevate in tutti e tre i casi.

L'ultimo capitolo concerne la discussione dei propositi di ricerca e le implicazioni future della ricerca medesima. Sulla base dei risultati ottenuti e della discussione condotta, viene presentato quale possibile

chiave di lettura dei comun denominatori su citati, l'*Urban Center*, un modello gestionale per lo sviluppo territoriale integrato.

Proprio quest'ultimo costituisce un'interessante opportunità di spunto per la futura ricerca, per comprendere come possano le necessità strategiche locali influire sulle scelte di politica regionale e altresì su quelle di politica nazionale, così da indagare la possibilità di invertire la prospettiva da Top down a Bottom up.

Ringraziamenti

Se nell'ambito degli affetti familiari, il mio più sentito grazie va alle persone cui è dedicato questo lavoro, fuori dal contesto familiare sono tante le persone verso cui, alla fine di questo percorso, mi sento sinceramente e profondamente grato.

Innanzitutto, ringrazio il prof. Alberto Marino per la fiducia accordatami e per essere stato enormemente disponibile, sia dal punto di vista professionale che da quello umano, nel corso di questi anni.

Un'intensa attestazione di gratitudine la esprimo poi al Prof. Angelo Miglietta che per primo ha sposato questo progetto e mi ha permesso di metterlo in pratica.

Sono molto riconoscente, altresì, al prof. Nicola Ostuni per avermi accolto, con grande disponibilità, all'Università di Catanzaro ed avermi messo in contatto col Professor Francesco Bifulco.

L'ultimo (decisamente non per importanza) ringraziamento "istituzionale" lo devo al Professor Francesco Bifulco per aver permesso il mio percorso accademico in Calabria, condividendo il progetto e arricchendolo con tanti preziosi suggerimenti forniti nell'individuazione del tema e della metodologia della ricerca, per avermi assicurato costante supporto nelle diverse fasi del lavoro e per essersi dimostrato enormemente sensibile e generoso, sia dal punto di vista professionale che da quello umano.

Sono poi tantissime le persone, conosciute per e grazie al Dottorato, verso cui mi sento profondamente grato.

Preliminarmente e doverosamente, il mio più accorato e sentito ringraziamento va alla persona grazie alla quale ho avuto la possibilità di vivere questa splendida esperienza, Roberto Rinaldi: grazie di cuore Rob!

Iniziato il Dottorato sono state diverse le persone, davvero splendide, che ho avuto la fortuna di conoscere e che tantissimo mi hanno dato, arricchendomi enormemente sia umanamente che professionalmente; grazie di cuore a Fabio Cassia, Daniele Toninelli, Emilio Aruda,

Annalisa Zorognotti, Matteo Pessione, Francesca Magno, Andrea Manzoni e Marina Margheron.

Ci sono poi tre persone davvero speciali verso cui resterò sempre debitore, e che tutti i giorni nel corso di questi anni e, soprattutto e fortemente, nel momento del bisogno, si sono comportate come i più veri degli amici; senza il loro aiuto, il mio percorso non si sarebbe concluso: grazie di cuore a Sara Bassani, Cristina Bettinelli e Riccardo Rapelli (Mitico Rap!).

Infine (ma, ancora una volta, decisamente non per ultimo), un enorme sentimento di gratitudine lo esprimo verso una persona eccezionale che è riuscita ad essere, nel corso di questi anni: una guida ed un punto di riferimento dal punto di vista professionale ed accademico; un amico enormemente sensibile, generoso e disponibile dal punto di vista umano: grazie di cuore a William Brognieri.

Capitolo I

Inquadramento e metodologia della ricerca

1.1 Premessa

Il Marketing Territoriale, inteso in accezione ampia come lo strumento per porre in essere tutte quelle attività di “promozione” di un territorio al fine di attrarre i potenziali utenti (siano essi potenziali residenti, turisti, operatori economici, istituzioni pubbliche e private), è negli ultimi decenni ampiamente penetrato nelle politiche di sviluppo economico locale, fornendo ad esse importanti riferimenti strategici ed operativi (Caroli, 2006).

Tra le principali cause della crescente importanza di questa disciplina spicca senz’altro una sempre più accentuata mobilità internazionale degli investimenti produttivi che ha, inevitabilmente, messo le varie aree geografiche in forte e decisa competizione nella corsa al miglioramento della propria “attrattività economica” agli occhi dei potenziali investitori. Ciò ha ovviamente fatto sorgere la necessità, per ogni singolo contesto territoriale, di migliorare la propria attrattività ed il modo in cui la stessa viene percepita da imprese, persone e, in

generale, da tutti coloro che sono detentori di risorse rilevanti per lo sviluppo.

E' quindi fondamentale, nella prospettiva di mettere appunto una corretta strategia di marketing territoriale, riuscire a capire che cosa condiziona gli attori (individui ed aziende) al momento di scegliere dove localizzare le proprie attività.

Provando allora ad interpretare le scelte localizzative degli attori (sia interni che esterni) rispetto un territorio è assolutamente utile ed interessante prendere in considerazione i cinque principi di organizzazione dello spazio urbano (Camagni, 1992):

- 1) agglomerazione o sinergia;
- 2) accessibilità o competizione spaziale;
- 3) interazione spaziale;
- 4) gerarchia o ordine delle componenti;
- 5) competitività.

Altrettanto importante è il fenomeno politico che vede, negli ultimi anni, un forte e deciso spostamento del potere decisionale ed economico dalle amministrazioni statali centrali agli enti locali. Infatti, in questo mutato contesto, questi ultimi che governano il territorio e gli stakeholders del territorio stesso sono diventati gli attori principali delle politiche di sviluppo delle diverse aree geografiche; ed

è proprio in tale ambito che trova collocazione lo spirito del presente lavoro. Le politiche di sviluppo, anche in osservanza di quelle che sono le direttive comunitarie legate all'utilizzo dei fondi strutturali, devono mirare a far sì che lo sviluppo sia "fisiologico", sia dal punto di vista ambientale (livelli di inquinamento, ricerca di fonti energetiche alternative, salvaguardia dell'ambiente, ecc.) che dal punto di vista sociale (reddito, innovazione tecnologica, tasso di natalità e di crescita delle imprese, quote di mercato internazionale) che, infine, dal punto di vista economico (tasso di occupazione, livello di formazione, distribuzione della ricchezza, sostegno delle persone svantaggiate, indici di salute, ecc.). Ciò ne consegue che, pare molto interessante osservare come si muovono in tale contesto, i territori che presentano i gap più rilevanti e che, nonostante innumerevoli tentativi da parte dei governi centrali e locali, probabilmente male progettati e programmati, non sono ancora riusciti ad ottenere risultati significativi. Da ultimo, ed in chiave prettamente macroeconomica, un impulso importante verso una nuova e sempre più significativa attenzione per le politiche di marketing territoriale arriva senz'altro dal mutato contesto internazionale conseguenziale alle dinamiche economiche di alcuni importanti paesi, come Cina ed India, che hanno

decisamente e strutturalmente modificato gli assetti economici internazionali.

Sulla base di tali premesse, il lavoro di tesi di dottorato si prefigge due specifici propositi di ricerca:

1. L'individuazione, all'interno delle istituzioni pubbliche calabresi, di quei soggetti concretamente impegnati nella diffusione della cultura del marketing management applicata al territorio;
2. l'analisi della situazione calabrese in tema di pianificazione strategica del territorio.

L'obiettivo del primo proposito di ricerca è di rappresentare la diffusione della percezione della problematica nell'ambito dei soggetti che tramite l'adozione di azioni e progetti di marketing territoriale mirano ad un concreto piano di crescita del territorio e al miglioramento delle sue potenzialità, cercando nello specifico di capire quali possano essere i denominatori comuni delle principali strategie di Marketing Territoriale in un territorio ricco di enormi potenzialità attrattive che non sempre sono state valorizzate adeguatamente.

L'obiettivo del secondo proposito di ricerca è di rappresentare la situazione calabrese in tema di pianificazione strategica del territorio

individuando ed osservando quelli che, ad oggi, appaiono i più interessanti progetti di marketing territoriale posti in essere nel territorio regionale.

Al fine di raggiungere i propositi di ricerca descritti, il percorso di approfondimento, meglio delineato e specificato nel seguito del capitolo, si articola in due macro fasi:

- una prima, dedicata all'indagine bibliografica e documentale, con l'obiettivo di rappresentare la panoramica delle esperienze e dei modelli di riferimento;
- una seconda, di taglio empirico, realizzata attraverso un'analisi, condotta in profondità, delle istituzioni pubbliche calabresi di riferimento: la Regione, la Camera di Commercio di Catanzaro e l'Amministrazione Comunale del capoluogo di Regione.

1.2 Scelte epistemologiche di fondo

Le scelte epistemologiche (Dewey, 1949; Dagnino, Di Betta, Quattrone, 1998), che hanno determinato l'impostazione della ricerca empirica, sono state funzionali rispetto agli obiettivi del lavoro suddetti, ed hanno condotto all'adozione di un disegno della ricerca descrittivo, alla scelta dell'indagine sul campo e del metodo qualitativo (Cfr. Tabella 1.1).

Tabella 1.1 – Le scelte epistemologiche di fondo

PRINCIPALI SCELTE EPISTEMOLOGICHE	PRINCIPALI MOTIVAZIONI ALL'ADOZIONE
1. Ricerca descrittiva	<ul style="list-style-type: none"> • Raccoglie informazioni su come un fenomeno si manifesta • Ha come scopo la descrizione delle caratteristiche principali del problema • Presume una conoscenza iniziale del ricercatore sul fenomeno indagato
2. Indagine sul campo	<ul style="list-style-type: none"> • Consente di analizzare il fenomeno nel suo ambiente naturale ed in presenza di molte variabili • Favorisce la comprensione di alcune informazioni
3. Metodologia qualitativa (metodo dei casi)	<ul style="list-style-type: none"> • Si presenta consona rispetto alle caratteristiche del problema (prevalenza di aspetti non quantificabili e necessità di osservazione del fenomeno nel contesto in cui si manifesta) • Persegue una generalizzazione teorica e non statistica

In particolare, la scelta dell'indirizzo descrittivo (Sellitiz, Wrightsman, Cook, 1976) del presente lavoro è stata indotta dalla natura del problema di ricerca; infatti la finalità generale delle ricerche descrittive è proprio identificabile nella formulazione di una teoria che abbia quali obiettivi specifici la descrizione delle caratteristiche salienti del problema, piuttosto che la classificazione di alcune variabili rilevanti ai fini della comprensione o ancora l'esame delle

relazioni tra due o più variabili. Inoltre, l'approfondimento della conoscenza del tema della ricerca consente di definire con maggiore precisione, rispetto agli studi esplorativi, il tipo di informazioni, il tipo di fonti ed i metodi di raccolta dati (Mari, 1994).

La scelta dell'indagine sul campo è derivata dall'esigenza di varietà e ricchezza di informazioni in relazione ad elementi difficilmente quantificabili, il cui sviluppo è influenzato da molteplici variabili di tipo comportamentale, manageriale e di contesto.

Il contatto diretto, infatti, costituisce un canale informativo privilegiato in quanto consente di cogliere, oltre alle evidenze oggettive, anche quelle soggettive che, a ben vedere, rivestono un ruolo assolutamente non trascurabile.

La scelta del metodo qualitativo, ed in particolare l'utilizzo del *multiple case study*, cioè osservazioni singole, clusterizzabili in funzione di specificità emergenti, trova giustificazione nella coerenza con l'obiettivo di studio e con la natura dei fenomeni indagati (Campbell, 1999; Eisenhardt, op. cit., 1989; Mari, op. cit., 1994; Yin, op. cit, 1999, 2003).

1.3 Inquadramento della ricerca

Le ricerche descrittive, come detto nel precedente paragrafo, non perseguono la generalizzazione statistica dei risultati, bensì mirano, attraverso l'affinamento di proposizioni di ricerca, alla costruzione di una cornice teorica in relazione al fenomeno indagato.

I due tipi di disegni della ricerca, esplorativo e descrittivo, nell'ambito del presente lavoro possono essere considerati come degli stadi di un processo continuo; ad ognuna delle due fasi corrisponde un esame più dettagliato del problema di ricerca, e passando da uno stadio all'altro si consegue un incremento delle conoscenze acquisite (lo stesso tipo di relazione esistente tra gli obiettivi specifici e quelli generali) (Mari, op. cit., 1994).

Per quanto concerne il disegno di ricerca esplorativo, esso è stato sviluppato quale fase a monte dello studio, attraverso la ricognizione di materiale bibliografico, cartaceo ed elettronico e grazie al confronto sui temi di ricerca, con diversi docenti in ambito nazionale ed internazionale. L'analisi della letteratura ha così consentito di postulare i propositi di ricerca oggetto di approfondimento nell'indagine empirica (fase descrittiva).

Per quanto concerne le fonti dei dati, considerato il problema della ricerca ed il taglio descrittivo della stessa, si è ritenuto di utilizzare in

maniera complementare sia dati raccolti per lo scopo specifico dell'indagine (dati primari), che dati già disponibili sui singoli fenomeni oggetto di rilevazione (dati secondari); tutto ciò per tre fondamentali ragioni: 1) inquadrare e contestualizzare gli approcci adottati; 2) ottimizzare il tempo concesso dai dirigenti e la permanenza negli enti; 3) focalizzarsi sugli aspetti più particolari e specifici del problema indagato, non documentati da altre fonti.

Infine, sulla base delle tipologie di informazioni individuate come necessarie e dalla specificazione delle fonti dei dati, è stato individuato quale metodo per la raccolta dei dati primari il caso aziendale (Bonoma, 1985) nella specifica del *multiple case study* (Yin, op. cit., 1999, 2003). Tale scelta è stata effettuata in primo luogo sulla base della coerenza con l'obiettivo del lavoro che trova corrispondenza nel grado di rigore scientifico offerto da tale metodo.

Anche la scelta di utilizzare il metodo del *case study* per fini descrittivi, operata in questa sede, trova giustificazione nell'opera di Yin. Un luogo comune rispetto all'adozione del *case study* quale metodo di ricerca valido, risiede, infatti, nel principio dell'ordine gerarchico che governerebbe i diversi metodi di ricerca e che assegnerebbe a tale metodo una funzione esclusivamente esplorativa. Questa visione gerarchica dei metodi di ricerca può essere facilmente

contraddetta dall'approccio pluralistico, nel senso che ogni metodo di ricerca può soddisfare scopi diversi (esplorativo, descrittivo, causale) purché siano rispettate le tre condizioni fondamentali e il metodo scelto si presenti il più adeguato rispetto al progetto da svolgere (Mari, op.cit., 1994). A dispetto delle critiche mosse al rigore scientifico e, quindi, alla generalizzabilità dei risultati attraverso l'applicazione del metodo del "caso", infatti, è stato osservato che tale problema si sana con l'accoglimento della differenza concettuale tra metodo induttivo e metodo deduttivo. Rispetto ai metodi che perseguono la generalizzazione statistica dei risultati verso l'universo (deduttivo), il *case study* si presenta idoneo nei casi in cui si persegua il particolare tipo di generalizzazione dalle evidenze empiriche verso una teoria (metodo induttivo) (Eisenhardt 1989; Mari 1994; Yin 1999, 2003, op. cit.).

Inoltre, il fine della generalizzazione empirica verso la teoria che contraddistingue questo lavoro, colma anche le eventuali riserve in merito alla precisione dei dati che, a ben vedere, in tale tipologia di lavoro, si pone ad un livello di importanza secondario rispetto alla necessità di tracciare un quadro globale della realtà attraverso l'osservazione di analisi e fatti altamente contestuali (Mari, op. cit., 1994).

1.4 Il metodo utilizzato

In questo lavoro si è utilizzato, come già più volte ribadito, il metodo del *multiple case study*, che ha trovato numerose e frequenti applicazioni nella disciplina dell'Economia Aziendale negli ultimi anni. Questa modalità, come suggerisce anche l'accezione terminologica che la identifica, si riferisce all'analisi di molteplici esperienze rispetto al tradizionale *case study* (*single case study*), il cui utilizzo trova giustificazione laddove il caso rappresenti un test critico di una teoria già esistente oppure rappresenti un evento unico o raro o abbia uno scopo rivelatore (Yin, op. cit., 1999, 2003). Pertanto, alle evidenze empiriche prodotte attraverso l'utilizzo del metodo del *multiple case study* sono connessi costi e benefici differenti rispetto a quelle implicate dalla modalità *single*.

In linea generale, alla modalità multipla è spesso associato un maggior grado di rigore scientifico ed una maggiore forza esplicativa ai fini della generalizzazione, contrapposti al maggiore dispendio in termini di tempi e di risorse.

La logica alla base del *multiple case study* è quella della ripetizione (*replication*), un principio analogo a quello utilizzato per gli esperimenti multipli, ma molto diverso rispetto alla logica campionaria. La ripetizione presuppone che i singoli casi oggetto di

analisi vengano osservati e trattati come singoli esperimenti, e non come unità di analisi all'interno di uno stesso esperimento, pertanto la metodologia di indagine che ne discende è di tipo *cross-case* (*cross-experiment*) piuttosto che *within-case* (*within experiment*).

In tale ottica deve essere letta, quindi, la scelta di avvalersi del *multiple case study* nell'ambito del presente lavoro.

1.5 Attività di ricerca svolte

1.5.1 Selezione dei casi

Il criterio di selezione dei casi per lo sviluppo dell'indagine è stato funzionale rispetto alla tipologia descrittiva della ricerca, specie in relazione alla qualità dei soggetti coinvolti, visto che trattasi di enti pubblici.

Le motivazioni che hanno guidato la scelta dei singoli casi meritano alcune precisazioni. Innanzitutto, effettuando l'analisi nell'ambito di uno studio descrittivo, e non un test di verifica statistica, sono state selezionate esclusivamente quelle realtà che presentassero i maggiori gap in termini di politiche di marketing territoriale, specie relativamente ai risultati ottenuti e quindi al grado di sviluppo del territorio stesso in ambito nazionale.

La selezione degli enti è stata effettuata attraverso uno *screening* progressivo, per cui in primo luogo si è scelto, nell'ambito delle diverse Regioni, sul territorio nazionale, di focalizzarsi su quelle che fossero riconosciute come maggiormente deficitarie da un punto di vista di sviluppo economico-sociale, restringendo pertanto l'ambito di ricerca alle Regioni classificate dall'Unione Europea (Programmazione 2007-2013) come "Obiettivo Convergenza" ossia l'ex Obiettivo 1.

Successivamente il campo di analisi è stato ulteriormente ristretto prendendo in considerazione, tra le 5 Regioni afferenti a tale classificazione quella che presenta il minor grado di sviluppo economico, letto in termini di PIL pro-capite, che a ben vedere è la Calabria (Eurostat, 2008).

Nell'ambito della Regione Calabria, al fine dell'analisi, oltre evidentemente all'Ente Regione ed in particolare alla struttura della stessa con delega al Marketing territoriale, sono stati selezionati altri due enti di riferimento per il Capoluogo di Regione, ossia l'Assessorato al Marketing Urbano del Comune di Catanzaro e la Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Catanzaro.

La scelta trova le sue motivazioni nella volontà di descrivere delle realtà che, seppur hanno investito consistenti risorse, sono ancora contraddistinte dai più evidenti gap ed arretratezze in termini di risultati ottenuti sinora dalle politiche per il territorio dimostrando, con qualche eccezione, delle carenze strutturali nella programmazione e nell'attuazione dei programmi stessi.

Inoltre, prendendo in considerazione tre enti indipendenti l'uno dall'altro ma aventi, nell'ambito dello sviluppo del territorio, le stesse finalità ultime, è stato possibile cercare il comun denominatore delle politiche di marketing territoriale tanto necessario se non indispensabile per garantire l'efficacia delle politiche medesime.

Tutti e tre gli enti disponevano di un sito Web dal quale è stato possibile attingere le informazioni necessarie, di carattere generale, in merito ai progetti ed alla caratterizzazione strutturale coerentemente con il problema della ricerca.

Le strutture così individuate sono state successivamente contattate attraverso preventive e-mail di presentazione e successive telefonate *ad personam* ai rispettivi responsabili.

1.5.2 Raccolta dati

Considerata la complessità dell'oggetto di indagine, nella raccolta dei dati ci si è avvalsi della triangolazione (Mari, op. cit., 1994), ricorrendo all'utilizzo di diversi strumenti: analisi documentale, interviste dirette e osservazione.

Per quanto concerne l'analisi documentale, i dati secondari esterni sono stati raccolti attraverso l'analisi della letteratura ed esplorazioni sui siti Web connessi alle tematiche del marketing territoriale.

I dati secondari interni, invece, sono stati raccolti soprattutto attraverso l'osservazione non partecipante. La disponibilità dimostrata dagli uffici nel rilascio di documentazione informativa, inoltre, ha enormemente favorito lo svolgimento di tale attività. Le interviste sono state sviluppate in forma diretta a 3 interlocutori, uno per ciascuna struttura selezionata (Cfr. Tabella 1.2), individuati sulla base dell'impatto che la loro posizione esercitava nell'ambito dei progetti di marketing territoriale.

Tabella 1.2 – Le interviste realizzate

Ente	Intervistati	Posizione	Durata
REGIONE CALABRIA	Dott. G. Perani	Direttore Generale del Dipartimento Turismo, Beni Culturali, Sport, Spettacolo e Politiche Giovanili	2,5 h
CCIAA DI CATANZARO	Dott. P. Abramo	Presidente	3 h
COMUNE DI CATANZARO	Dott. Gagliardi	Staff Assessorato al marketing urbano	2 h

Le interviste sono state effettuate personalmente seguendo la modalità di somministrazione semi-strutturata; in tale ambito il colloquio, impostato mediante l'utilizzo di domande aperte, è stato preceduto dall'invio, ai singoli intervistati, di una griglia di analisi sullo stato dell'arte delle politiche di marketing territoriale delle autonomie locali oltre che dalle domande che gli sarebbero poi state poste (precedute da una lettera di presentazione che palesava gli obiettivi del lavoro di ricerca), così da ottimizzare il tempo a disposizione e preparare gli intervistati stessi alle domande che gli sarebbero state proposte.

1.5.3 Analisi delle informazioni

L'analisi e l'interpretazione dei dati raccolti sono state realizzate, come si è detto, secondo un approccio qualitativo che ha tenuto conto di un complesso di informazioni complementari rispetto all'oggetto dell'intervista, rese disponibili dalla modalità di interazione diretta con le strutture.

La prima fase di analisi è stata realizzata attraverso una rielaborazione delle informazioni raccolte per ciascun ente attraverso la stesura di un *report* all'interno del quale sono state distinte le informazioni fornite dagli intervistati dalle riflessioni del ricercatore, derivate anche dall'osservazione e dalla contestualizzazione dei dati raccolti.

Una seconda fase ha riguardato la presentazione dei singoli casi, riportando tutte le informazioni necessarie, armonizzate e rese omogenee in funzione dell'obiettivo della ricerca. A tal fine, in un momento successivo l'analisi è stata condotta in maniera trasversale rispetto agli specifici propositi di ricerca formulati, in modo da consentire una visione d'insieme rispetto al tema indagato, pur rispettando, in tale ambito, il principio della non aggregazione dei dati previsto per lo sviluppo dei *multiple case study*. Per ciascuna unità di analisi, cioè, l'attenzione è stata soffermata sugli esempi applicativi più eclatanti forniti dalle strutture.

L'analisi e l'elaborazione delle informazioni si conclude con alcune riflessioni inerenti la discussione dei propositi di ricerca e in particolare con la constatazione dell'esistenza di denominatori comuni nelle politiche di marketing territoriale che ne influenzano notevolmente la strutturazione e l'efficacia concreta sul territorio, che risulta essere ovviamente il contesto comune di applicazione delle stesse.

Capitolo II

Evoluzione storica del concetto di Marketing Territoriale e Competitività Sostenibile del Territorio

2.1 Dal Marketing al Marketing Territoriale

Il marketing territoriale è qualcosa di ben più complesso di quanto possa a prima vista sembrare (Sicca, 2000) e certamente non si esaurisce e limita alla comunicazione e promozione dei territori (Flipo e Texier, 1992; Kotler et al., 1993).

“Marketing territoriale” significa marketing applicato al territorio.

A volte, tuttavia può sembrare che il marketing territoriale sia poco più che una nuova terminologia per un set di tecniche che sono rimaste sostanzialmente immutate (Paddison 1993).

Al contrario la disciplina di marketing ha molto più da offrire che non solo un nuovo nome per ciò che da sempre si chiama politica di sviluppo urbano (Krantz e Schätzl 1997).

Pare evidente che la questione è quindi terminologica, pertanto l'aspetto definitorio si rivela la base di partenza su cui costruire un impianto disciplinare e gestionale (AMA, 2007, 2008, 2009).

D'altronde l'etichetta "marketing territoriale" comprende e racchiude in sé due concetti, "marketing" e "territorio", ciascuno dei quali presenta una propria tipicità.

Sinteticamente, per il momento basti considerare che, agli estremi, il marketing oscilla tra il concetto di tecnologia e quello di teoria, il territorio tra una propria dimensione ontologica e l'assimilazione all'impresa.

Disaminare quindi l'affiancamento di due termini rispettivamente carichi di significati peculiari è una questione di metodo molto importante.

Innanzitutto si sottolinea che l'assunzione di partenza, affrontando il tema del marketing territoriale, consiste indubbiamente nell'assunto che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano univocamente applicabili all'impresa *profit oriented*, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento (Kotler e Levy, 1969; Hunt, 1976, 2002; Guatri Vicari e Fiocca, 1999).

Va pertanto configurandosi una ipotesi di «marketing» come corpo disciplinare unico, valido per tutte le organizzazioni ed in cui il profilo

gestionale e l'orientamento strategico non presentano sostanziali differenze, tali da escluderne una diffusa applicabilità (Mele, 1993).

Nel corso degli anni abbiamo visto il proliferare di numerosi filoni disciplinari, quali il marketing sociale, il marketing delle organizzazioni no-profit, il marketing pubblico, il marketing artistico ed il marketing territoriale.

Quest'ultimo nasce dalla considerazione che il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale e, in qualità di "bene pubblico", non orientato al profitto, non avrà un esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico (Moore, 1995) e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

Il tema dell'applicabilità del marketing al governo delle città è affrontato anche da Krantz e Schätzl (1997, op. cit.), secondo i quali è possibile giustificare tale estensione in virtù di due ragioni: i processi di scambio tra organizzazioni, sia nel settore privato sia nel settore pubblico, quale quello urbano e territoriale, sono molto simili (tesi dell'analogia); inoltre, obiettivi di penetrazione del mercato e persuasione dei partner dello scambio stesso risultano più efficienti se perseguiti attraverso il marketing (tesi dell'efficienza).

Il tema del “quale marketing” si affermi e sia funzionale al singolo ambito applicativo in cui la disciplina si diffonde via via (Troilo, 1993; Grandinetti, 1994), risulta essere strumentale all’analisi in oggetto, proprio perché il contesto territoriale appare tra i più complessi.

L’esperienza internazionale ha, infatti, evidenziato l’emergere di molte distorsioni in sede applicativa (Sicca, op. cit., 2000; Bellini, 2000); al marketing si deve, quindi, ricorrere avendo chiara consapevolezza dei limiti ad esso connessi (Bellini, 2000).

La trasposizione diretta dei concetti di marketing tradizionale al marketing delle città dà dei risultati ancora limitati e insoddisfacenti. Come spesso accade al momento dell’apparizione di una nuova idea, si manifestano posizioni estreme (Texier, 1993).

Dematteis (1994) sostiene, nel caso di un territorio cittadino, che l’espressione marketing urbano è una «contraddizione in termini», in quanto il connesso valore intrinseco è determinato dalla sommatoria di vantaggi indivisibili, non vendibili e difficilmente adattabili alla domanda.

Sulla stessa onda Golfetto (2000) ritiene la scelta di applicare a contesti territoriali strumenti tipici del marketing, tradizionalmente riferiti alle imprese, densa di difficoltà.

Il problema si configura non tanto come mancanza di competenze dei responsabili, quanto piuttosto come problema generale, di nascita di una disciplina, rispetto alla quale l'impianto teorico pare ancora in parte da costruire.

Fondamentalmente pare difficile collocare i molteplici contributi presenti in letteratura all'interno di veri e propri filoni di ricerca, proprio per via della storia piuttosto recente di questa disciplina oltre che per il taglio molto empirico-operativo dei contributi medesimi¹.

Altri autori ritengono che l'ambiguità che contraddistingue il concetto di marketing territoriale sia dovuta al fatto che esso esprime «un'idea complessa, difficile da focalizzare, in cui la teoria di base vive ancora una fase rudimentale e, specialmente quando deve essere messa in pratica, si trova ancora nello stadio dell'infanzia» (Sforzi, 1994).

In questa prospettiva, Corsico (1994) afferma come la questione del linguaggio non sia secondaria: passando da un campo disciplinare puramente "imprenditoriale" al territorio, infatti, si sostiene che sia necessaria una «traduzione dei linguaggi» che implica una trasposizione di un insieme di idee da un sistema di riferimento concettuale a un altro.

¹ Al proposito numerosi sono i contributi inerenti il Marketing Territoriale e Urbano, che trattano le tematiche da un punto di vista molto operativo: Cfr. Ave, Corsico, 1994; Borghesio, 1997; Ierardi, 1999; Iorio, 1994; Mezzino, 2002; Papotti, 2001; Silvestrelli, Agazzani, 2002; Ward, 2000; Boisen, 2007; Van der Berg et al. 1999, 2000, 2002; Metaxas, 2006.

Linea di pensiero, questa, ripresa da parte della letteratura degli anni '80, secondo cui non si deve importare un repertorio di tecniche da altre discipline *sic et simpliciter*, ma chiedere alle stesse, ed *in primis* al marketing, di contribuire in qualità di «nuovo paradigma che struttura il modo in cui il complesso funzionamento di una città è guardato» (Ashworth e Voogd, 1988).

Lo stesso Corsico (1994, op.cit.) nota che l'espressione marketing urbano o territoriale potrebbe di fatto celare tre differenti metafore, dalle implicazioni assai diverse. Essa può essere infatti intesa quale:

- marketing nella città, dove la città è intesa come mercato in cui si svolge un sistema di scambi;
- marketing della città, dove la città si qualifica come merce, termine dell'azione di marketing e oggetto dello scambio;
- marketing fatto dalla città, dove la città si caratterizza come impresa ovvero svolge attivamente azioni di marketing.

Nessuna delle tre metafore sembra da sola esaurire la complessità della problematica, ma evidenzia le sovrapposizioni evocate da un'espressione quale “marketing territoriale”, che non vanta al momento un consolidato costruito e una base empirica pregnante.

La letteratura italiana ha preferito, pur evidenziandone i limiti e le cautele, la terza metafora, sostenendo l'applicabilità del marketing al

territorio in virtù dell'assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d'impresa.

La metafora del “territorio come impresa” (Filosa Martone ,1998; Vesci, 2001) ha così conosciuto nel nostro paese un vasto consenso e un'ampia diffusione (Camagni, 1994; Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000; Latusi, 2002).

Su tale metafora si è costruito l'impianto teorico ed operativo di riferimento del marketing territoriale, determinatosi così non tanto riferendosi al concetto di mercato e alle problematiche citate in precedenza circa la possibilità di estendere la disciplina del marketing ad altri campi diversi da quelli dell'impresa, ma in virtù della metafora “territorio come impresa”.

Se si colloca però il marketing territoriale nell'area del no-profit, una simile metafora non appare esaustiva.

Inoltre, dal momento in cui esiste un mercato del territorio in cui l'applicazione del marketing è pienamente legittimata, l'assimilazione del territorio all'impresa rischia di non tenere in debito conto le specificità delle dinamiche di scambio poste in essere dal territorio. A tal proposito, più fine appare la considerazione di Van den Berg (1990) secondo cui «a city *should be managed* as a business

enterprise», dove l'orientamento al mercato costituisce un riferimento indispensabile.

Come noto oggi i territori vivono una fase di profonda trasformazione e necessitano, pertanto, di una politica di gestione appropriata, in grado di valorizzarne le specificità. Tuttavia il marketing strategico territoriale non può essere paragonato a quello realizzato dalle grandi imprese: gestire una città o un territorio come un'impresa richiede un approccio differente. Infatti, il concetto di imprenditorialità è estraneo alle pubbliche amministrazioni fondate, invece, su una cultura di tipo gerarchica e burocratica; vanno poi considerate tutte le problematiche legate alla proprietà e all'uso dei beni pubblici.

Il contributo arrecato da discipline di matrice aziendale e manageriale, quali il marketing, alla gestione e al governo del territorio si rivela indubbiamente significativo ed anche necessario, ma allo stesso tempo deve tenere conto delle specificità intrinseche che connotano nuovi ambiti di applicazione.

“Marketing territoriale”, concludendo, è un'espressione pienamente legittima e capace di notevole fertilizzazione (Caroli, op. cit., 1999) in sede sia accademica sia gestionale, in quanto ogni territorio è interessato da dinamiche di scambio.

Tuttavia, come indicato dalla prudenza manifestata dagli autori nel discutere la relazione marketing-territorio, è necessario tener conto di alcune considerazioni di partenza, tra cui il focus sulle peculiarità territoriali e il superamento della mera trasposizione dei concetti e delle prassi dall'impresa al territorio.

Pare evidente che in letteratura prevale il concetto di marketing territoriale come insieme di strumenti aziendali traslati dall'impresa a contesti geografici, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo locale attraverso l'attrazione di investimenti e/o turisti e la massimizzazione del benessere attraverso la soddisfazione degli utenti attuali².

Al contrario, solo in rari casi il marketing territoriale viene considerato una disciplina³.

Elemento comune è, invece, il riferimento al concetto di mercato, spesso indicato in modo esplicito.

Con maggior dettaglio, Caroli (1999, op.cit.) indica che nell'ambito di un più generale obiettivo di sviluppo sostenibile, il marketing territoriale è finalizzato a promuovere la competitività economica di un'area geografica, contemplando i vincoli mossi da altri obiettivi,

² Cfr. Kavaratzis, 2004; Ancarani, 1996, 1999, 2001; Alderson, 1965; Camagni, Gibelli, 1999; Cidrais, 2001; Doel, Hubbard, 2002; Ferrari, 2000; Gregori, 2000; Hallen et al., 1991; Van Limburg, 1998; Ward, 1998; Petruzzellis, 2002; Polci, 1999; Siano, 2001;

³ Cfr. Fontana, Caroli, 1999; Varaldo, Caroli, 1999; Valdani, Jarach, 1998; Kotler et al. 2003; Borghesi, 1994.

quali l'equilibrio e la coesione sociale unitamente alla sostenibilità ambientale.

Pertanto gli obiettivi sociali indicati in letteratura *a latere* di quelli economici sono difficilmente perseguibili attraverso una strategia di marketing, essendo questa in ogni caso di matrice aziendale, e costituirebbero piuttosto dei vincoli all'azione di marketing territoriale medesima (Caroli, op. cit., 2006).

La critica mossa non appare del tutto condivisibile in quanto anche la sola attrazione di investimenti d'impresa su un territorio deve necessariamente contemperare, specie se manifatturiera, le implicazioni a livello non solo urbanistico ma soprattutto sociale, che da essa derivano.

Considerando che nella maggior parte delle definizioni citate gli obiettivi economici e sociali siano entrambi presenti, la metafora del territorio come impresa denota ancora qualche perplessità; sebbene infatti si vada affermando l'idea che l'obiettivo del profitto sia sostituito dalla creazione di valore (Porter, 1987), la ricerca di benessere sociale e di sviluppo sostenibile rimangono obiettivi che esulano dalla dimensione strettamente imprenditoriale.

Dopo un primo sforzo definitorio, è possibile completare l'analisi ricordando che il marketing territoriale non deve essere confuso con

altre apparentemente simili politiche di governo del territorio, al fine di evitare che si pensi al marketing territoriale come un «vino vecchio in botti nuove» (Krantz e Schätzl, op. cit., 1997).

Per lo specifico caso italiano, lo stesso Caroli (1999, op. cit.) propone un'indicazione di azioni potenzialmente assimilabili al marketing territoriale, le quali viceversa presentano metodi ed obiettivi sensibilmente diversi.

Sicuramente il marketing territoriale non può essere sovrapposto alla pianificazione urbanistica, avendo entrambi rispettivamente funzioni assai diverse.

In entrambi i casi suddetti, il marketing territoriale svolge un ruolo complementare alle stesse politiche locali ed urbanistiche, configurandosi come importante contributo metodologico da tenere in considerazione: esso consente di introdurre il punto di riferimento rappresentato dai bisogni e dalle aspettative della domanda territoriale e di ampliare, così, la visuale di simili politiche.

Si ritiene inoltre riduttivo intendere il marketing del territorio come funzione di vendita o commerciale, ruolo che, peraltro, non ricopre nemmeno nelle imprese.

In relazione al sostegno ad un sistema locale di imprese, il rischio maggiore è rappresentato dal fatto che non venga rafforzato un

territorio bensì uno specifico gruppo di imprese, limitando il raggio d'azione e gli effetti ricercati del marketing territoriale medesimo. Secondariamente, il marketing territoriale potrebbe scemare semplicemente in una mera funzione di erogazione di servizi all'internazionalizzazione delle imprese, cui, invece, sono deputati altri specifici enti.

Si rileva altresì che l'obiettivo di attrazione di investimenti non è esauriente ed esclusivo, in quanto le finalità cui è chiamato il marketing territoriale vanno ben oltre al solo incremento di insediamenti industriali dall'esterno.

Infatti, l'aumento di coloro che si localizzano in un'area non è l'unico indice del miglioramento competitivo a livello territoriale; inoltre, l'attrazione è comunque strumentale a finalità superiori mosse dagli *stakeholders* nel loro complesso, che potrebbero sostenere altre linee e modalità di sviluppo locale.

L'azione di attrazione di investimenti sul territorio necessariamente segue una ridefinizione quali-quantitativa dell'offerta territoriale locale (Valdani e Ancarani, op. cit., 2000; Jarach, 2000), dovendo, quindi, prima il marketing territoriale perseguire obiettivi di carattere interno; infine, in chiave relazionale, l'attrazione di investimenti rappresenta solo l'avvio di un'azione strategica di marketing

territoriale che, invece, su arco di tempo pluriennale e a vari livelli di *governance*, vedrà l'implementazione di ulteriori e continui interventi di mantenimento ed ottimizzazione delle relazioni a livello di sistema locale.

2.2 L'evoluzione storica del Marketing Territoriale

Superato il problema di transitare dal marketing al marketing territoriale, sembra indispensabile soffermarsi sul perché nasce il marketing territoriale e quali siano le motivazioni sottese alla diffusione di un simile filone disciplinare che ha visto un notevole fermento negli ultimi decenni, non solo a livello teorico, ma soprattutto a livello pratico.

Il marketing territoriale, come ogni altro filone di marketing, è emerso e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina di matrice pratica (Baker, 1998), a seguito dell'osservazione di prassi iterative e diffuse che hanno visto come attori e promotori i territori (McDonald's, 1938; Ryans e Shanklin, 1986).

Storicamente le azioni definite in seguito in letteratura come "marketing territoriale" iniziano in Europa in epoca coloniale, quando i giornali presentano pubblicità relative ai territori di neoconquista e

quando rinomate località turistiche iniziano a promuovere la loro immagine.

Anche negli Stati Uniti d'America, a partire dalla metà del XIX secolo ed al fine di attrarre investimenti e residenti, i comuni svolgono un'intensa attività di comunicazione, mentre già nei primi decenni del Novecento vengono istituite agenzie pubbliche.

Politiche di attrazione di investimenti vengono attuate anche da alcune città del Canada e della Gran Bretagna, nazione quest'ultima dove comunque prevale il marketing turistico (Gold e Ward, 1994).

In Europa, le due Guerre Mondiali vedono la scomparsa di simili azioni, mentre nel secondo dopoguerra si affermano politiche di pianificazione territoriale, estranee al marketing, rivelatesi spesso fallimentari negli effetti. Negli anni Ottanta, tale situazione, unita alla crisi del manifatturiero e all'avvento di nuovi scenari economici, ha indotto alcuni territori a ricorrere nuovamente a strumenti di marketing, ed in particolare alla comunicazione.

Gran Bretagna, Francia ed Olanda sono le nazioni europee in cui il marketing territoriale ha visto una incisiva e diffusa applicazione negli ultimi decenni, suscitando un conseguente interesse accademico in materia.

E' approdato, quindi, il marketing del territorio anche in Italia, allorquando fenomeni quali la riforma della pubblica amministrazione, l'integrazione europea e la globalizzazione hanno modificato sensibilmente l'approccio di gestione del territorio anche nel nostro Paese (Rebora, 1999; Boccia, 2002).

La necessità di conciliare i nuovi obiettivi di promozione territoriale e la contrazione di risorse finanziarie destinate agli stessi hanno indotto le amministrazioni al ricorso a prassi e tecniche tipicamente manageriali, tra cui il marketing, considerato una funzione principe ed indispensabile in situazioni di mercato competitive.

Van den Berg (1990, op. cit.) riconosce nella transizione ad una società ad alta intensità di conoscenza e nell'integrazione politica europea le cause sottese alla deconcentrazione spaziale, la cui gestione individua nel mercato un riferimento ed un orientamento imprescindibile.

Probabilmente la crisi del manifatturiero che ha interessato molte città europee (Paddison, op. cit., 1993) è stata una delle cause che ha originato lo sviluppo del marketing a livello territoriale, al fine di rigenerare l'economia locale mediante l'attrazione di investimenti esogeni. A partire dalla metà degli anni Ottanta in Europa la diffusione di situazioni di crisi dell'industria primaria ha indotto la

crescita della competizione territoriale⁴. Usando l'efficace espressione di «*places in trouble*», Kotler, Heider e Rein (1993, op.cit.) individuano fattori interni ed esterni ai territori stessi, fattori che rendono necessario l'utilizzo del marketing. In relazione ai primi, la causa principale è rappresentata dal "ciclo di vita" di una città, che vede naturalmente alternare periodi di crescita (*city growth dynamic*) al proprio declino (*city decay dynamic*). Le cause esterne sono, invece, individuate nel repentino cambiamento tecnologico, nella competizione globale e nei cambiamenti verificatisi entro i livelli di potere politico, non solo entro i confini statali.

Secondo Van den Berg, Bramezza, e Van der Meer (1994), i motivi di affermazione del marketing territoriale sono riconducibili a cinque scenari che si sono affermati nella nostra epoca:

- la globalizzazione, che ha determinato un aumento dell'interdipendenza delle aree geoeconomiche;
- l'integrazione europea;
- il declino sociale ed ambientale;
- la concorrenza tra zone urbane;

⁴ Le città si trovano così in una situazione di risorse scarse e devono contendersi l'attrazione di residenti e/o turisti e gli insediamenti aziendali sul loro territorio. La concorrenza territoriale, ritenuta causa primaria anche da altri autori, ha determinato la necessità di messa a punto di nuovi strumenti di gestione, tra cui il marketing e la comunicazione assumono un ruolo centrale (Duffy, 1995; Sassen, 1997; Jensen-Butler, Shacar, van Weesep, 1997) .

- la particolare attenzione allo sviluppo economico.

Krantz e Schätzl (1997, op. cit.) rilevano due livelli di competizione territoriale in Europa: interurbana, aggravata dall'integrazione europea, e intra-urbana, dovuta alla crescita delle funzioni cui la singola città è chiamata. Il city-marketing sarebbe in grado di rispondere contemporaneamente ad entrambe le tipologie di conflitto, caratterizzandosi come un approccio integrato.

Sulla stessa linea di pensiero Valdani e Ancarani (2000, op. cit.), che individuano nella concorrenza tra territori la causa prima che ha indotto l'adozione del marketing da parte degli stessi⁵.

Stesso filone seguito da Storlazzi (1997) che indica nel *new public management* e nella *public governance* le cause che promuovono il diffondersi del marketing territoriale all'interno della pubblica amministrazione, come strumento volto a generare e favorire sviluppo economico a livello locale.

Le cause suddette, sia di natura interna sia di natura esterna, di fatto modificano lo scenario di mercato, cui i territori devono far fronte. Ne consegue che la necessità di applicazione del marketing territoriale è motivata non solo e non tanto a causa della competizione, quanto

⁵ Secondo gli autori, l'ipercompetizione tra aree geografiche deriva da cause esterne (globalizzazione, terziarizzazione, integrazione economica e monetaria; interconnessione delle reti di comunicazione), ma vi sono anche cause interne, riconducibili essenzialmente al *new public management* (Meneguzzo, 1995) che ha indotto modifiche nella logica di gestione dei territori e delle pubbliche amministrazioni.

piuttosto per rispondere adeguatamente ai trend di mercato, tra i quali certamente la competizione costituisce una variabile determinante e significativa, ma non unica.

Il concetto è ben sintetizzato da Van den Berg e Van der Meer (1994), i quali notano che l'adozione delle strategie di marketing da parte delle principali città olandesi è avvenuta allorché queste si sono adeguate alla «modifica delle relazioni di mercato».

Si sottolinea inoltre che, se da un lato la competizione globale spiega e motiva il ricorso al marketing territoriale esterno, dall'altro lato la motivazione concorrenziale non giustifica il ricorso a simili strumenti nel caso del marketing territoriale di tipo interno, dove l'accento sul mercato è oltremodo significativo.

La presunta bassa o assente competizione o percezione concorrenziale nel nostro paese non ha tuttavia pregiudicato il ricorso al marketing territoriale (Valdani e Ancarani, 2000, op.cit.): la consapevolezza dei cambiamenti di mercato e della necessità di governare i mutevoli e continui disequilibri territoriali, nonché la diffusione del *new public management* costituiscono cause altrettanto significative, che hanno indotto le amministrazioni, pur timidamente, ad adottare strategie di marketing (Casella, 1997).

Proprio in letteratura italiana, una recente prospettiva individua la centralità del ruolo che spetta al marketing a seguito del modo in cui si intende oggi il territorio⁶.

Riprendendo quindi la metafora del territorio come impresa, possiamo pensare una trasposizione di contenuti e di pratiche manageriali, denotando tuttavia una scarsa attenzione in ambito scientifico allo sviluppo di un'autonomia disciplinare propria del marketing territoriale. In particolare, il background teorico di riferimento è stato individuato, pertanto, in altri filoni di ricerca del marketing quali:

- il marketing delle organizzazioni *no-profit* (Ashworth e Voogd, 1988; Krantz e Schätzl, 1997; Caroli, 1999, opp. Cit.; Cercola, 1999);
- il marketing industriale (Caroli, op. cit, 1999; Paoli, 1999; Bellini, 2000; Vesci, 2001; Latusi 2002, opp.cit.);
- il marketing dei servizi (Caroli, op. cit., 1999);
- il marketing sociale, (Ashworth e Voogd, 1988; Paddison, 1993; Caroli, 1999; Latusi, 2002, opp. Cit.);

⁶ Vesci (2001, op. cit.) ritiene ormai superate le tradizionali visione e gestione del territorio limitate ai soli aspetti materiali e fisici, e, definendo il territorio come «interfaccia fisica e metafisica fondamentale all'interno dei processi di sviluppo locale», riconosce nell'applicazione del marketing il passaggio necessario per adeguate politiche di governo delle risorse intangibili di un'area locale. Il riconoscimento prima e il crescente peso assunto dalle variabili immateriali che connotano univocamente un territorio subito dopo costituiscono, dunque, un'ulteriore giustificazione per l'adozione di un approccio orientato al marketing.

- il marketing relazionale (Caroli, 1999; Vesci, 2001; Latusi, 2002, opp. cit.);
- il concetto di *marketable image* (Ashworth e Voogd, op. cit., 1988).

Al marketing delle organizzazioni *no-profit* si ricorre vista la natura degli obiettivi di un territorio, naturalmente estranei, come già indicato in precedenza, alla massimizzazione del profitto. Tali obiettivi, laddove sono finalizzati al benessere diffuso di un'area geografica, rientrano nell'ambito disciplinare del marketing sociale; disciplina, quest'ultima, che si propone di indurre nel target lo sviluppo di attitudini e comportamenti etici e di rilevanza collettiva nel lungo termine.

Il marketing industriale costituisce un ulteriore riferimento teorico: l'attrazione di investitori prevede, infatti, il ricorso a strategie e politiche tipiche del mercato *business to business*. La scelta di localizzazione è infatti frutto di decisioni tipiche del comportamento d'acquisto dell'acquirente industriale: il prodotto è complesso e di elevato valore, la decisione è spesso irreversibile, c'è elevata interdipendenza tra i contraenti nel corso del processo negoziale, spesso di lungo periodo.

Il marketing dei servizi è un'utile radice teorica, laddove l'obiettivo sia rappresentato dalla gestione dei servizi di pubblica utilità per i cittadini e per i turisti; tale filone si giustifica anche a seguito della diffusione delle agenzie di sviluppo locale, quale massima espressione di organismi dediti al servizio alle imprese da attrarre e/o insediate in una località (Consiglio, 1999; Latusi, op. cit., 2002).

Un filone che appare particolarmente fertile è costituito dal marketing relazionale, vero e proprio paradigma di marketing (Berry, 1983; Hakansson e Snehota, 1989; Gronross, 1994; Morgan e Hunt 1994; Peck et al., 1999; Egan, 2001). La dimensione relazionale nel caso del territorio assume una rilevanza elevata, anzi ne costituisce punto di forza e vantaggio competitivo. L'offerta territoriale ha, infatti, natura sistemica: il valore territoriale o capitale sociale territoriale risulta dalla sommatoria di *asset* tangibili ed intangibili, di componenti ambientali, infrastrutturali ed antropiche, tra loro interdipendenti e pertinenti a differenti stakeholders ed attori locali (Costabile e Lanza, 2000; Vesci, op. cit., 2001). L'individuazione e la gestione di simili relazioni costituisce, quindi, la sfida principale cui il marketing del territorio è chiamato.

Infine, nell'attuale sistema economico, la diffusione capillare dell'ICT coinvolge inevitabilmente i territori, che, pertanto, dovranno far

riferimento anche alle strategie ed alle politiche di internet marketing (Premazzi, 2001).

La riconduzione del marketing territoriale a filoni di marketing già consolidati a livello di comunità accademica, se da un lato ha sicuramente il privilegio di inquadrare il marketing territoriale all'interno della più ampia famiglia del marketing, al fine di conferire al marketing territoriale stesso autorevolezza e legittimazione scientifica, dall'altro sembra voler eludere lo sforzo scientifico relativo alla definizione di un impianto concettuale di esclusiva pertinenza del marketing territoriale. Appare dominare, infatti, la ricerca di connessioni con riferimenti teorici consolidati, piuttosto che l'indagine e la descrizione di ciò che *differenzia* e *qualifica* lo studio e, di conseguenza, la tipologia di strumenti di marketing richiesti dal territorio ed efficaci per lo stesso.

A seconda della concezione di territorio e/o del target con cui lo stesso interagisce, il riferimento concettuale al marketing varia. Ad esempio, se il territorio è come un'impresa e intrattiene relazioni con potenziali investitori, si userà il marketing industriale; se il territorio è ritenuto organizzazione non orientata al profitto, si ricorrerà al marketing no-profit; se il territorio è considerato entità relazionale, si farà riferimento al marketing relazionale. In tal modo la dottrina tende ad

assimilare il territorio a qualcos'altro di già conosciuto e studiato (cade così l'ipotesi del territorio come impresa, visto che non è l'unica opzione possibile), rischiando di perdere ancora una volta il focus su ciò che caratterizza in modo intrinseco il territorio.

Un simile ricorso a filoni consolidati contrasta, peraltro, con quanto affermato da Guatri, Vicari e Fiocca (1999, op. cit.) i quali, discutendo dell'estrema e feconda flessibilità dell'applicazione del marketing in ambiti sempre nuovi e lontani dall'originario mondo dell'impresa, individuano due grandi filoni di cui rivendicano l'"autonomia": l'applicazione in settori ed imprese "non tradizionali" e l'applicazione a «temi ed argomenti relativamente non tradizionali», quali appunto il marketing pubblico, politico e territoriale.

Per Van den Berg e Klaasen (1990) il "Marketing Urbano persegue lo sviluppo economico della città e la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nell'area urbana stessa".

Alcuni studiosi hanno dato invece un'impronta ed una prospettiva decisamente aziendalistica al marketing territoriale. In particolare Textier e Valla (1992) assegnano al marketing territoriale il ruolo di predisporre un insieme di azioni collettive finalizzate ad attrarre nuove attività economiche in un determinato territorio, oltre che a rafforzare

la capacità competitiva delle aziende locali ed a migliorare l'immagine complessiva dell'area.

Per Walsh (1989) le autorità pubbliche dovrebbero approntare un puntuale piano di marketing territoriale articolato in cinque punti:

- definizione della macroarea di mercato;
- analisi delle caratteristiche del mercato;
- segmentazione del mercato;
- posizionamento;
- definizione delle politiche di marketing mix.

Proprio per le funzioni che svolge e l'impatto che ha sulla competitività locale, per molti autori⁷ è il marketing territoriale stesso che, in quanto potenziale elemento di forza, caratterizza il territorio di riferimento; esso infatti, avendo il compito di aumentare la produttività economica dell'area attraverso l'aumento del valore dei suoi fattori tangibili ed intangibili, costituisce un'enorme risorsa immateriale del territorio (Rullani, 1992).

⁷ Anche Meffert (1989) inserisce principi tipicamente aziendalistici nelle strategie di "City Marketing" delle aree urbane laddove, in particolare, afferma che i servizi offerti dalle autorità urbane devono essere orientati verso le esigenze dei potenziali utenti target, le ricerche di mercato devono essere condotte in maniera sistematica in quanto sono una condizione fondamentale per il successo di una politica di marketing urbano e l'orientamento dell'azione di marketing urbano deve essere di lungo termine in quanto finalizzato a determinare effetti di tipo strutturale sulla domanda con un approccio differenziato per ogni tipologia di domanda target esistente sia all'interno che all'esterno dell'area urbana di riferimento.

Interessante appare infine, dal punto di vista teorico, la duplice funzione che alcuni autori attribuiscono al “Marketing delle Città”: da un lato una funzione di tipo “globale” i cui obiettivi sono lo sviluppo di una specifica identità del territorio (intesa come cultura o impronta che orienta tutte le attività di gestione del territorio) programmata nel piano di marketing strategico, lo sviluppo di una determinata immagine della città e l’accoglienza e l’accompagnamento dei soggetti che usufruiscono del territorio; dall’altro lato una funzione di tipo “settoriale” che ha per oggetto tutte le attività rivolte al raggiungimento degli specifici obiettivi di sviluppo del territorio (come, ad esempio, ricerca e sviluppo, sistema amministrativo pubblico, sistema finanziario, ecc.) che, sempre previste all’interno di un ben determinato piano strategico di marketing territoriale delle città, hanno il compito di migliorare l’attrattività del territorio (Noisette e Vallèrugo, 1996).

Il territorio è un sistema costituito da un insieme di attori e di risorse, sede di attività e di relazioni, e guidato dal sub-sistema costituito dal “sistema di governo”. Proprio da questo assunto si vuole partire per declinarne le peculiarità e le modalità di applicazione degli strumenti di marketing.

2.3 Il territorio come sistema competitivo: l'organizzazione dello spazio.

Un territorio è caratterizzato da una dimensione spaziale in quanto è localizzato in uno spazio chiaramente definito, e temporale nel senso che gli attori, le risorse, le attività e le relazioni che lo contraddistinguono si manifestano in modo dinamico. Il territorio è dunque la risultante in continua evoluzione della presenza in uno spazio con certe caratteristiche, di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni (Caroli, 2006, op. cit.).

Dal punto di vista prettamente geografico poi, essendo un territorio, per sua natura sia un sottosistema di un contesto geografico più ampio che un contenitore di altri sistemi territoriali più piccoli, il metodo più pratico e funzionale per delimitarne il perimetro non può che essere la suddivisione amministrativa.

Gli attori del territorio sono sia le persone fisiche che le organizzazioni che vi risiedono e che vi svolgono tutte o parte delle loro attività. Quest'ultime hanno inevitabilmente dei riflessi sul territorio stesso. Un attore del territorio può essere, rispetto ad esso, sia una risorsa che un utente. In particolare, un attore che rappresenta una risorsa per il territorio ne è sempre, automaticamente, anche un utente; al contrario un attore che è utente del territorio non è anche,

automaticamente e necessariamente, una risorsa del territorio stesso. Infatti un attore può costituire una risorsa per il territorio essenzialmente in quattro casi:

- quando è direttamente detentore di proprie risorse e conoscenze funzionali a determinate dinamiche di sviluppo del territorio;
- quando è valorizzatore di altre risorse già presenti nel territorio;
- quando è un potenziale generatore o attrattore di altre risorse sul territorio;
- quando, sul piano strettamente economico, produce un valore aggiunto a beneficio di una determinata area geografica che deriva dalla ricchezza netta che, attraverso la propria attività, esso trasferisce ad altri soggetti appartenenti a tale area.

Attori, risorse e attività sono entità strettamente interconnesse. Le possibilità di crescita di un territorio sono imprescindibilmente legate al modo in cui le interazioni fra queste entità si manifestano. Le relazioni tra gli attori influenzano pertanto fortemente sia le dinamiche sociali che la competitività delle attività economiche che, all'interno di ogni territorio, si realizzano.

Altrettanto importante, per lo sviluppo e l'evoluzione di un'area geografica, è la rete di rapporti e relazioni che gli attori dell'area stessa intrattengono con gli attori di aree geografiche diverse.

Le relazioni interne ad un sistema territoriale possono essere analizzate fondamentalmente da tre distinti punti di vista:

- Le loro attuali qualità (numerosità degli attori; intensità e frequenza delle loro relazioni; attitudine degli attori verso relazioni cooperative piuttosto che conflittuali; contenuto delle relazioni stesse in termini di risorse materiali ed immateriali scambiate attraverso le relazioni stesse) e la comparazione delle stesse con quelle di altri territori;
- I fattori determinanti il tessuto relazionale (attori presenti sul territorio; tradizioni, usi e cultura del luogo; assetto fisico ed infrastrutturale del territorio; tecnologia, comunicazione e mobilità al suo interno; strategie attuate dagli attori stessi per rafforzare le loro relazioni);
- Le probabili modalità evolutive del tessuto relazionale (che dipendono senz'altro dal grado di coesione interna tra gli attori, dal grado di coinvolgimento e di partecipazione degli attori allo sviluppo del territorio e dalle relazioni con attori esterni al territorio).

Le qualità delle relazioni sia interne che esterne presenti in un determinato contesto geografico hanno un'importanza

fondamentale per lo sviluppo economico ed il miglioramento della competitività del contesto stesso ed influenzano in modo decisivo:

- l'ideazione e l'attuazione dei progetti di sviluppo del territorio;
- l'acquisizione, il trasferimento e la valorizzazione di risorse;
- l'unitarietà del percorso evolutivo dell'area e dei valori degli attori in essa presenti;
- il grado di apertura estera e la competitività internazionale degli attori che operano nell'area.

Si rivela fondamentale in questa fase dell'analisi, nella prospettiva di mettere appunto una corretta strategia di marketing territoriale, riuscire a capire che cosa condiziona gli attori (individui ed aziende) al momento di scegliere dove localizzare le proprie attività.

Provando allora ad interpretare le scelte localizzative degli attori (sia interni che esterni) rispetto un territorio è assolutamente utile ed interessante prendere in considerazione i cinque principi con cui Camagni (1992) tratta e spiega l'organizzazione dello spazio urbano:

- agglomerazione o sinergia;
- accessibilità o competizione spaziale;
- interazione spaziale;
- gerarchia o ordine delle componenti;

- competitività.

Secondo il principio dell'agglomerazione o della sinergia vi sono alcuni fattori fisici, tecnologici e sociali che determinano la convenienza economica della concentrazione, in un determinato spazio e fino ad un certo livello, di determinati attori, risorse ed attività; questa concentrazione o agglomerazione determina importanti opportunità di efficienza che attivano un processo cumulativo. I vantaggi dell'agglomerazione riguardano sia le imprese (economie di scala nella produzione all'interno di uno stesso stabilimento), che le filiere produttive (economie consequenziali alle interazioni tra imprese operanti in attività collegate sia orizzontalmente che verticalmente) che, in generale, l'intero tessuto economico e sociale (economie di urbanizzazione causate dalla presenza di infrastrutture a tutte le attività produttive ed allo sviluppo dell'offerta dei servizi pubblici). Superato un certo limite l'agglomerazione diventa sempre meno conveniente a causa del naturale aumento dei costi di localizzazione nel territorio stesso e di una serie di diseconomie di funzionamento quali, ad esempio, il peggioramento della qualità dello spazio e l'insufficienza delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività economiche.

Secondo il principio dell'interazione spaziale, ogni attività localizzata nello spazio fisico, sia essa una unità di produzione, una unità demografica o una città, sviluppa con l'ambiente circostante una complessa rete di rapporti bidirezionali che si svolgono su molteplici livelli. Dalle relazioni commerciali ai movimenti pendolari, dallo scambio di informazioni e messaggi alle più diverse forme di integrazione e collaborazione tra attività, persone, gruppi, la gamma e il numero di tali "rapporti" sono quasi infiniti e costituiscono uno degli elementi primari della vita stessa delle città. Questi rapporti sembrano organizzarsi sulla base di campi gravitazionali, sensibili alla dimensione delle attività localizzate sul territorio e alla loro distanza relativa. Una delle teorie più fertili in proposito è quella "gravitazionale", così detta in analogia al modello newtoniano di gravitazione universale. L'idea che una serie di movimenti territoriali, da quelli migratori a quelli per gli acquisti al dettaglio, sia direttamente proporzionale alla "massa" dei centri di origine/destinazione, e inversamente alla reciproca distanza, si è affermata tra la fine dell'800 e gli anni 30's.

Secondo il principio dell'accessibilità è di fondamentale importanza, nella scelta localizzativa degli attori, il modo in cui gli stessi possono accedere alle risorse esistenti in una determinata area geografica. Le

modalità di accesso alle risorse sono determinate da alcune importanti condizioni quali: la distribuzione spaziale delle stesse, le possibilità di superamento di eventuali ostacoli o vincoli alla loro acquisizione o fruizione ed i mezzi attraverso cui è possibile l'accesso alle risorse stesse.

Secondo il principio della gerarchia le singole località che compongono un sistema territoriale sono organizzate secondo la posizione gerarchica di ciascuna che, a sua volta, si sostanzia in una distribuzione di diverse funzioni e di diversi ambiti spaziali di competenza. Interessante, a tal proposito, è la teoria delle "località centrali" secondo la quale la dimensione e la distribuzione nello spazio dei centri urbani vengono determinate, gerarchicamente, dalle economie di scala nelle diverse produzioni e dai costi di trasporto dei prodotti; una volta che le località di ordine superiore avranno organizzato amministrativamente quelle di ordine inferiore a cui saranno collegate da un ben definito sistema di trasporti, nei centri di ordine superiore si produrranno i beni ed i servizi che non è conveniente produrre nei centri inferiori ma che è possibile ed economicamente vantaggioso erogare a beneficio di coloro che degli stessi fanno parte (Christaller, 1933). Altro contributo importante al proposito lo offre Losch (1940) che introduce la possibilità che centri

dello stesso livello gerarchico abbiano una diversa composizione produttiva e la possibilità che un centro assuma una specializzazione produttiva e di conseguenza ospiti solo le funzioni, o una parte delle stesse, del proprio livello gerarchico. Negli ultimi anni si è fatto strada un paradigma interpretativo della struttura territoriale alternativo a quello della gerarchia: il c.d. “paradigma reticolare” (Caroli, 2006, op.cit.). Secondo tale modello l’organizzazione dei legami tra i diversi centri è basata sullo sviluppo di “reti di complementarietà” tra centri che hanno le stesse specializzazioni, e “reti di sinergia” tra centri che hanno specializzazioni funzionali diverse. Mentre il principio gerarchico pone l’accento sullo sfruttamento delle economie di agglomerazione, il principio reticolare lo pone sui vantaggi consequenziali alla specializzazione ed alla divisione del lavoro per ciò che riguarda le reti di complementarietà, e sui vantaggi consequenziali alle esternalità di rete (e quindi a favore di tutti quelli che della rete fanno parte) per ciò che riguarda le reti di sinergia. Camagni (1992, op.cit.) giunge alla conclusione che il modello di organizzazione reticolare non esclude assolutamente quello gerarchico che, al contrario, non solo condiziona fortemente la storia e la memoria del territorio, ma si manifesta con la formazione di una vera

e propria gerarchia delle reti in esempi quali le c.d. città mondiali, o le città specializzate a livello nazionale od internazionale.

L'ultimo principio utilizzato dall'autore per spiegare l'organizzazione dello spazio urbano, quello della competitività, prende in considerazione le attività svolte all'interno di un territorio. In particolare, una volta distinte le attività che mirano a soddisfare la domanda interna dalle attività che invece sono mirate a soddisfare la domanda esterna, si pone l'accento proprio sulle seconde che, oltre a determinare sia la specializzazione del territorio che la sua posizione nella divisione spaziale del lavoro e quindi la sua capacità di attrazione, sono in assoluto la condizione essenziale dello sviluppo di tutto il territorio in quanto generatrici delle risorse per questo necessarie, comprese quelle necessarie per la soddisfazione della domanda interna. In sostanza la competitività di un territorio si misura valutando la qualità delle condizioni che esso offre per la realizzazione delle attività rivolte a soddisfare la domanda sia interna che esterna, e paragonando tali condizioni a quelle di altri contesti geografici che, per caratteristiche, possano essere, in qualche modo, comparabili. E', infine, importante, per valutare la competitività di un territorio, anche la composizione e quindi la qualità dell'offerta; in particolare, un rilievo di primo piano assumono i servizi locali per la

popolazione e per le imprese che, oltre ad incidere fortemente sulla produttività delle industrie locali, rendono il territorio attraente agli occhi degli operatori esterni. Tale ultimo concetto è efficacemente sintetizzato da Thompson (1968), il quale afferma chiaramente che “la base della competitività di un territorio è determinata dalle sue università e dai suoi parchi di ricerca, dalla sofisticazione delle sue imprese di ingegneria e delle sue istituzioni finanziarie, dalla persuasività delle sue agenzie di pubbliche relazioni e di pubblicità, dalla flessibilità delle sue reti di trasporto e dei servizi pubblici”.

2.4 Obiettivo del sistema territoriale: competizione attraverso lo sviluppo sostenibile

L’obiettivo principale od il fine di un territorio, in quanto sistema vivente e vitale (Golinelli, 2002)⁸, è “la creazione, il mantenimento e il rafforzamento progressivo delle condizioni utili per evolvere in maniera fisiologica” (Caroli, 2006, op.cit.).

⁸ L’autore applica al territorio i postulati dell’approccio sistemico-vitale applicati alle imprese ed alle organizzazioni umane; i quattro postulati sono: 1) un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente con il quale scambia risorse; 2) il sistema vitale è isotropo (relativa invarianza delle sue caratteristiche basilari rispetto al soggetto osservatore); 3) il sistema vitale persegue determinate finalità ed obiettivi ed è connesso a sovrasistemi e subsistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole; 4) il sistema vitale ha la possibilità, sulla base di condizioni di consonanza prima e di processi di risonanza poi, di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui, in uno specifico periodo temporale, riferisce.

Per evoluzione fisiologica del territorio la comunità mondiale intende, ormai unanimemente ed inequivocabilmente, il suo “sviluppo sostenibile”. Quest’ultimo viene inteso come un processo di cambiamento per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico e i mutamenti istituzionali sono armonizzati così da tenere conto sia delle necessità presenti che di quelle future.

La Presidenza del Consiglio Europeo⁹ ha inequivocabilmente stabilito che: “Lo sviluppo sostenibile è un obiettivo chiave, sancito dal Trattato, per tutte le politiche della Comunità Europea. Esso è volto a migliorare costantemente la qualità della vita sul pianeta per le generazioni attuali e future. Ha per obiettivo di preservare la capacità della Terra di favorire la vita in tutta la sua diversità. Poggia sui principi della democrazia e dello stato di diritto, nonché sul rispetto dei diritti fondamentali, compresa la libertà e le pari opportunità per tutti. Garantisce la solidarietà intragenerazionale e quella intergenerazionale. Tende a promuovere un’economia dinamica, la

⁹ “Dichiarazione Sui Principi Direttori Dello Sviluppo Sostenibile”, Conclusioni Della Presidenza Del Consiglio Europeo (Bruxelles, 16 e 17 giugno 2005). All’interno di tale documento la Presidenza stabilisce che gli obiettivi chiave devono essere: la tutela dell’ambiente, l’equità sociale e la coesione, la prosperità economica, l’assunzione delle responsabilità a livello internazionale; e che i principi direttori delle politiche devono essere: la promozione e la protezione dei diritti fondamentali, la solidarietà intragenerazionale ed intergenerazionale, una società aperta e democratica, la partecipazione dei cittadini, la partecipazioni delle imprese e delle parti sociali, la coerenza delle politiche nazionali internazionali e locali, l’integrazione delle politiche, lo sfruttamento delle migliori conoscenze disponibili, il principio di “precauzione” ed il principio di “chi inquina paga”.

piena occupazione, un livello elevato di istruzione, di tutela della salute, di coesione sociale e territoriale, nonché di tutela dell'ambiente in un mondo pacifico e sicuro, che rispetti la diversità culturale”.

Gestione ed utilizzazione delle risorse del territorio devono dunque avere il duplice e contemporaneo obiettivo di ottimizzare i risultati nel presente ed arricchire, o quantomeno mantenere intatte nel tempo, le risorse attualmente disponibili. L'utilizzazione e lo sfruttamento delle risorse di un territorio deve dunque essere tale da permetterne la riproduzione o, ove ciò non sia oggettivamente possibile, un depauperamento che sia il più lieve e lento possibile. Dal punto di vista sociale poi, il concetto di sviluppo sostenibile deve ispirare la conduzione delle politiche territoriali verso quattro importanti obiettivi:

- un adeguato equilibrio nella soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholders del territorio;
- la massima partecipazione di tutte le persone ai vantaggi derivanti dallo sviluppo economico del territorio;
- la massima estensione delle opportunità di accesso ai fattori di crescita economica, sociale e culturale per tutte le persone e i gruppi sociali;

- la progressiva riduzione delle differenze di sviluppo economico e sociale tra le sub-aree che compongono il territorio.

Lo sviluppo sostenibile abbraccia dunque tre fondamentali componenti: crescita economica; equilibrio dinamico dell'ambiente; equilibrio, coesione ed inclusione sociale.

In particolare: per ciò che riguarda la dimensione sociale bisognerà tenere nella giusta considerazione indici quali il tasso di disoccupazione, i livelli di formazione, la varianza della distribuzione della ricchezza, l'indice di povertà, l'indice di salute ed il sostegno a gruppi sociali svantaggiati; per quanto riguarda la dimensione economica bisognerà considerare fattori quali il reddito pro capite, il valore aggiunto pro capite, la quota di mercato internazionale, l'innovazione e lo sviluppo della conoscenza, il tasso di natalità netta e di crescita delle imprese, il tasso di accumulazione della ricchezza; infine, per ciò che riguarda la dimensione ambientale bisognerà avere come criteri guida il controllo dell'inquinamento, l'eco-efficienza, la ricerca di fonti alternative, il riciclo di materiali e la salvaguardia degli ambienti naturali.

In linea di massima è allora possibile tracciare una serie di criteri che abbraccino contemporaneamente gli obiettivi riconducibili alle tre dimensioni. Relativamente al sistema di *welfare* si può asserire che lo

stesso deve puntare alla tutele ed alla protezione sociale dei soggetti più deboli e svantaggiati; alla parità delle condizioni per l'accesso alla conoscenza ed, in generale, a tutte le risorse; al perseguimento di particolari fini sociali quali la natalità, il sostegno agli anziani e l'assistenza sanitaria. Contemporaneamente bisognerebbe poi puntare a diffondere il più possibile modelli ispirati ad uno stile di vita che punti alla riduzione degli sprechi ed alla riutilizzazione delle risorse. La ricerca tecnologica deve essere orientata, oltre che verso il costante e continuo recupero di efficienza, anche verso l'utilizzazione di prodotti, servizi e mezzi di produzione che abbiano il migliore impatto ambientale possibile. La politica infrastrutturale deve da un lato privilegiare le esigenze logistiche ed economiche delle aziende e delle persone ma, dall'altro, deve avere sempre di mira il rischio dell'impoverimento dello spazio naturale ed il suo eccessivo sfruttamento. Dal punto di vista prettamente economico bisogna puntare contemporaneamente a: creare le migliori condizioni per la realizzazione di attività economiche all'interno dell'area; far sì che tali condizioni favorevoli per l'economia lo siano anche per l'arricchimento della qualità dell'ambiente naturale; far sì che i benefici si ripercuotano su tutti gli attori locali.

In conclusione ed in sintesi, il principio della sostenibilità comporta dunque la necessaria composizione degli interessi afferenti le tre dimensioni (sociale, economica ed ambientale) ed il consequenziale tentativo di sfruttare quelle interazioni sinergiche che consentano il contemporaneo soddisfacimento degli obiettivi relativi alle tre dimensioni.

Fortemente collegata alla definizione di sviluppo sostenibile del territorio è, per ovvie ed evidenti ragioni, quella di competitività del territorio stesso¹⁰. Infatti, sulla scorta di quanto detto in precedenza, ed in particolar modo riflettendo sul fatto che ormai è generalmente riconosciuto dalla comunità mondiale come criterio guida quello dello sviluppo sostenibile, è logico concludere che la capacità competitiva di un territorio si può misurare prendendo in considerazione la sua capacità di mantenere e rafforzare tutte le condizioni necessarie affinché l'area geografica “evolva in maniera fisiologica”.

¹⁰ Importanti sono alcuni documenti di organizzazioni internazionali che defiscono la competitività di un'area geografica principalmente come la capacità di competere nel commercio internazionale e la capacità di migliorare il benessere dei cittadini dal punto di vista dell'occupazione della ricchezza economica. In particolare per l'OCSE (1992) un paese è competitivo se è capace “to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income”, e la sua politica deve consistere (1995) nel “supporting the ability of companies, industries, regions nations or supra-national regions to generate, while being and remaining exposed to international competition, relatively high factor employment level on a sustainable basis”; per il Competitiveness Policy Council (1994) la competitività di un territorio è definibile come “the ability to sell products on international markets, while incomes in the domestic markets increase in a sustainable way”; infine, la competitività di un'area geografica è definita, nel World Competitiveness Yearbook of the Institute of Management Development (2000), come “the ability of a country to create added value and thus, increase national wealth by managing assets and process, attractiveness aggressiveness global breadth and proximity, and integrating these relationships into an economic and social model”.

Coerentemente con questa idea, la capacità competitiva di un territorio si può definire come la capacità di raggiungere due importanti obiettivi:

- acquisire nel proprio ambito i fattori materiali ed immateriali rilevanti per realizzare nel modo migliore un certo processo di sviluppo sostenibile;
- garantire a tali fattori le migliori condizioni ambientali per il loro sviluppo e l'esplicitazione del loro potenziale positivo sul territorio stesso.

Il territorio deve dunque, per poter essere considerato competitivo, attrarre le risorse necessarie al suo sviluppo sostenibile e far sì che le stesse dispieghino i loro effetti positivi nei confronti degli attori locali e del territorio tutto, in maniera tale da consentirgli la sua evoluzione fisiologica.

I fattori principali da cui dipende la competitività di un territorio sono la qualità delle risorse a sua disposizione e la qualità degli attori del territorio stesso che, tali risorse, oltre a detenerle, le utilizzano e le sviluppano. Tali fattori sono distinguibili principalmente in materiali (morfologia del territorio, fonti naturali di fattori della produzione, aziende locali, apparato amministrativo e servizi pubblici, istituzioni, infrastrutture, sistema finanziario, valore del capitale umano, centri di

ricerca e di conoscenza, ecc..) ed immateriali (reputazione all'esterno del territorio, grado di apertura internazionale, vocazione del territorio e cultura imprenditoriale, valore del capitale sociale, livello di benessere, coesione ed inclusione sociale, ecc.). Su tali fattori è giusto concentrare la massima attenzione nella messa punto di una corretta strategia di marketing territoriale. La stessa deve puntare primariamente sullo sviluppo economico del tessuto produttivo endogeno e, secondariamente, sull'attrazione di investitori esteri. L'attrattività verso gli investitori esteri deve comunque essere funzionale alla crescita del tessuto produttivo locale e quindi al miglioramento delle condizioni ambientali necessarie alla crescita della competitività delle imprese locali. Relativamente a quest'ultimo aspetto, è abbastanza chiaro che la qualità dell'insieme delle risorse materiali ed immateriali presenti in un territorio incide in maniera decisiva sulla possibilità di essere competitiva a livello internazionale per un'impresa che decide di localizzare la propria attività (o un parte di essa) in una determinata area geografica. Infatti si può affermare, in estrema sintesi, che il patrimonio di risorse presenti in un territorio incide fortemente sui tre obiettivi cui le aziende tendono per migliorare la loro produttività e/o la loro capacità di differenziazione e, quindi, in generale la loro competitività a livello internazionale.

Questi tre importantissimi obiettivi sono l'efficienza (che a sua volta dipende dal costo dei fattori di produzione e dalle condizioni di utilizzazione dei fattori della produzione), la capacità innovativa (dipendente, a sua volta, sia dall'opportunità di apprendimento che dalla generazione di innovazione) e la qualità della localizzazione (intesa, per questo verso, dal punto di vista della qualità del sistema relazionale del territorio e, più in generale, della qualità della vita).

Le imprese valuteranno perciò l'attrattività di un territorio come sede di un proprio investimento scomponendo l'offerta territoriale in specifiche categorie (Caroli, 2006, op. cit.) quali: il mercato (dimensioni e tasso di crescita della domanda, qualità della domanda, prossimità ad altri mercati); le risorse umane (dimensioni della forza lavoro, qualità delle risorse umane che la compongono, costo del lavoro e produttività, flessibilità del lavoro, relazioni industriali); le infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni, infrastrutture logistiche e tecnologiche); il sistema della conoscenza (competenze "country specific", capitale tecnologico innovativo, sistema universitario e della ricerca); il sistema produttivo (accesso e disponibilità delle materie prime, qualità e dimensione dei fornitori locali, sistema distributivo, sistema finanziario, struttura del sistema industriale locale, direzionalità privata, servizi alle imprese, servizi di pubblica utilità);

le istituzioni e le politiche pubbliche (direzionalità pubblica, pubblica amministrazione centrale e locale, istituzioni economiche locali, stabilità macroeconomica, politiche per l'impresa, politiche per gli investimenti esteri); il sistema normativo (leggi e regolamenti in materia amministrativa e ambientale, leggi e regolamenti in materia contrattuale e societaria, normativa fiscale, regolamentazioni settoriali); la qualità sociale ed ambientale (coesione sociale, sicurezza, qualità ambientale e urbanistica); l'immagine e la reputazione (reputazione generale del luogo, reputazione del luogo come sede di attività produttive, politiche di immagine).

Infine, un ruolo chiave nella valutazione della competitività di un'area geografica gioca la capacità della stessa di cooperare (c.d. "intese strategiche") con altre aree geografiche al fine di raggiungere quelle dimensioni ottimali che consentano di centrare alcuni importanti obiettivi quali, ad esempio: maggiore competitività dell'offerta territoriale derivante dall'integrazione delle risorse che distinguono i contesti geografici che cooperano e sono parte dell'intesa; miglioramento dell'immagine percepita sia all'interno che all'esterno dei confini geografici di appartenenza; sfruttare al massimo le c.d. economie di agglomerazione migliorando, di conseguenza, l'attrattività delle singole aree coinvolte nell'intesa; realizzare grandi

progetti territoriali; mettere in pratica progetti che, per loro natura, necessitano di localizzazione delle attività nei diversi contesti geografici che fanno parte dell'intesa; maggiore visibilità, oltre che potere negoziale, nel contesto nazionale ed internazionale.

Chiariti questi nodi concettuali, il Caroli (2006, op. cit.) attribuisce in definitiva al marketing territoriale un duplice ruolo: da una parte quello di “metodo che orienta la progettazione e l’attuazione delle politiche di sviluppo economico del territorio”; dall’altra quello di “una funzione articolata in attività di tipo sia strategico che operativo”.

L’aspetto più critico è allora, a ben vedere, la ricaduta in termini operativi laddove, come viene illustrato nel paragrafo successivo, la letteratura propone il marketing-mix tradizionale quale modello di strumentazione atto all’implementazione della strategia di marketing territoriale.

2.5 Il marketing-mix territoriale

In letteratura accademica, la definizione di marketing territoriale come strumentazione volta allo sviluppo dell’area geografica di riferimento implica necessariamente la definizione di un set di strumenti operativo-gestionali.

Ci addentriamo ora nell'ambito del cosiddetto marketing territoriale operativo, che vede il proprio fulcro concettuale nel *marketing mix* (Borden, 1964).

Nel caso del territorio, alcuni autori propongono un trasferimento diretto del concetto di marketing mix, pur prevedendo talora opportuni adattamenti.

Kotler et al. (1993, op. cit.) e Van den Berg et al. (1994, op. cit.), pur non facendo un esplicito riferimento al suddetto modello, tuttavia affermano che il marketing territoriale abbraccia quattro attività principali:

- progettazione di un adeguato mix di beni e servizi territoriali;
- predisposizione di incentivi per gli utenti ed acquirenti attuali e potenziali di beni e servizi locali;
- miglioramento dell'accessibilità dei beni territoriali;
- promozione dei valori e dell'immagine della città affinché i potenziali utenti siano pienamente consapevoli dei vantaggi distintivi offerti.

Krantz e Schätzl (1997, op. cit.), pur avviando l'analisi degli strumenti di marketing a partire dalle "4 p", per il territorio prendono in considerazione solo la politica di prodotto/servizio e quella di comunicazione.

Paoli (1999) individua, nel caso di marketing finalizzato all'attrazione di investimenti esterni, la politica di prodotto (capace di influire sia sulle componenti *hard* che su quelle *soft*), la politica di immagine, le politiche di comunicazione e promozione, la politica di vendita.

Vesci (2001, op. cit.) e Latusi (2002, op. cit.) propongono l'assimilazione delle leve del marketing mix al contesto territoriale:

Product	vs	Beni e servizi pubblici e territoriali
Price	vs	Costo d'accesso ed incentivi
Place	vs	Modalità di accesso al territorio
Promotion	vs	Comunicazione e gestione dell'immagine del territorio

Dal canto suo, Caroli (1999, op. cit.) avanza un'ulteriore proposta, maggiormente articolata, all'interno della quale contempla:

- area degli interventi sulle componenti tangibili ed intangibili dell'offerta, nella quale secondo l'autore rientra anche la definizione delle politiche di prezzo;
- area della promozione, finalizzata a seguire da vicino i potenziali acquirenti prima durante e dopo il loro accesso al territorio;
- area della comunicazione;

- area organizzativa interna, volta al coordinamento degli attori locali;
- area organizzativa esterna, deputata alla gestione delle relazioni che si vengono a determinare con il mercato.

Come già si è avuto modo di osservare, la criticità della dimensione relazionale in ambito territoriale è particolarmente rilevante e fonte di vantaggio competitivo: introdurre tra le leve del marketing mix la gestione organizzativa delle relazioni sia interne sia esterne all'area di riferimento appare un'intuizione estremamente felice, in quanto mette sullo stesso piano la variabile relazione e le variabili tipiche del mix di marketing, di per sé non sufficienti a spiegare le dinamiche territoriali. Del resto, il reale problema, sia a livello operativo sia, nondimeno, a livello concettuale, è costituito dai margini di manovra delle singole leve del mix di marketing nel caso territoriale.

Nella gestione imprenditoriale, infatti, la valenza del mix consiste nella possibilità di combinare in modo sinergico ed integrato le quattro componenti a seconda delle esigenze manifestate dal mercato e dalle evoluzioni dell'ambiente concorrenziale in un determinato periodo di tempo. La flessibilità nella combinazione dell'uso delle leve nel breve periodo costituisce il fulcro del modello e della fortuna avuta dal marketing mix (Troilo, op. cit., 1993).

Come indica Vesci (2001, op. cit.), nel caso del territorio le variabili, specie quella “prodotto”, potrebbero assumere prevalentemente una connotazione strategica invece che tattica come in origine, snaturandone di fatto la valenza.

Sempre in relazione al prodotto, si nota che nell’impresa, secondo il classico orientamento al marketing, la progettazione e realizzazione del prodotto hanno come riferimento le ricerche di mercato e mirano, realizzando il *fit* con le competenze aziendali interne, a soddisfare le esigenze della domanda. Tale operazione nel caso territoriale non è priva di complessità (Gold e Ward, op. cit., 1994).

La pluralità di mercati presenti sul territorio in corrispondenza delle varie componenti tangibili ed intangibili, gli obiettivi di ognuno dei quali potrebbero non essere coerenti tra loro, la lenta capacità di reazione del sistema di offerta stesso nei confronti delle evoluzioni della domanda, la irreversibilità di molte scelte costituiscono significativi vincoli al perseguimento dell’orientamento al mercato, non solo a livello pratico ma anche concettuale (Caroli, 2006, op. cit.).

L’obiettivo ultimo di massimizzazione della soddisfazione degli utenti rimane inalterato, tuttavia la chiave di lettura e la modalità di raggiungimento dello stesso differiscono notevolmente rispetto al modello di riferimento originario: in altre parole, si finisce per fare

marketing management senza poter praticare l'orientamento al marketing.

La variabile prezzo potrebbe essere analizzata secondo i criteri del marketing e, quindi, sinteticamente sulla base della disponibilità di spesa manifestata dalla domanda di riferimento; tuttavia, così facendo, ci si scontra fortemente con più generali indirizzi e vincoli di programmazione economica, nonché con le stesse problematiche relative alla sfera dei beni pubblici.

Circa la distribuzione, intesa come modalità di accesso al territorio, il discorso non deve essere analogamente defocalizzato, riferendolo alle sole agenzie di sviluppo (cfr. cap.3).

Infine, la comunicazione, sia interna sia esterna al sistema territoriale, si presenta, invece, come una leva che è a completa discrezione degli operatori del mercato territoriale e che è determinante per il funzionamento dello stesso. Critica è la fase di costruzione e gestione dell'immagine fondata sull'identità stessa del territorio, frutto spesso di secoli di storia.

In conclusione, a fronte delle problematiche pur sinteticamente indicate per ogni leva operativa, ci si potrebbe chiedere se le stesse quattro leve del marketing mix d'impresa e i connessi strumenti siano significativamente rilevanti per la gestione del territorio e, in caso

affermativo, come manovrarle al fine di trovarne le opportune combinazioni.

I tentativi degli operatori calabresi in tal senso saranno appunto disaminati nel prosieguo del lavoro, così da trovare, ove mai fosse possibile, delle risposte a detti interrogativi.

Capitolo III

Evidenze empiriche nella Regione Calabria

3.1 Premessa allo studio empirico

3.1.1 Motivazioni dell'indagine

La fase dell'indagine sul campo oggetto del presente capitolo, effettuata con il metodo qualitativo (*multiple case study*), si configura come successiva allo studio esplorativo eseguito finora ed ha l'obiettivo di indagare empiricamente i propositi di ricerca e trovare delle chiavi di lettura finalizzate ad individuare un comun denominatore nelle politiche di marketing management applicate al territorio che rappresenti lo stato dell'arte della situazione calabrese in tema di pianificazione strategica, raggiungendo dunque il target finale del lavoro di tesi.

La motivazione di effettuare un'indagine empirica è derivata dall'esigenza di varietà e ricchezza di informazioni in relazione ad un fenomeno difficilmente quantificabile, il cui sviluppo è influenzato da variabili comportamentali, manageriali e di contesto.

Considerato che la scelta delle realtà oggetto della ricerca è stata dettagliatamente argomentata nel Capitolo 1, qui si vogliono

comunque esplicitare alcune nozioni che saranno utili ad una migliore comprensione dei casi aziendali esaminati e delle considerazioni che concludono l'indagine empirica.

Quale premessa essenziale va detto che non si ha la pretesa di rappresentare in maniera esaustiva tutte le politiche territoriali intraprese dai diversi soggetti coinvolti nello sviluppo del territorio; al contrario, l'intento è quello di esplorare, nell'ambito delle azioni e delle strategie più "virtuose" in tale contesto, le relazioni che ne individuano delle interconnessioni e che ne vanno a delineare uno o più paradigmi di fondo condivisi.

A tal fine pare decisamente interessante sottolineare di seguito alcuni elementi di contesto, così da far comprendere l'analisi dei rischi/opportunità del sistema territoriale calabrese, di cui tener conto nell'approntamento delle strategie e delle politiche territoriali; in tale direzione, il punto di principale riferimento da cui si è tratto spunto è il "Programma – Progetto" del Presidente della Regione Calabria.

Per "Programma – Progetto" del Presidente della Regione Calabria s'intende lo spazio che, nell'ambito del programma di governo presentato all'elettorato calabrese, il Presidente della Regione Calabria ha dedicato alle politiche del territorio; spazio, nello specifico, intitolato "Un progetto per crescere insieme".

Essendo, la Regione, un ente sovraordinato agli altri due presi ad oggetto di studio, è evidente che i suoi obiettivi strategici si vadano a riflettere in parte nelle politiche di sviluppo territoriale operate da questi enti ad essa gerarchicamente subordinati, seppur formalmente indipendenti. Pertanto si ritiene opportuno e funzionale, quale indispensabile premessa allo sviluppo dei tre casi, delinearne di seguito i tratti fondamentali.

3.1.2 Analisi del contesto e delle politiche regionali di riferimento

Quale naturale premessa allo studio dei casi che segue, vengono esaminati alcuni aspetti del territorio di riferimento ed il sistema dei rischi/opportunità ad essi connessi.

La Calabria ha una netta caratterizzazione montuosa (41 % del territorio regionale e 6 % di quello nazionale) e collinare (49 % del territorio regionale e 5,9 % di quello nazionale); circa due terzi degli abitanti risiedono in collina, circa un quinto in montagna e circa un sesto in pianura.

Negli ultimi quarant'anni si è assistito ad un importante esodo della popolazione dalla montagna verso la pianura (circa 120.000 persone si sono trasferite dalle montagne alle colline ed alle pianure, in particolar

modo quelle costiere). Quest'ultima circostanza, insieme al ridimensionamento delle attività agricole e rurali tradizionali, ha comportato un grave deficit nella cura e nella manutenzione del territorio montano.

Altri importanti problemi sono quelli del dissesto geomorfologico e della grande pericolosità idraulica legata ad esondazioni ed alluvioni, oltre all'eccessiva cementificazione ed alle attività estrattive indiscriminate; il territorio calabrese è, inoltre, ad elevato rischio sismico.

Un discorso a parte merita poi la problematica situazione ambientale relativa ai siti contaminati; infatti le discariche dotate delle opere necessarie a prevenire l'inquinamento sono un'esigua minoranza, mentre la gran parte di esse è ubicata nelle vicinanze di corsi d'acqua e l'elevato numero di siti utilizzati per lo smaltimento dei rifiuti è causa di problemi di tutela ambientale sull'intero territorio regionale.

La carenza di infrastrutture ed un sistema basato su discariche, rappresenta un sistema di gestione dei rifiuti che è lontano dagli obiettivi sanciti in materia dalla normativa vigente.

Relativamente poi alle questioni urbanistiche e territoriali, la Calabria è una delle regioni con il tasso di abusivismo più alto, con effetti che, nel Programma del Presidente della Regione, vengono definiti, senza

mezzi termini, “devastanti” sul paesaggio, sulla qualità degli insediamenti e sulla tenuta stessa dell’organizzazione territoriale¹¹. Altro importantissimo dato, sottolineato nel Programma, è che negli ultimi quarant’anni la popolazione calabrese è aumentata di sole 60.000 unità mentre, nel medesimo periodo, la superficie della regione urbanizzata è aumentata di circa cinque volte. Se dunque, da un lato, anche la Calabria è stata investita da quelle dinamiche di crescita insediativa a bassa densità che ha improntato lo sviluppo tumultuoso moderno di alcune realtà nazionali come le regioni padane ed il Nord–Est, dall’altro lato, in Calabria, tale crescita della superficie urbanizzata non è stata accompagnata da un’adeguata crescita economica e produttiva.

In sostanza si è verificata una crescita del settore edilizio senza “motore economico auto – propulsivo”, una crescita quantitativa senza sviluppo; la Calabria è infatti rimasta la regione più arretrata d’Italia.

C’è poi l’amara constatazione che la Calabria, anche nel settore delle politiche del territorio, è l’ultima regione d’Italia. Infatti, se da un lato ha il merito di aver approvato (nel 2001) un Piano d’assetto idrogeologico, dall’altro lato resta l’unica regione nel panorama

¹¹ A ciò vanno aggiunte le perverse dinamiche di espansione indiscriminata degli abitati normalmente innescate da previsioni “gonfiate” degli strumenti urbanistici comunali, con il deprimente risultato che in molte zone, soprattutto costiere, è fortemente compromessa ogni ipotesi di sviluppo serio e duraturo; inoltre tali dinamiche rendono i costi di gestione e manutenzione di tali zone assolutamente insostenibili per Comuni, Province e Regione.

nazionale a non avere approvato strumenti pianificatori urbanistici quali i Piani territoriali Regionali e Provinciali, il Piano paesistico, il Piano di un parco o di un'area protetta. A livello comunale poi, gli strumenti urbanistici, pur essendoci, appaiono “obsoleti e sovradimensionati”.

La “questione territorio” è quindi divenuta ormai decisiva: le strategie di sviluppo locale e le politiche territoriali costituiscono le basi della crescita e della qualificazione civile e sociale e devono saldarsi in un progetto di società e di territorio.

Fatta questa premessa, in concreto le politiche di intervento sul territorio calabrese, così da limitarne i rischi e sfruttarne le mille opportunità, avranno diversi e molteplici obiettivi, meglio delineati in Tabella 3.1.

Nel contesto che emerge dall'analisi della Tabella 3.1 vanno inserite tutte le politiche inerenti il recupero e lo sviluppo delle città, che sono poche e poco infrastrutturale (Vedi Tabella 3.2)¹². Pertanto la Calabria non ha una concentrazione urbana che per dimensione, localizzazione

¹² La dimensione media dei comuni calabresi è decisamente bassa (4.918 abitanti; inferiore alla media delle altre regioni italiane comprese nell'obiettivo UE dell'Unione Europea); le agglomerazioni calabresi, comparate agli altri contesti delle regioni italiane, sono dunque strutturalmente deboli; infatti, se dal punto di vista demografico la Calabria è in linea con il resto dell'Europa (un quarto dei calabresi risiede in comuni con più di 50.000 abitanti; in Europa la media è di un quinto), dal punto di vista strutturale, esclusa Reggio Calabria, gli altri capoluoghi di provincia calabresi sono decisamente più piccoli (88.514 abitanti) rispetto alla media degli altri capoluoghi di provincia italiani rientranti nell'obiettivo UE dell'Unione Europea (158.621 abitanti).

geografica, evidenza, complessità insediativa e funzionale possa assumere il ruolo di centro gravitazionale nell'economia e nell'organizzazione territoriale.

Tabella 3.1: *Obiettivi politiche intervento Regione Calabria.*

OBIETTIVI PRIORITARI
Tutelare e valorizzare l'integrità fisica e l'identità culturale del territorio
Costruire il sistema della pianificazione territoriale e del paesaggio con la relativa filiera dei rapporti tra piani e livelli amministrativi di governo territoriale
Governare il rischio idraulico e geologico, rilanciando la pianificazione dei bacini idrografici
Rivitalizzare i parchi e le aree protette, nel rispetto delle funzioni che spettano ai diversi soggetti coinvolti nella gestione
Investire sulla prevenzione del rischio sismico destinando più risorse per progetti significativi e qualificati nella prevenzione e nella mitigazione dello stesso, in particolare nelle aree più critiche e nei contesti in cui il rischio sismico si somma ai rischi geologico e idraulico
Eliminare l'abusivismo, rafforzando l'intervento pubblico volto a reprimere le nuove manifestazioni di abusivismo edilizio e ad estinguere quello già esistente
Mettere in campo una strategia per la montagna così da evitarne la desertificazione sociale, rivitalizzarne l'economia, sostenerne le produzioni agricole e l'economia rurale
Dichiarare e realizzare una politica per le coste contro l'erosione delle stesse, per il recupero ambientale dei litorali compromessi dalla cementificazione, di protezione degli ecosistemi e dei paesaggi litoranei più preziosi o fragili
Valorizzare il patrimonio boschivo/forestale

Fonte: Regione Calabria.

Dal punto di vista qualitativo, tutte le indagini che annualmente si svolgono a livello nazionale sulla qualità della vita, dei servizi e

dell'ambiente urbano, mettono in evidenza tutti i punti di debolezza del sistema delle Città Calabresi (Tabella 3.2).

Tabella 3.2: *Swot Analysis* sistema Città Calabresi.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ruolo centrale che possono svolgere nell'economia regionale in quanto nodi primari delle reti di trasporto e comunicazione	Servizi
	Dinamismo sociale
Concentrazione nelle stesse delle condizioni (capitale umano, know how, servizi avanzati) per la riconversione delle varie produzioni verso attività a maggiore redditività e impatto sociale	Qualità edilizia e urbanistica
	Vivibilità
	Dotazione e qualità delle attrezzature e degli spazi per la collettività
Offerta delle attività di formazione di base e superiore	Qualità dell'ambiente
Raggruppamento degli incubatori delle attività economiche più innovative e dei punti di addensamento delle funzioni di servizio ai sistemi produttivi locali	Mobilità e trasporto pubblico locale
	Vivacità economica

Fonte: Nostra elaborazione.

Considerati i punti di debolezza e di forza (Tabella 3.2) del sistema delle città calabresi, le leve sulle quali agire e gli obiettivi strategici che il governo regionale si propone di raggiungere sono:

- Colmare il deficit di strategia;
- Creare il sistema urbano calabrese;
- Riqualificare, riabitare, rinnovare le città;
- Reperire adeguate risorse e validi strumenti per mettere in pratica una nuova politica regionale per le città.

Per cui l'azione regionale avrà l'obiettivo di sostenere politiche urbane che seguano, coerentemente con ciò che accade (con successo) nel resto d'Europa, il modello dell'azione integrata; tale modello prevede l'ideazione e la messa in pratica di programmi coordinati e integrati per intervenire sia sulla dimensione fisica della dequalificazione urbana (riqualificazione, recupero, riconversione, miglioramento della qualità degli spazi pubblici e delle infrastrutture urbane) che sulla componente sociale ed economica (miglioramento dei servizi sociali urbani, promozione di politiche di pari opportunità e inclusione sociale, sostegno della creazione d'impresa nei centri storici e nelle periferie).

L'analisi sin qui esposta costituisce la naturale premessa alla presentazione dell'indagine sul campo, necessaria per comprendere il contesto territoriale in cui muove lo studio empirico, e per meglio cogliere quelle che sono le principali strategie ed i principali obiettivi delle politiche di Marketing Territoriale delle amministrazioni osservate coerentemente con i propositi di ricerca.

3.2 Il caso “Amministrazione Comunale di Catanzaro”

3.2.1 Presentazione dell’Ente

Il Comune di Catanzaro è il capoluogo di regione della Calabria, conta una popolazione di circa 100.000 abitanti e si estende su un territorio assai ricco e variegato di risorse naturali, dislocandosi dalle montagne della catena silana sino al mare.

In particolare, ai fini del nostro studio, nell’ambito dell’Amministrazione Comunale e coerentemente con i propositi di ricerca, si è scelto di analizzare l’operato della struttura facente capo all’Assessorato al Marketing Urbano, che il 26 luglio 2006 ha ricevuto una specifica delega per le attività di Marketing Territoriale.

L’Assessorato, in seguito a tale delega ha effettuato una predisposizione pluriennale del programma di Marketing Territoriale pur non avendo però avuto ancora modo di creare degli strumenti specifici di programmazione.

Gli obiettivi principali che il Comune si prefigge per lo sviluppo economico sostenibile del territorio sono:

- lo sviluppo dell’economia locale;
- il sostegno all’occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro;

- la promozione di nuove iniziative imprenditoriali e il miglioramento complessivo della qualità della vita.

Le risorse dell'offerta territoriale su cui il Comune conta di far leva al fine di conseguire gli obiettivi suddetti sono rappresentate principalmente dal patrimonio immobiliare unito alle attrazioni paesaggistiche e naturali, storiche, culturali, umanistiche, architettoniche e artistiche, dai servizi pubblici e più in generale da una migliore qualità potenziale della vita sfruttando al massimo le sinergie territoriali.

Primo passo per portare avanti tale strategia sarà quello di censire il patrimonio immobiliare comunale che “se adeguatamente sfruttato, può essere una grande risorsa” e potenziare le molteplici attrazioni della città, anche se attualmente la vocazione della città per il terziario pubblico ha limitato di molto lo sviluppo del territorio.

L'orientamento strategico del Comune rispetto all'offerta territoriale privilegia e persegue la realizzazione di un progetto di offerta basato sulla radicale innovazione delle condizioni attuali del sistema territoriale attraverso i cosiddetti “grandi progetti innovatori” o “flagship projects” o “prestige developments”.

L'Assessorato ha chiarito, relativamente a quest'ultimo punto, che la fattibilità di questi progetti dipende anche dagli importanti

finanziamenti che la Regione Calabria, attraverso il POR (Programma Operativo Regionale), erogherà nel periodo 2007-2013.

Dall'analisi emerge che la priorità strategica del Comune sarà quella di rafforzare il patrimonio infrastrutturale, per il quale è in embrione la stesura di un piano specifico.

E' poi in fase di elaborazione la definizione delle linee strategiche della politica di Marketing Territoriale del Comune stesso.

Dai programmi della struttura emerge che gli attori di parte pubblica che partecipano o parteciperanno attivamente nelle funzioni di Marketing Territoriale sono oltre all'Amministrazione Comunale, la società Ferrovie della Calabria, Trenitalia S.p.A., la Camera di Commercio di Catanzaro e il Sistema Turistico Locale (progetto molto corposo di cui si discuterà nel par. 3.2.2).

Non sono stati dunque creati specifici Enti Territoriali con compiti di sostegno e di intervento negli ambiti delle politiche di Marketing Territoriale e nemmeno Agenzie Regionali per lo sviluppo economico, mentre sono ancora da definire gli attori privati che parteciperanno attivamente in tali politiche oltre che le loro funzioni.

L'Assessorato si è espresso positivamente sulla necessità dell'esistenza di un ente/organismo che assuma il ruolo di meta-

management e coordini le diverse iniziative locali e gli attori coinvolti, e che dovrebbe assumere la forma giuridica un'Agenzia Pubblica.

Nell'elaborazione delle scelte di politica territoriale non sono ancora state effettuate analisi per individuare i propri fattori di attrattività e di criticità/debolezza, e non sono previsti né indicatori di performance degli obiettivi di tali politiche né periodicità della misurazione degli stessi.

Per completezza di esposizione si rileva altresì che non ci sono ancora intese strategiche del Comune con altre aree geografiche.

Dal punto di vista del marketing mix territoriale, gli strumenti sono indirizzati in funzione dell'approccio strategico che è orientato a conseguire un vantaggio di differenziazione, così da migliorare la propria attrattività rispetto alle aree concorrenti.

Operativamente ciò si esplicita attraverso la riconversione delle opportunità localizzative attualmente non competitive ma che mostrano buone potenzialità per altre tipologie di utilizzazioni.

Per quanto riguarda la leva comunicazione, si è scelto di scindere la stessa in due direzioni: è prevista una comunicazione interna diretta ad informare gli stakeholders locali degli obiettivi e delle strategie del Comune attraverso una serie di convegni da un lato, mentre, dall'altro

lato, il mix comunicazionale del territorio si fonderà prevalentemente sulla pubblicità e sull'organizzazione di grandi eventi.

L'obiettivo strategico principale di comunicazione del Comune sarà quello di esplicitare il posizionamento competitivo, mentre, dal punto di vista operativo si punterà a suscitare emozioni positive e valorizzare le risorse del territorio.

Sempre in tal guisa sono inoltre in fase di realizzazione sia la creazione di alcuni marchi territoriali che la creazione di un sito internet dedicato al Marketing Territoriale che metta a disposizione dell'utente informazioni generali sul territorio, oltre a dare la possibilità di inoltrare delle pratiche on-line (apertura di nuovi esercizi commerciali, pagamenti, ecc.), ma che punti anche alla divulgazione informativa inerente eventi in città/provincia con fotogallery, itinerari turistici e tutto quel ventaglio di servizi on-line diretti sia ad un'utenza di tipo sia business che consumer, sia locale che esterna al Comune.

3.2.2 Principale progetto in corso.

Una grossa rilevanza, nell'ambito delle politiche di marketing territoriale dell'Amministrazione Comunale, è attribuita al progetto "Sistema Turistico Locale Territoriale", che del resto trae lo spunto, oltre che il proprio fondamento giuridico, dalla Legge numero 135 del

29 marzo 2001 (“Riforma della legislazione nazionale del turismo”), che ha riformato e riordinato la materia del turismo a livello nazionale. Tale normativa va letta ed interpretata insieme alla Legge Costituzionale numero 3 del 18 ottobre 2001 che, modificando l’articolo 117 della Costituzione, ha attribuito alle Regioni la potestà legislativa esclusiva in materia di turismo.

L’articolo 5 della Legge numero 135 del 29 marzo 2001 stabilisce inoltre che le Regioni provvedano a riconoscere i Sistemi Turistici Locali (STL) definiti come “i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall’offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell’agricoltura e dell’artigianato locale, e/o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”; lo stesso articolo prevede poi che tali Sistemi Turistici Locali debbano essere promossi dagli Enti locali o da soggetti privati, singoli o associati, attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell’offerta turistica, nonché i soggetti pubblici o privati interessati¹³.

¹³ La Regione Calabria, attraverso le “Direttive e Linee di indirizzo dei Sistemi Turistici Locali previsti dalla Legge 29 marzo 2001 n. 135”, ha stabilito che:

1) per Sistema Turistico Locale, ai fini del riconoscimento, si debba intendere “l’associazione tra soggetti pubblici e/o privati che individuino un ambito territoriale omogeneo in grado di definire

L'assessorato al Marketing Urbano del Comune di Catanzaro ha dunque colto l'opportunità offerta dalla L.R. 135/2001 per avviare questo importantissimo progetto che ha l'obiettivo di rilanciare una volta per tutte il turismo nella zona attraverso la costituzione e la messa in funzione del "Sistema Turistico Locale Territoriale".

Il progetto trova sostanza nella predisposizione di tre provvedimenti:

- 1) La Relazione Strategica;
- 2) Il Piano di Marketing;
- 3) L'accordo di programma del Sistema Turistico Locale Territoriale.

Con la relazione Strategica il Comune mira ad individuare le condizioni di successo di un STL nell'area di Catanzaro ed in particolare nuove modalità di aggregazione dell'offerta, in vista di una migliore performance del turismo nell'area.

un bacino di offerta che comprenda aspetti integrati di attrazione quali i beni ambientali, culturali, di produzioni tipiche dell'artigianato e dell'agricoltura, la presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate, i consorzi turistici ed i coordinamenti di consorzi turistici";

- 2) costituiscono criteri di priorità nella valutazione dei Sistemi Territoriali: a) l'adesione di associazioni rappresentative delle imprese turistiche; b) l'adesione di imprese in forma associata e/o consortile di imprese turistiche; c) la molteplicità dei settori di attività rappresentati dalle imprese operanti nel turismo e dagli altri soggetti aderenti, in relazione all'obiettivo della valorizzazione integrata delle risorse locali;
- 3) i Sistemi Turistici Locali, in conformità con quanto disposto dalla Legge numero 135 del 2001, hanno come scopo la valorizzazione a fini turistici delle risorse locali, mediante l'elaborazione di programmi di sviluppo da attuare con partenariati pubblico-privati nell'ambito della programmazione negoziata, che specifichino con chiarezza e precisione gli obiettivi, gli strumenti, le risorse finanziarie, umane e strumentali, il ruolo e la responsabilità di ciascun soggetto coinvolto.

In tale documento un ruolo fondamentale, ai fini della caratterizzazione del Sistema Turistico Locale, viene attribuito alla definizione di un “progetto di sviluppo turistico” che si deve sostanziare in un vero proprio piano di marketing turistico inglobando tutti gli aspetti, strutturali ed infrastrutturali, necessari alla riqualificazione dell’offerta.

Tale progetto deve avere una visione di lungo termine e rappresentare un vero e proprio traino su tutta la filiera e sull’intero territorio.

Il primo obiettivo del progetto di sviluppo turistico è quello di effettuare una scelta di “Posizionamento” dell’area della città di Catanzaro. Pertanto, coerentemente con le indicazioni della letteratura del Marketing Territoriale, per determinare la scelta del posizionamento, l’Amministrazione propone ed analizza i quattro elementi di seguito riportati: la vocazione – identità; l’ambiente; le capacità esistenti; la coerenza. In particolare quest’ultimo, la coerenza, viene eletto, nella relazione strategica, come il vero e proprio principio guida nell’elaborazione del progetto di sviluppo del Sistema Turistico Locale, trovando attuazione in un progetto di sviluppo che dovrà essere appunto coerente con la vocazione del territorio ed essere poi in grado di definire gli standard di servizio. Altro importante fattore posto in evidenza dall’Amministrazione nel corso della Relazione

Strategica è la necessità, in un mercato così concorrenziale, di incentivare tra gli operatori forme di collaborazioni e di complementarità; e quindi la costituzione di network che possano avere effetti positivi quali l'animazione del territorio, l'aumento della visibilità e la forza commerciale, la costituzione di un modello di sviluppo coerente con la vocazione dell'area anche al fine di ottenere veri e propri marchi di qualità: in sintesi, promuovere l'area come prodotto.

L'Amministrazione punta su una strategia di marketing che presupponga la presenza di quattro fondamentali condizioni operative:

- A) beni culturali, ambientali, infrastrutture e attrazioni turistiche;
- B) prodotti locali;
- C) imprese turistiche ospitali, esercizi commerciali e servizi tali da creare connessioni tra le diverse componenti dell'offerta;
- D) volontà condivisa di costruire delle reti di offerta.

Il piano di Marketing messo a punto e proposto dall'Amministrazione Comunale per dare attuazione al Sistema Turistico Locale si fonda su cinque punti:

- 1) Filosofia e scelta del (nuovo) posizionamento;
- 2) La strategia;
- 3) Gli strumenti di Marketing da utilizzare;

4) Le opportunità e le azioni;

5) I Progetti di Marketing.

Per esigenze di sintesi si trattano qui solo gli elementi ritenuti essenziali alla comprensione del progetto.

Il primo obiettivo, dal punto di vista del posizionamento, è quello di dare maggiore visibilità alla zona attraverso l'attribuzione all'area del Sistema Turistico Locale di una "marca per una destinazione turistica ambientale di eccellenza, con un forte valenza culturale, ed articolata, cioè ricca di opportunità per chi ama il mare, le vacanze attive e di scoperta, la natura, la cultura ed il relax".

La filosofia che ispira le azioni funzionali alla scelta del posizionamento deve essere improntata principalmente alla cura del prodotto tenendo ben presente che la domanda turistica è condizionata principalmente da fattori quali: le esperienze precedenti, il passaparola, il consiglio di parenti ed amici, tutti gli altri canali strettamente correlati al prodotto.

Preso atto delle indicazioni della relazione strategica, l'Amministrazione propone agli operatori una gestione strategica integrata che, creando quanti più network e prodotti d'area possibili, riesca ad ottenere ricadute molto positive per tutta l'area di riferimento in termini di visibilità sul mercato, di potere di attrazione, di forza

commerciale, di qualità e di garanzia agli occhi dei potenziali clienti/turisti.

Per attribuire più appeal all'immagine dell'area bisogna dunque andare decisamente oltre i soli aspetti relativi alle campagne comunicazionali e concentrare l'attenzione sul prodotto così da dare coerenza al marketing mix. In sostanza gli obiettivi strategici del Sistema Turistico Locale sono:

- Favorire alleanze strategiche ed aggregazioni di scopo in grado di migliorare la qualità dell'offerta e potenziare la forza commerciale dell'area dei mercati;
- Generare proposte nuove allo scopo di: ampliare la gamma delle offerte, cogliere le nuove tendenze e attirare nuove forme di domanda;
- Consolidare i mercati tradizionali;
- Ricercare nuovi mercati e nuovi turisti;
- Creare un'immagine in grado di occupare una posizione di meta turistico- ambientale di eccellenza, con una forte valenza culturale;
- Stimolare la fidelizzazione dei clienti attuali ed il ritorno in particolare nei periodi stagionali diversi da quelli abituali;
- Aumentare gli arrivi stranieri;
- Aumentare il soggiorno medio;

- Prolungare la stagione;
- Diffondere il turismo nel territorio;
- Valorizzare i prodotti del territorio, il loro processo e le manifestazioni ad essi collegati.

Gli strumenti di Marketing che l'Amministrazione si propone di utilizzare sono caratterizzati da una linea editoriale consapevole che l'obiettivo della comunicazione è quello di veicolare l'immagine del territorio del Sistema Turistico Locale all'interno di un progetto di immagine coordinata; in particolare, gli strumenti utilizzati saranno:

- a) Brochure tematiche del territorio;
- b) Calendario degli eventi;
- c) Schede prodotto;
- d) La promozione;
- e) Le relazioni esterne;

Un peso decisamente importante riveste, nel piano di marketing del Sistema Turistico Locale, il marketing interno. Gli strumenti che saranno utilizzati saranno tre:

- seminari ed incontri con gli operatori ed i residenti;
- attività di formazione;
- pubblicazione e stampa di materiale informativo.

Sulla scorta dei dati e delle esperienze analizzate l'Amministrazione è giunta ad individuare cinque importanti mercati esteri, classificati in quattro tipologie, in cui potenzialmente attivare con successo differenti strategie comunicazionali e promozionali del Sistema Turistico Locale (Tabella 3.3).

Tabella 3.3: Mercati esteri/tipologia

PAESI AFFERENTI AI MERCATI ESTERI	TIPOLOGIA
Svizzera e Germania	Mercati prioritari
Paesi Bassi, Francia e Regno Unito	Mercati di base
Svizzera e Paesi Bassi	Mercati a crescita forte
Germania, Francia e Regno Unito	Mercati a crescita media

Fonte: Nostra elaborazione.

Il Piano di Marketing dell'Amministrazione Comunale si conclude con la proposta e la descrizione di tre progetti di marketing operativo: il Progetto "Itinerari tematici/Azioni di completamento", il Progetto "Club di Prodotto Birdwatching" e il Progetto "Osservatorio".

L'ultima parte del corposo progetto, l'accordo di Programma per il Sistema Turistico Locale, così come predisposto dall'Assessorato al

Marketing Urbano del Comune di Catanzaro, è il protocollo d'intesa che tutti gli aderenti al Sistema Turistico Locale debbono sottoscrivere per poterne far parte¹⁴.

Tale accordo si divide sostanzialmente in tre parti:

1. La premessa, nella quale si richiamano i presupposti giuridici dell'accordo;
2. Le finalità strategiche dell'accordo;
3. Il corpo dell'accordo, nel quale si specificano: ambito territoriale, finalità, programma di sviluppo, obblighi degli aderenti, organismi del Sistema Turistico Locale, poteri e funzionamento degli stessi.

Nella prima parte della premessa dell'accordo vengono richiamati i fondamenti giuridici ed amministrativi da cui tale accordo e, più in generale, l'intero impianto del Sistema Turistico Locale trae i propri presupposti; la seconda parte dell'Accordo di Programma è volta a sintetizzare le principali ragioni strategiche sulle quali si fonda il Sistema Turistico Locale ed evidenziare le principali caratteristiche dell'area interessata dall'accordo; infine, nella terza e ultima parte i soggetti firmatari dell'accordo definiscono e riconoscono gli ambiti

¹⁴ L'articolo 10 dell'Accordo di Programma del Sistema Turistico Locale Territoriale recita: "Gli obblighi dei soggetti aderenti decorrono dalla sottoscrizione del presente accordo e sono derivanti dalle deliberazioni degli organi del Sistema Turistico Locale Territoriale".

territoriali e la durata del Sistema Turistico Locale, le finalità dell'accordo, il programma di sviluppo, gli obblighi degli aderenti ed il funzionamento degli organismi.

Delineati gli elementi essenziali del Sistema Turistico Locale Territoriale, è facile comprendere come lo stesso rappresenti un'enorme potenzialità, precisando che lo stesso viene costituito sempre sulla base della Direttive della Regione Calabria e quindi fortemente condizionato dalle politiche della stessa Regione.

3.2.3 Considerazioni conclusive e prospettive future

Dalla lettura complessiva di quanto esposto nei parr. 3.2.1 e 3.2.2 emerge una fotografia dello "stato dell'arte" in materia di marketing territoriale dell'Amministrazione Comunale abbastanza chiara ed in grado di dare delle prime, significative, risposte agli obiettivi posti con questa ricerca.

Innanzitutto si rileva che, in un contesto in cui le strategie locali di Marketing Territoriale sono ancora in fase embrionale, nelle scelte pesano molto gli orientamenti strategici regionali e meno quelli nazionali.

In tale contesto, sembra apprezzabile il fatto che nel seppur poco tempo trascorso tra la nascita di un vero e proprio centro politico di

gestione del marketing territoriale del Comune (fine luglio 2006) ed oggi, molti passi in direzione di una programmazione delle attività per il rilancio dell'area siano stati portati avanti.

E' giusto il caso di sottolineare come chiari appaiano gli obiettivi principali che l'Amministrazione si è posta (economia locale, occupazione, promozione di nuove iniziative imprenditoriali; generale miglioramento della qualità della vita; patrimonio immobiliare con le proprie attrazioni, servizi pubblici) e chiari siano alcuni degli strumenti e degli interventi che la stessa si prefigge di attuare per raggiungerli (radicali innovazioni attraverso i cosiddetti "grandi progetti innovatori", rafforzamento del patrimonio infrastrutturale, vantaggi di differenziazione, riconversione di opportunità localizzative, pubblicità).

Sicuramente positiva pare la già avviata collaborazione interistituzionale con Camera di Commercio, Provincia di Catanzaro, Regione Calabria, Ferrovie statali e della Calabria oltre che la manifestata apertura rispetto il possibile coinvolgimento di altri soggetti (associazione degli Industriali e Comunità Montane) nella gestione delle strategie territoriali; tale ultima circostanza ci dà anche una risposta precisa sugli attori di parte pubblica coinvolti nelle attività di marketing territoriale dell'area.

Al contrario non c'è ancora alcun coinvolgimento di attori privati nella gestione delle attività di marketing territoriale come ancora manca il coinvolgimento e la concertazione con gli stakeholders.

Considerata infine la dipendenza dei progetti locali più importanti (su tutti, ad esempio, i grandi progetti innovatori) dai finanziamenti regionali (POR 2007-2013), appare evidente la conferma di quanto già detto, ossia che le strategie politiche della Regione Calabria condizionano pesantemente (prospettiva top-down) le strategie e le politiche di marketing territoriale dell'Amministrazione Comunale.

3.3 Il caso “Camera di Commercio di Catanzaro”

3.3.1 Presentazione dell'Ente

La Camera di Commercio di Catanzaro è un ente che si colloca in una posizione intermedia tra gli enti locali territoriali e gli attori operanti sul territorio.

Le Camere di Commercio traggono la loro origine da remote forme associative risalenti al tempo dell'antica Roma quali i *Collegia opificium mercatorum*. Nel medioevo, all'epoca dei Comuni, sorsero le “Corporazioni di arti e mestieri” che associavano artigiani e mercanti. Alla fine del XVIII secolo le Corporazioni furono soppresse lasciando il posto alle Camere di Commercio.

Attualmente le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura sono disciplinate dalla Legge 29.12.1993 n. 580. A norma di tale Legge le Camere di Commercio hanno personalità giuridica pubblica e sono dotate di autonomia poiché possono emanare regolamenti, deliberati dall'organo "politico" dell'Ente, relativi alla propria organizzazione interna e alle materie concernenti la propria attività amministrativa.

Sono inoltre enti locali pubblici non economici e non territoriali: locali in quanto agiscono in un ambito, la provincia, chiaramente delimitato; non territoriali perché non hanno potestà estesa a tutti i cittadini residenti nel territorio di competenza; pubblici non economici in quanto non svolgono attività imprenditoriale di produzione di beni e servizi a scopo di profitto, ma hanno come obiettivo lo sviluppo dell'economia locale e l'assistenza alle varie categorie di operatori economici.

Tale premessa si rende indispensabile per meglio comprendere il ruolo che la Camera di Commercio assume con riferimento alle politiche per il territorio e quindi l'importanza della sua azione coordinata e coerente con gli altri enti promotori del territorio stesso.

Le funzioni della Camera di Commercio possono distinguersi in tre principali categorie riassunte nella Tabella 3.4.

Tabella 3.4: Funzioni Camera di Commercio

FUNZIONI ISTITUZIONALI	DESCRIZIONE PREROGATIVE
Amministrative	attribuite per legge o delegate dallo Stato o dalle Regioni; rientrano in tale ambito tutte le attività concernenti la tenuta di registri, elenchi, albi e ruoli, gli adempimenti burocratici connessi, nonché la gestione di un completo e affidabile sistema di informazione commerciale
Supporto e promozione degli interessi generali delle imprese	iniziative di diverso tipo volte a sostenere l'economia della provincia ed il sistema delle imprese; si ricomprendono in questa categoria i concorsi contributivi, le partecipazioni a società, consorzi, associazioni, ecc., le attività volte alla promozione ed alla valorizzazione dei prodotti locali, la partecipazione a fiere, etc
Regolazione e controllo del mercato	istituzione di camere arbitrali e conciliative, promozione di contratti tipo per categorie omogenee di attività, partecipazione a conferenze di servizi, vigilanza per la repressione delle azioni di concorrenza sleale, costituzione di parte civile nei processi per reati contro l'economia, tutela della proprietà industriale (marchi e brevetti)
Consultive	formulazione di pareri e proposte alle Amministrazioni dello Stato, alle Regioni e agli Enti Locali sulle questioni che comunque interessano le imprese della circoscrizione territoriale di competenza

Fonte: Nostra elaborazione.

La Camera di Commercio di Catanzaro si pone dunque al servizio delle imprese e degli operatori economici in genere, che possono ottenere in tempo reale tutte le informazioni inerenti:

- la posizione anagrafica di qualsiasi ditta operante sul territorio nazionale (denominazione, sede, ragione sociale, legali rappresentanti, unità locali etc.);

- l'esistenza o meno di protesti a carico di persone fisiche e giuridiche levati in qualsiasi parte d'Italia;
- norme commerciali estere e le schede-Paese;
- dati statistici import-export di tutti i Paesi del mondo;
- richieste di beni e di servizi da tutto il mondo;
- nominativi di importatori esteri, selezionati per prodotti merceologici e paese;
- fiere ed esposizioni nazionali ed internazionali.

Pare quindi opportuno sottolineare che moltissime sono le funzioni della Camera connesse al marketing territoriale e più in generale all'attrattività del territorio mediante la fruizione di servizi agli operatori economici.

Il primo fattore di attrattività, appunto, fondamentale per il rilancio dell'area, su cui la Camera opera attraverso moltissimi progetti (Master, Corsi di aggiornamento, Seminari, Convegni, ecc.) è la diffusione culturale in tutti i settori nevralgici del vivere sociale; l'obiettivo è quello che il Presidente ha definito "una vera e propria rivoluzione culturale che, investendo il settore ambientale, il settore politico, quello sociale e quello imprenditoriale, faccia finalmente fare il giusto salto di qualità alla nostra area geografica".

Altro, importantissimo, fattore di attrattività su cui la Camera di Commercio opera è l'ambiente che, incredibilmente ricco di bellezze naturali, culturali e storiche, oltre che di eccezionali prodotti agro-alimentari, si presta ad essere il principale richiamo su cui il settore turistico- alberghiero può e deve fare perno per il proprio decollo.

Relativamente invece a quelli che sono considerati fattori di criticità o debolezza dell'area su cui lavorare, non v'è dubbio alcuno a mettere, al primo posto, la Pubblica Amministrazione ed il sistema politico.

La macchina burocratica è macchinosa e priva di tempi certi oltre ad avere un costo enorme ed una cornice fatta da un sistema politico locale litigioso, instabile e con scarse capacità relazionali.

Gli obiettivi principali di marketing territoriale che l'Amministrazione si prefigge per lo sviluppo economico sostenibile del territorio sono, così come nell'ordine, schematizzati di seguito:

1. la promozione di nuove iniziative imprenditoriali;
2. lo sviluppo dell'economia locale;
3. il sostegno dell'occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro;
4. l'attrazione di nuove imprese dall'estero.

Coerentemente con tali obiettivi, la Camera di Commercio di Catanzaro ha, nel corso degli anni, promosso una serie di importanti

iniziative e progetti aventi l'obiettivo di innalzare la qualità turistico - alberghiera di tutte le strutture ricettive della provincia (lidi balneari, ristoranti, agriturismi, ecc.).

Il più importante tra questi progetti è senz'altro quello che vede la Camera di Commercio servirsi dell'ISNART, uno dei più accreditati fra gli istituti di certificazione italiana, per visitare annualmente tutte le strutture ricettive dell'area ed eventualmente rilasciare, dopo seri e rigidi controlli, un vero e proprio marchio di qualità.

E' il caso di sottolineare che le visite si svolgono annualmente e riguardano sia le aziende che non hanno ancora ottenuto la certificazione di qualità che quelle che, al contrario, l'hanno già ottenuta; il tutto con il chiaro intento di mantenere elevato il livello qualitativo dell'offerta turistica locale.

Atro punto nevralgico delle strategie della Camera di Commercio è sicuramente quello fondato sull'utilizzo di internet e dei correlati servizi telematici.

Nel 2003 il Presidente Abramo ha istituito il sito internet della Camera di Commercio di Catanzaro con il dichiarato intento di farlo diventare il "punto di riferimento della Camera e dei suoi utenti".

Il sito si pone l'obiettivo di snellire le procedure per gli utenti offrendo la possibilità di svolgere telematicamente la maggior parte dei servizi e delle procedure.

La Camera di Commercio di Catanzaro è stata tra le prime in Italia ad offrire la possibilità di svolgere, tramite intermediari abilitati (commercialisti, ragionieri, ecc.) con apposite card, una serie di servizi telematici e, nell'ottica dell'informatizzazione, dello snellimento delle procedure e tempi certi per gli utenti, la stessa rilascia i certificati richiestigli in tempo reale.

In relazione alla realtà geografica in cui la Camera opera, e coerentemente con gli obiettivi di marketing territoriale su menzionati, l'Amministrazione ha posto l'accento su alcune attività "irrinunciabili" per il territorio di competenza:

- attività promozionali volte all'internazionalizzazione;
- attività di studio e di informazione economica;
- attività promozionali rivolte al mercato interno.

Secondo tale impostazione le componenti dell'offerta su cui puntare per migliorare la competitività del territorio sono quindi principalmente le infrastrutture, i servizi pubblici e l'equilibrio sociale (includendo in quest'ultimo la sicurezza).

Gli interlocutori principali della Camera di Commercio nello svolgimento delle proprie attività sono Unioncamere nazionale, con la quale sono stati avviati numerosi progetti, tra cui spicca per importanza il MAR.T.IN.S. (disaminato nel par. 3.3.2) e le Aziende Speciali di Unioncamere.

Nell'ottica della valorizzazione del territorio, oltre alla certificazione di qualità dei processi, la Camera promuove e gestisce una serie di progetti finalizzati alla valorizzazione della qualità e della formazione (consistenti in convenzioni con le aziende per stage e master), alla promozione dei prodotti locali ed all'internazionalizzazione delle imprese; in particolare su quest'ultimo aspetto sono concentrate molte risorse rivolte ad organizzare vere e proprie "mission" all'estero (così da pubblicizzare le aziende locali e metterle in contatto con potenziali clienti).

Oltre a questi progetti, la Camera di Commercio di Catanzaro ha finanziato, a vario titolo negli ultimi anni migliaia di aziende sia pubbliche che private, oltre che associazioni di categoria ed enti non profit; inoltre ha dato vita a società, consorzi ed altri organismi¹⁵,

¹⁵ Le principali sono: la Società "Aeroporto di Lamezia Terme" (che gestisce l'aeroporto e di cui la Camera è socio fondatore); la società consortile "CO.M.A.L.CA" (grosso centro distributivo a carattere regionale di frutta e prodotti agro-alimentari); consorzio "Catanzaro Turismo" fra gli operatori del settore; Consorzio "Peschicolo" fra gli operatori del settore; Consorzio Olivicolo fra i produttori di olio; azienda speciale "PromoCatanzaro" con compiti di vivacizzazione del territorio; Società per Azioni "Lamezia Europa" (i cui soci principali sono, oltre alla Camera, la Regione

anche in partecipazione con soggetti sia pubblici che privati, con la finalità di realizzare e gestire opere, servizi ed infrastrutture vitali per lo sviluppo del territorio, facendosi altresì soggetto promotore o partecipante ad accordi di programma con la Regione Calabria, con la Provincia di Catanzaro e con le Amministrazioni Comunali di Catanzaro e Lamezia Terme.

Al proposito pare utile rilevare che negli ultimi cinque anni la Camera, pur avendo proceduto ad una complessiva rivalutazione in chiave strategica delle partecipazioni in essere, non ha però provveduto ad alcuna dismissione.

Le iniziative poste in essere direttamente dalla Camera per promuovere le produzioni tipiche del territorio, per incrementare la loro conoscenza e commercializzazione e per sostenere i processi di innovazione e di qualità del sistema turistico-alberghiero sono numerose e diverse.

Tra le più significative ricordiamo “Mission” all’estero (Francia, Russia, Cina, Giappone, Canada, Turchia, Emirati Arabi) per

Calabria e la Provincia di Catanzaro) che ha acquisito una vastissima area industriale da rivitalizzare nel comprensorio di Lamezia Terme; consorzio “Catanzaro 2000” (in società col Comune di Catanzaro) per lo studio e la gestione di alcune misure territoriali (quali, principalmente, i Patti Territoriali, i Progetti Integrati per il Territorio ,ecc.); società “Co. Ser. Calabria” (in società, principalmente, con Confartigianato) per la promozione dell’artigianato dell’area; consorzio “Lamezia Sviluppo” per la promozione rurale e montana del comprensorio di Lamezia Terme; e tante altre ancora.

permettere l'incontro tra le aziende del luogo e quelle Calabresi¹⁶; la promozione del Sistema Fieristico mediante organizzazione di fiere nazionali ed internazionali con la partecipazione di tutti gli esponenti del tessuto produttivo dell'area della provincia di Catanzaro; il progetto editoriale che ha dato vita e diffusione a numerose pubblicazioni (cd rom e materiale informativo riguardanti strutture turistiche, gastronomia locale, mari, monti, prodotti tipici, itinerari turistici, ecc.) e che oggi cura la rivista "Obiettivo Calabria" (bimestrale a diffusione nazionale che propone notizie su "tutto ciò che è Calabria" e pubblicizza tutte le più importanti iniziative); ed infine la promozione di consorzi e progetti per il sostegno e l'accompagnamento delle imprese in percorsi tesi all'innovazione sia di prodotto che di processo, oltre che al miglioramento della qualità in tutti i settori economici della zona.

Nel concludere tale disamina e prima di procedere all'analisi di uno dei progetti di Marketing Territoriale più rilevanti intrapresi dall'Ente (cfr. par. 3.3.2), pare importante segnalare che tutte le iniziative della Camera di Commercio, oltre ad essere debitamente pubblicizzate sul proprio sito internet, sono portate a conoscenza dell'utenza

¹⁶ L'ultima mission è stata in Canada, nella città di Manitoba, organizzata da Camera di Commercio di Catanzaro e Camera di Commercio di Manitoba per permettere l'incontro tra le imprese e premiare, col premio "fedeltà al lavoro", gli imprenditori calabresi emigrati in Canada che si sono distinti per meriti imprenditoriali.

dall'Ufficio Promozionale della Camera attraverso l'informazione diretta o tramite l'organizzazione di convegni e di seminari.

3.3.2 Principale progetto in corso

Il progetto “MAR.T.IN.S. - Marketing Territoriale per l'Internazionalizzazione e lo Sviluppo”, finanziato dall'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Calabria, è finalizzato ad attrarre nel territorio regionale nuove iniziative imprenditoriali attraverso l'utilizzo di un sistema innovativo di promozione e sviluppo internazionale che consenta di valorizzare le informazioni già a disposizione delle CCIAA con l'obiettivo di fornire una chiara conoscenza delle opportunità di localizzazione industriale che offre il territorio calabrese, supportando adeguatamente lo sviluppo della internazionalizzazione delle imprese.

Il risultato è un WebGis¹⁷ che consente di accedere in tempo reale tramite internet alle informazioni sulla disponibilità, la consistenza e le caratteristiche delle aree già destinate o da destinare

¹⁷ Sono detti **WebGIS** i sistemi informativi geografici (GIS) pubblicati su web. Il WebGis nasce proprio dal vantaggio di rendere globale l'accesso e la distribuzione dei dati geografici. Tradizionalmente l'informazione geografica è stata sempre divulgata attraverso il formato cartaceo o anche il supporto digitale, sempre e comunque in modalità off-line, con conseguenti elevati tempi di distribuzione e costi piuttosto consistenti, sia per l'ente gestore che per l'utenza. Con l'avvento del WebGis le informazioni sono immediatamente disponibili per un largo bacino d'utenza, accessibile in maniera economica e rapida, nonché facilmente aggiornabili.

all'insediamento di impianti produttivi nell'ambito del territorio calabrese, integrando questi dati con quelli cartografici e territoriali.

Il progetto MAR.T.IN.S. risponde principalmente a due specifiche esigenze:

- Esigenze di Marketing Territoriale, in base alle quali si intende dare impulso alla domanda esterna del territorio sviluppando una chiave di lettura del territorio stesso che consenta di individuare le risorse più adatte al processo di sviluppo economico sostenibile;
- Esigenze di e-government, tese a migliorare la fruibilità di dati territoriali e cartografici camerati rendendoli immediatamente disponibili sul web.

La prima esigenza viene soddisfatta attraverso il perseguimento di tre importanti obiettivi:

- 1) Fornire una chiara conoscenza delle opportunità di localizzazione industriale che offre il territorio calabrese;
- 2) Offrire un adeguato supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese;
- 3) Individuare e definire uno strumento di conoscenza utile ai fini della programmazione delle attività di sviluppo industriale anche per facilitare la valorizzazione delle risorse

che possono contribuire ai fini di un incisivo intervento di sviluppo della Regione.

La seconda esigenza, quella di e-government, viene soddisfatta con la promozione del territorio attraverso un WebGis economico, di facile utilizzo ed estremamente efficace, che integri le banche dati alfanumeriche sugli insediamenti produttivi presenti nella Regione Calabria con le informazioni cartografiche relative a detti insediamenti.

Naturali beneficiari del sistema sono i singoli cittadini, le imprese, gli enti preposti alle attività di pianificazione e le associazioni di categoria.

Si è optato per un WebGis perché la Pubblica Amministrazione utilizza ormai in maniera sempre crescente i GIS a scopi amministrativi, di analisi e monitoraggio. I Sistemi Informativi Territoriali, infatti, grazie alla larga varietà di campi d'applicazione, costituiscono la più adeguata "infrastruttura" informatica per la risoluzione di problematiche legate all'accessibilità e fruibilità di dati territoriali. La crescente diffusione del Web, la facilità d'accesso ed il sempre maggiore numero di utenti che si connettono alla rete per reperire, scambiare

ed elaborare informazioni ha coinvolto in maniera diretta anche i GIS.

In sintesi il progetto, attualmente in corso di realizzazione, è stato articolato nelle seguenti fasi:

- Pianificazione delle attività di raccolta dei dati alfanumerici e cartografici;
- Definizione dell'architettura del WebGis e dell'impostazione grafica del sito;
- Indagine di campo, finalizzata alla raccolta delle informazioni alfanumeriche e cartografiche presso i comuni e gli enti gestori degli agglomerati industriali;
- Creazione delle banche dati alfanumeriche e cartografiche;
- Implementazione del WebGis.

Il primo problema affrontato è stato quello di garantire la congruenza dei dati che sarebbero stati raccolti. È stato necessario organizzare e pianificare attentamente l'indagine di campo, indispensabile per raccogliere le informazioni necessarie all'elaborazione del prodotto finito. Per poter fornire un'indicazione quanto più dettagliata e puntuale possibile dal punto di vista cartografico sono state selezionate le aree PIP (Piano per gli Insempiamenti Produttivi) corredate da un piano di lottizzazione

particolareggiato in scala almeno 1:5000. La conformità dei risultati è stata assicurata anche dal fatto che il gruppo di intervistatori che ha operato sul campo è stato adeguatamente istruito sulle modalità di rilevazione.

Il secondo problema considerato è stato quello di scegliere le modalità di pubblicazione sul web del sistema informativo che si andava a realizzare. Per superare diversi inconvenienti si è deciso di ricorrere al formato grafico vettoriale SVG che garantisce, a costi contenuti, sia l'interoperabilità fra applicazioni e piattaforme diverse, sia la possibilità di pubblicazione sul web senza alcun bisogno di ulteriori sistemi hardware e software, eccetto l'installazione di un plug-in gratuito sulla macchina client per consentire la visualizzazione delle pagine sotto i più comuni browser di navigazione.

La soluzione adottata è risultata economica ed efficiente nella visualizzazione e nelle più comuni funzioni di un GIS, dalla scalabilità dell'immagine alle operazioni di interrogazione.

Il principale risultato del progetto è appunto la produzione del sito internet (www.progettomartins.net), che coerentemente con le diverse aree tematiche è diviso in otto sezioni:

- Regione-Province-Comuni (Si accede ad una pagina di carattere generale contenente informazioni di vario genere sul contesto socio-economico ed infrastrutturale con accesso alle varie mappe tematiche che hanno il vantaggio di consentire una visualizzazione immediata delle diverse infrastrutture presenti sul territorio. Da queste pagine si può, inoltre accedere alle informazioni relative agli agglomerati industriali, per i quali è disponibile una scheda informativa e la mappa consultabile on-line.);
- Pip/Aree Industriali (Consente di accedere ad un elenco di tutte le aree PIP presenti nel sito, suddivise per provincia con la possibilità di visualizzarne la relativa cartografia.);
- Normativa (Si accede a schede sintetiche delle diverse norme a supporto dell'imprenditorialità e dell'internazionalizzazione delle imprese.);
- Contatti (Si inseriscono i propri dati e si invia una richiesta a Unioncamere Calabria.);
- Link (Sono riportati i link più importanti di interesse per il progetto.);
- Ricerca (Si accede allo strumento di ricerca, a livello comunale, provinciale e regionale, che consente di ottenere

informazioni più puntuali sulle aree PIP restringendo i campi di interesse come, ad esempio, aree che abbiano lotti disponibili o dotate di determinati servizi.).

Per il grado di innovatività e l'alto livello contenutistico del progetto è di immediata comprensione l'elevata ricaduta dello stesso sul territorio in termini di leva comunicazionale di marketing territoriale.

Chiaramente anche in questo caso, come nel caso del progetto "Sistema Turistico Territoriale" del Comune di Catanzaro, i contenuti del progetto stesso mettono in rilievo la forte necessità di interazione tra i diversi attori (in questo caso di matrice pubblica) responsabili dello sviluppo del territorio. Entrano quindi in gioco le relazioni e il dialogo tra gli Enti, quali la Provincia di Catanzaro (per la disponibilità dei terreni "Area PIP"), la Regione Calabria e i Comuni sul cui territorio per i lotti in questione.

3.3.3 Considerazioni conclusive e prospettive future

Dalla disamina del caso presentato nei parr. 3.2.1 e 3.2.2 emergono tutta una serie di considerazioni e spunti di riflessione molto interessanti.

Sembra essere decisamente incoraggiante per il futuro constatare come siano, per la Camera di Commercio, molto chiare e definite le

problematiche sulle quali lavorare (burocrazia, dialogo politico, criminalità organizzata, sistema creditizio, servizi, infrastrutture, cultura imprenditoriale, ecc.) ed i fattori di attrattività su cui puntare per implementare le politiche di sviluppo (diffusione culturale, ambiente, imprese, ecc.).

La stessa consapevolezza viene riscontrata nel percorso e nelle strategie da adottare per ottenere gli obiettivi prefissati (elevare la qualità dei servizi ricettivi; snellire le procedure burocratiche; diffondere la cultura sociale, ambientale ed imprenditoriale; promuovere l'internazionalizzazione delle imprese locali, ecc.).

Altrettanto interessante è l'analisi della scala gerarchica di priorità che l'Amministrazione, nella persona del suo Presidente, si è dettata, relativamente ai compiti della Camera nell'ambito del marketing territoriale e che vedono primeggiare l'accompagnamento delle imprese, seguito da formazione ed aggiornamento imprenditoriali, promozione e sostegno alla costituzione di nuove attività e infine dallo sviluppo di programmi per la qualità e la sostenibilità ambientale dell'attività di impresa turistica.

Coerente con gli obiettivi che l'Ente si è prefissato, appare l'indicazione molto precisa di quelli che dovrebbero essere gli attori coinvolti attivamente nelle politiche di marketing territoriale, e cioè la

Regione Calabria, gli assessorati provinciali, il “Sistema Categoriale” (a conferma della percepita necessità di concertazione) e le Università (con compiti di studio ed analisi del territorio).

Tale necessità di concertazione viene riscontrata in molteplici aspetti dell’indagine ed è fortemente connessa con la consapevolezza dell’importanza della leva comunicativa, purtroppo ancora carente, sia rivolta agli utenti, che alla più generale categoria degli stakeholders locali. Per ciò che concerne il coinvolgimento di questi ultimi, si constata che tra i fattori di criticità e debolezza, il Presidente della Camera, consideri proprio la scarsa (quando non addirittura assente) capacità di dialogo che invece dovrebbe essere un vero e proprio dovere della politica.

In tale direzione sono andati e vanno infatti i progetti citati nel par. 3.2.1, atti a promuovere la ricerca economica in maniera tale da dare all’utenza una fotografia reale del sistema territoriale e permettere agli operatori di programmare e pianificare al meglio le loro strategie.

Operatori che, nonostante la Camera operi alacremente, nel tentativo di dargli stimolo ed impulso, dimostrano spesso scarsa capacità imprenditoriale, intesa come tenacia e forza di volontà che dovrebbe contraddistinguere i pochi imprenditori presenti nell’area di riferimento.

Ultimo, ma non per importanza, elemento da rilevare, che viene riconosciuto come fattore storico di criticità e debolezza della zona, su cui evidentemente necessita operare è ovviamente la criminalità organizzata. Quest'ultima rappresenta uno dei deterrenti più forti allo sviluppo del territorio, ed è proprio su tale aspetto che le politiche di marketing territoriale dovrebbero andare ad insistere, al fine di creare le precondizioni per lo sviluppo e per l'attrattività.

3.4 Il caso “Ente Regione Calabria”

3.4.1 Presentazione dell'Ente

L'Ente Regione è per sua natura sovraordinato agli altri Enti Locali e pertanto è ovvio che ne vada ad indirizzare in qualche modo le politiche di fondo e l'orientamento di massima.

Se l'analisi di contesto Regionale è stata affrontata nel par. 3.1.1, quale indispensabile premessa all'intera indagine empirica e se alcune considerazioni di sintesi verranno presentate nel Cap. 4 a conclusione dell'indagine medesima, qui si vuole focalizzare l'attenzione sugli aspetti più operativi (sempre in tema di marketing territoriale) attinenti alla gestione dell'Amministrazione Regionale.

Chiaramente in questa sede non si andranno a presentare ed approfondire aspetti riguardanti tutta l'Amministrazione Regionale,

bensì ci si andrà a focalizzare sulla struttura più rappresentativa in tema di politiche per il territorio che è stata individuata nel Dipartimento Turismo, Beni Culturali, Sport, Spettacolo e Politiche Giovanili.

Pur esistendo una specifica delega al marketing territoriale in capo all'Assessore al turismo, non sono ancora state create specifiche strutture o uffici con funzioni di marketing territoriale.

Gli strumenti su cui poggia l'Assessorato per programmare le proprie attività sono: due consulenti (uno per il turismo ed uno per i beni culturali) ed un Osservatorio del Turismo, con sede a Cosenza, che predispone una reportistica annuale. A tal proposito, proprio nelle pagine di presentazione dell'ultimo rapporto annuale sul turismo¹⁸, l'Assessore dà delle importanti indicazioni sul percorso che le Istituzioni intendono percorrere in un momento così importante, in cui “anche nel caso della Calabria sono in atto alcuni rilevanti cambiamenti istituzionali ed alcune misure programmatiche che definiranno un nuovo quadro di riferimento”. In particolare l'Assessore, dopo aver preliminarmente sottolineato l'importanza a livello nazionale del coordinamento degli assessori regionali al

¹⁸ Al momento dell'intervista quello relativo all'anno 2007. Assessorato Turismo e Beni Culturali della Regione Calabria - Osservatorio sul Turismo, settimo rapporto sul turismo, 2007.

turismo delle regioni meridionali, indica per la Calabria le seguenti priorità:

- un'impostazione delle linee di programmazione per la gestione dei fondi comunitari previsti per il 2007-2013 che tenga nel debito conto quelle priorità (formazione, promozione, innovazioni per la competitività, ambiente, risorse naturali e culturali, mobilità, competitività dei sistemi produttivi, apertura internazionale e attrazione degli investimenti, capacità istituzionali e mercati) che il Quadro di Riferimento Strategico Nazionale (QRSN) individua come le priorità all'interno delle quali inserire con forza le attività turistiche;
- una maggiore attenzione posta nei confronti delle interrelazioni fra turismo ed altre attività, anche ai fini di un nuovo Piano di attrazione degli investimenti;
- un innovativo piano di comunicazione e promozione;
- la realizzazione di un vero e proprio Piano strategico per lo sviluppo del turismo regionale;
- la realizzazione di un sistema di siti internet fra loro integrati in un portale regionale del turismo, linkato con il portale nazionale;

- l'accrescimento del ruolo della componente turismo e dei diversi strumenti di sviluppo territoriale per la programmazione europea 2007-2013;
- la realizzazioni di alcuni progetti specifici per la valorizzazione di comparti che potrebbero avere grandi potenzialità ma che ancora non si sono orientati alle nuove tendenze;
- una attenta valutazione dell'economia del comparto del turismo e della sua incidenza sull'economia della Regione, con aggiornamento delle stime del movimento reale.

Coerentemente con quanto sopra gli obiettivi principali che la Regione persegue per lo sviluppo economico sostenibile del territorio sono: lo sviluppo dell'economia locale, il sostegno dell'occupazione e la creazione di nuovi posti di lavoro, la promozione di nuove iniziative imprenditoriali, l'attrazione di nuove imprese dall'estero e il miglioramento complessivo della qualità della vita.

Inoltre, il Testo Unificato dei progetti di Legge relativi al "Riordino dell'organizzazione turistica regionale", stabilisce che la Regione riconosce l'importanza di molteplici fattori quali:

- il ruolo strategico del turismo quale sistema per lo sviluppo integrato di tutte le vocazioni e risorse presenti nel territorio della Calabria;

- il ruolo degli Enti Locali e delle Comunità Locali nelle loro diversificate espressioni culturali, etniche ed associative;
- la valorizzazione di ogni forma di sviluppo turistico sostenibile;
- la promozione di iniziative per favorire anche la fruizione turistica da parte dei cittadini percettori di redditi minimi, dei giovani, degli anziani, dei soggetti con ridotte capacità motorie e sensoriali;
- la promozione di iniziative rivolte a favorire, attraverso il turismo, la centralità della Regione nell'area Mediterranea;
- la promozione della ricerca di sistemi informativi, di documentazione e studio del fenomeno turistico;
- la promozione di azioni di tutela del turista;
- la promozione dell'immagine della Calabria in ambito nazionale, comunitario, internazionale.

L'orientamento strategico della Regione rispetto all'offerta territoriale privilegia la realizzazione di un progetto di cambiamento che, pur poggiando sulla vocazione attuale del territorio e sulla valorizzazione dei suoi aspetti positivi, innesti concreti elementi di modificazione dell'offerta territoriale.

A tale ultimo proposito decisamente interessanti appaiono due importanti progetti in fase di approvazione da parte del Consiglio

Regionale: il progetto “Albergo Diffuso” ed il progetto “Paese Albergo”. Con il progetto “Albergo Diffuso” la Regione incentiva, attraverso procedure di evidenza pubblica, il recupero del patrimonio abitativo privato nelle località marine che viene utilizzato solo per parte dell’anno; l’incentivo è subordinato al trasferimento, anche per parte dell’anno, del diritto di possesso, di abitazione o di uso degli alloggi abitativi da parte dei titolari, per la durata, anche non continuativa, di almeno venti anni, al soggetto (impresa) che garantisca la trasformazione degli immobili in esercizi ricettivi, a gestione unitaria, con capienza di almeno 25 posti.

Il progetto “Paese Albergo” promuove invece la valorizzazione dei centri storici e favorisce la realizzazione di nuove strutture di ricettività turistica, finanziando, nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale, iniziative tendenti a recuperare il patrimonio abitativo ed edilizio di pregio, soprattutto quello in stato di abbandono, per la loro parziale o totale trasformazione in strutture ricettive; i contributi vengono concessi, attraverso procedure di evidenza pubblica, per la realizzazione di strutture ricettive che, a gestione unitaria, garantiscano una dotazione minima di almeno 25 posti letto.

Le leve principali sulle quali l'Amministrazione Regionale punta per il miglioramento della competitività dell'Area sono molteplici e variegate.

Sicuramente grande importanza riveste lo spazio naturale unitamente all'equilibrio sociale ed alla sicurezza. Assolutamente non trascurabile l'offerta formativa con la qualità delle risorse umane, nonché le infrastrutture, il patrimonio immobiliare, le attrazioni (paesaggistiche, storiche, culturali, umanistiche ecc..) e le sinergie territoriali.

Le priorità strategiche per lo sviluppo della Regione sono chiaramente indicate nel Programma Operativo delle Regione Calabria 2007-2013.

Primo obiettivo strategico è incidere profondamente sui soggetti, sulle strutture e sui comportamenti, prima ancora e simultaneamente all'avvio delle politiche di intervento, per assicurarne l'efficacia; il compito è incidere sulla società e sui suoi meccanismi operativi, attraverso: la ridefinizione e l'ampliamento alla base del numero e della tipologia dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle politiche; l'innovazione dei comportamenti economici individuali e delle aziende; la ristrutturazione del settore pubblico e delle Istituzioni e delle relative logiche di spesa, di monitoraggio e di controllo.

Obiettivo prioritario della Regione sono i giovani calabresi (con particolare riguardo all'occupazione femminile), la loro formazione, le

loro possibilità di accesso al lavoro per affermare professionalità e potenzialità. Le leve principali da utilizzare saranno maggiori investimenti in istruzione, ricerca e innovazione.

Altro obiettivo strategico della Regione è sintetizzabile nel principio dell'apertura, del "più mercato" e della selezione in base al merito ed alle potenzialità di ciascuno.

Tra gli obiettivi strategici principali c'è poi la necessità per i soggetti economici pubblici e privati di costruire e/o partecipare a reti locali, nazionali e europee.

Gli attori di parte pubblica che partecipano ad attività legate al marketing territoriale sono tutti gli Enti Locali ed i consorzi fra gli stessi.

Relativamente al coinvolgimento dei privati nelle azioni di marketing territoriale è il caso di sottolineare che, essendo ancora modesto, l'Amministrazione Regionale punta molto sull'incentivazione della concertazione tra gli enti ed il sistema categoriale od i consorzi di privati.

In Calabria, ad oggi, non è stata creata nessuna Agenzia Regionale per lo sviluppo economico e gli attori che a parere del Dirigente intervistato dovrebbero essere coinvolti attivamente nelle politiche di marketing territoriale sono tutti gli Enti Locali, le Camere di

Commercio, gli operatori dei settori attraverso i loro rappresentanti di categoria e le Università; a quanto pare, opinione condivisa in tutti e tre i casi oggetto di studio.

Tabella 3.5: *Swot Analysis* territorio regionale.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Possibilità che la Regione sia potenzialmente un'immensa riserva di sviluppo	Scarsa produttività delle risorse utilizzate
Enorme potenziale di crescita sia estensiva che intensiva	Isolamento dal resto delle regioni italiane ed europee
Mancanza di vincoli fisici alla crescita delle attività economiche	Scarso dialogo interno tra le Istituzioni calabresi sia in senso orizzontale che verticale
Potenziale lavorativo formidabile	Scarsa interconnessione tra organizzazioni imprenditoriali, associazioni civili e singole imprese
Patrimonio considerevole di risorse immobili, per lo più ancora intatte e del tutto inutilizzate	Elevata dipendenza dai trasferimenti pubblici esterni
Presidi archeologici eccellenti	Spesa pubblica allargata quale principale motore di crescita economica della Regione
Mare, Boschi, parchi e riserve naturali	Tendenziale declino delle produzioni industriali esposte alla concorrenza esterna
Patrimoni culturali ed architettonici	Elevato tasso di disoccupazione e di lavoro irregolare
Porto containers di Gioia Tauro	Presenza di organizzazioni criminali diffuse e radicate nel territorio
Presenza di un sistema Universitario regionale, articolato territorialmente e funzionalmente	Struttura burocratica regionale largamente inadeguata

Fonte: POR Calabria 2007/2013.

Nell'ambito del Programma Operativo l'Amministrazione Regionale ha effettuato un'accurata e puntuale analisi SWOT generale per individuare i punti di forza e quelli di debolezza e di criticità su cui operare (Tabella 3.5).

Coerentemente con la SWOT analysis che da un'indicazione di massima sui punti nevralgici sui quali focalizzarsi con le strategie di marketing territoriale, per tutti i progetti di cui la Regione è parte sono previsti: indicatori di performance, con monitoraggi e controlli con cadenza semestrale, al fine di non implementare semplicemente delle strategie, ma cercare di coglierne i risultati in corso d'opera ed eventualmente correggere il tiro, ove possibile.

Sono diversi i progetti intrapresi che prevedono la cooperazione con altre Regioni come, ad esempio quello, molto recente, che prevede studi e ricerche sui mari e sui relitti marini insieme a Francia e Spagna.

Con particolare riferimento al settore turistico ed al marketing mix territoriale, l'approccio strategico di fondo, rispetto alle aree geografiche concorrenti, punterà decisamente su un vantaggio di costo.

E' prevista inoltre una comunicazione interna dei principali obiettivi delle politiche territoriali basata su riunioni con i rappresentanti di categoria, seminari e convegni.

La leva comunicazionale del territorio sarà composta da pubblicità, propaganda e grandi eventi, mirando ad esplicitare il posizionamento competitivo, informando ed evocando emozioni positive che ne valorizzino le risorse.

In tal guisa è stato istituito un sito internet dedicato al turismo nel quale vengono messi a disposizione dell'utente informazioni generali sul territorio, inumazioni relative a bandi di agevolazione per le imprese, questionari e documentazione varia (studi, ricerche, rapporti, fotogallery ed itinerari turistici).

3.4.2 Principale progetto in corso

Il progetto di maggior rilievo che si è ritenuto di studiare, in merito alle politiche di marketing territoriale dell'Ente, è molto focalizzato sul marketing urbano, ed è denominato "Progetto Laboratori Urbani della Regione Calabria".

Nel gennaio del 2008 un gruppo di lavoro costituito da cinque esperti e nominato in seno all'Assessorato Urbanistica e Governo del

Territorio della Regione Calabria ha dato alla luce un dossier che esplora le potenzialità di istituzione degli *Urban Center* in Calabria.

Questo lavoro trae spunto da un mutato contesto normativo regionale, ed in particolar modo dal comma 6 della Legge Regionale n. 14 del 2006.

La norma su citata ha modificato l'articolo 11¹⁹ della Legge Regionale n. 19 del 2002 (Legge Regionale sul Territorio) prevedendo una forma allargata di partecipazione al processo di elaborazione di un "Documento Preliminare" e stabilendo la compresenza delle due forme di democrazia, quella elettiva e quella partecipata.

In sostanza, prima ancora che la materia urbanistico - edilizia divenga atto del processo amministrativo (commissioni e consiglio comunale) occorre che le scelte sul territorio siano condivise collettivamente, richiamando quindi, ancora una volta la logica della concertazione.

Dall'attenta analisi della nuova normativa emerge chiaramente che non è il solo settore urbanistico ad essere interessato dalla rinnovata

¹⁹ In particolare il Comma 6 dell'art. 11 così come modificato dalla Legge Regionale n. 14/06 recita testualmente: "... I Comuni, per promuovere la partecipazione allargata dei cittadini alla definizione degli strumenti urbanistici e delle politiche di sviluppo e governo del territorio comunale nonché favorire una reale attività di partecipazione e condivisione collettiva anche per le attività progettuali riferite a opere di rilievo e di interesse pubblico e nel rispetto del principio della sostenibilità, istituiscono e gestiscono con personale adeguato, specifici "laboratori di partecipazione" che possono essere organizzati, in funzione delle specifiche necessità e situazioni, anche in maniera diffusa, ma coordinata in rete, nel contesto cittadino e più in generale territoriale e intercomunale. I laboratori di partecipazione, in relazione allo strumento urbanistico che si dovrà redigere e attuare (strumenti di pianificazione comunale, strumenti di pianificazione comunale in forma associata, strumenti di pianificazione negoziata come definiti dalla Legge Regionale n. 19 del 2002 e piani strategici di sviluppo) ed anche in funzione di specifiche esigenze locali, possono essere articolati in: laboratori urbani; laboratori di quartiere; laboratori territoriali."

forma di partecipazione ma la riforma inerisce anche quello dei lavori pubblici per il quale è prevista una forma di partecipazione²⁰ durante tutto il processo (di progettazione prima ed esecuzione poi) che porta alla costruzione di un'opera.

Tale inclusione della partecipazione nel processo amministrativo della modificazione del territorio segue una tendenza politica ben precisa che ha forme esplicative sia nazionali che mondiali molto varie, ma che trova la sua forma strutturata nell'idea dei cosiddetti "*Urban Center*".

L'*Urban Center* è un servizio amministrativo pubblico, spesso equidistante fra la politica e la società civile, adatto a favorire la comunicazione tra le varie Amministrazioni pubbliche, e fra le stesse e la cittadinanza.

Normalmente l'*Urban Center* riveste i connotati di un vero e proprio laboratorio di progettazione e/o di comunicazione, il cui compito è quello di contribuire a promuovere appunto la cultura del progetto e

²⁰ Le linee Guida per l'applicazione della Legge Regionale sul Territorio (19/02), al paragrafo 1.1.3 recitano: "...La partecipazione è elemento sostantivo di qualificazione del sistema di pianificazione regionale (comma 3). Essa può essere stimolata o favorita dal soggetto istituzionale responsabile del livello di pianificazione in oggetto tramite l'uso di strumenti e tecniche opportune (consultazioni, pubblicizzazioni, assemblee, comizi, inchieste, referendum, etc..) ovvero può essere il prodotto dell'interesse con le domande espresse dal quadro sociale locale, in forma spontanea o organizzata, dando vita a forme di partecipazione più o meno permanenti che incalzano, indirizzano, e ausiliano il processo pianificatorio (tavoli di partecipazione, reti, laboratori territoriali, etc..). Importanti temi e contenuti per i tavoli di partecipazione e per le strutture di confronto ipotizzate dalla Legge, possono derivare dall'interazione con le istanze di progettazione e di gestione del territorio portate avanti dalle soggettività più sensibili rispetto ai disagi derivanti dall'attuale organizzazione urbanistico – ambientale nei diversi contesti regionali (bambini, anziani, soggetti particolari, donne, ecc..)."

della pianificazione, migliorandone la gestione tecnico-amministrativa e la promozione di attività di progettazione negoziata e partecipata; il tutto mirato al raggiungimento dell'importante obiettivo di valorizzare il patrimonio urbanistico del territorio.

L'*Urban Center* è un luogo in cui i progetti per la città ed il territorio vengono predisposti, raccontati e resi comprensibili agli utenti ed agli specialisti.

Specifico ruolo dell'*Urban Center* è quello di favorire la comunicazione sia fra le Amministrazioni locali ed i cittadini che viceversa, oltre a rendere fruibili i servizi e gli strumenti per l'accesso a tutte le informazioni relative ai processi di pianificazione.

E' preliminarmente opportuno sottolineare come il gruppo di lavoro dell'Assessorato all'Urbanistica e Governo del Territorio della Regione Calabria, nel dossier sugli *Urban Center* abbia chiarito che è molto difficile, se non impossibile, rispondere al dibattuto e controverso quesito relativo alla neutralità degli *Urban Center* stessi; è infatti legittimo chiedersi come e quanto possa derogare al compito di accrescimento del consenso politico un organismo come l'*Urban Center* che nasce per atto politico. Molte città hanno, almeno in parte, risolto il problema della loro neutralità utilizzando solo finanziamenti privati per la realizzazione degli di tali Istituzioni.

In generale, il compito principale degli *Urban Center* è quello di contribuire a promuovere la cultura del progetto e della pianificazione, migliorandone la gestione tecnico-amministrativa e la promozione di attività di progettazione negoziata e partecipata; il tutto avendo di mira il più ampio obiettivo di valorizzare il patrimonio urbanistico del territorio. Più nello specifico, si può affermare che il compito dell'*Urban Center* nei confronti dei cittadini è quello di soddisfare il diritto di partecipazione alla costruzione del Piano Strategico Comunale ed alle scelte amministrative da realizzare; mentre il compito nei confronti della sfera politica è quello di promuovere e facilitare la comunicazione e la mediazione fra gli Enti Locali, gli operatori sul territorio e il sistema sociale.

Questa specifica attività di comunicazione pubblica sulle trasformazioni del territorio diventa un nuovo strumento di azione a disposizione della Pubblica Amministrazione, in grado di innestare un circolo virtuoso che consolida l'abitudine a comunicare e, di conseguenza, ad agire insieme, migliorando l'efficacia del lavoro della Pubblica Amministrazione ed il suo rapporto con i cittadini ²¹.

Appare in tutta la sua importanza quindi quanto, nella fase di strutturazione di un *Urban Center*, sia necessario affinare ed adattare

²¹ Per ulteriori approfondimenti cfr. Maria Cecilia Bizzari, in Atti del seminario Urban Center, Venezia 2006.

le tecniche di comunicazione al profilo del target della popolazione presente sul territorio.

Gli elementi principali che il gruppo di lavoro pone a base delle motivazioni a favore dell'istituzione degli *Urban Center* in Calabria sono i seguenti:

- Applica la Legge Regionale n. 14 del 2006. Tale Legge prevede infatti l'istituzione di laboratori di partecipazione a diversi livelli; l'*Urban Center* può allora rappresentare il luogo di partecipazione all'elaborazione dei piani urbanistici previsti dalle leggi calabresi;
- E' uno strumento di lotta alla criminalità mafiosa. Con lo spostamento del processo decisionale dalle aule della democrazia elettiva a quelle della democrazia partecipata dai cittadini, la forza delle pressioni delle lobby criminali sarà decisamente attutita rispetto a politici decisamente più liberi;
- Rappresenta uno strumento di comunicazione positiva con i cittadini. L'*Urban Center* è, in quanto luogo di partecipazione, senz'altro un'occasione per l'instaurazione di un sentimento di positività nei cittadini; positività che, a sua volta, può essere utile per il raggiungimento degli accordi politici;

- Aumenta il consenso politico. Il dialogo con la cittadinanza in generale, e con gli opinion leader od ai singoli cittadini interessati ai vari piani o progetti in particolare, aumenta la sensazione di vicinanza del mondo politico alla gente ed alimenta il consenso politico;
- Può “educare al progetto”. La partecipazione dei cittadini fin dalle iniziali forme di progettazione aiuta ad una forma di educazione al progetto che molto spesso i cittadini non possono avere in quanto non possiedono la conoscenza delle specifiche tecniche progettuali. Inoltre tale partecipazione della cittadinanza si rivelerà preziosissima successivamente in quanto contribuirà fortemente ad accorciare i tempi, solitamente lunghi, che intercorrono tra l’ideazione del progetto e l’utilizzo ed il funzionamento dello stesso;
- Struttura le forme di partecipazione isolate. Nella pratica accade spesso che molte forme di partecipazione interessanti approntate, a volte anche con grande dispendio, dalle Amministrazioni locali vengano meno con il mutare delle condizioni iniziali (ad esempio perché cambia l’Assessore o perché si decide di investire in un nuovo progetto); l’*Urban Center* può essere allora l’occasione di modellare nel tempo una

codificazione delle forme di partecipazione a cui la collettività si affeziona ritualmente ed a cui diviene molto difficile, per tutte le Amministrazioni, rinunciare;

- Evita il “libro dei sogni”. La nascita degli *Urban Center* è spesso messa in relazione alla formazione dei Piani Strategici delle Amministrazioni; questa relazione può essere molto utile per far condividere a politici e collettività obiettivi che divengono talmente forti da essere perseguiti prescindendo dalle modeste risorse finanziarie.

L’esperienza operativa degli *Urban Center* in Italia ha fatto emergere quattro principali problemi da affrontare, ossia:

- La comunicazione verso i cittadini. E’ emersa la necessità di tradurre i linguaggi tecnici attraverso una comunicazione multicanale, ovvero sviluppare e diffondere informazioni su canali comunicativi diversi; il tutto con l’obiettivo di superare i limiti di una comunicazione destinata ad un target generico utilizzando strumenti differenziati rivolti a target differenti;
- La comunicazione verso la politica. E’ necessario esplicitare la convenienza di un *Urban Center* partecipativo nella ricerca del consenso politico;

- Il seguire i tempi delle trasformazioni. Bisogna sviluppare e privilegiare strumenti di comunicazione facilmente aggiornabili, stabilendo contatti e collaborazioni con coloro che, sia all'interno che all'esterno della Pubblica Amministrazione, detengono le informazioni utili all'aggiornamento;
- I costi elevati. Problemi quali gli elevati costi di gestione delle strutture e dell'implementazione degli strumenti, la scarsità delle risorse economiche e la bassa visibilità fanno sì che sia necessario sviluppare modelli di gestione in partnership con altri enti e soggetti attivi nel campo delle trasformazioni urbane e in quello dell'organizzazione di attività ad "alta visibilità".

Decisamente interessante e degno di uno specifico approfondimento (cfr. cap. 4, par. 4.2) è la chiave di lettura che il gruppo di lavoro dà all'opportunità dell'*Urban Center* in Calabria laddove gli attribuisce non solo (come accade nel resto d'Italia) il ruolo di innovazione di fare politica ma quello, decisamente più importante, di strumento di lotta alla criminalità diffusa ed alla criminalità organizzata.

Chiaramente, essendo nato nel 2008 l'intero progetto, non possiamo ancora coglierne apprezzabili risultati ma, sicuramente, rappresenta un passo avanti nella politica di sviluppo del territorio.

3.4.3 Considerazioni conclusive e prospettive future

La parte più significativa del Caso è forse quella nella quale emerge, in seno al Programma Operativo della Regione Calabria, l'analisi SWOT del territorio, che se da un lato elenca le innumerevoli potenzialità ambientali, sociali ed economiche di questa Regione, dall'altro lato è molto chiara e rigorosa nel sottolineare gli importanti fattori di criticità e di debolezza da affrontare per permetterne il suo definitivo decollo.

Emerge chiaramente che se da un lato un esteso esercito di giovani scolarizzati e, sovente, professionalizzati sono pronti per essere utilizzati produttivamente e quindi il fattore produttivo per eccellenza, il capitale umano, è particolarmente abbondante e non conosce strozzature dal punto di vista dell'offerta, di contro, ci sono fattori ambientali, quali la presenza di organizzazioni criminali, che deprimono il livello di attività delle imprese, depotenziando l'intraprendenza imprenditoriale e scoraggiando gli investimenti esterni.

Seppur con parecchi passi in avanti, quanto meno dal punto di vista delle decisioni strategiche, il quadro di fondo vede la struttura burocratica regionale largamente inadeguata sotto il profilo della capacità progettuale, del dinamismo e dell'efficienza procedurale,

della competenza tecnica e professionale nonché della capacità di programmazione delle risorse.

Dalla disamina dei parr. 3.4.1 e 3.4.2 abbiamo poi la conferma di come sia l'orientamento strategico regionale a condizionare decisamente quello locale (prospettiva top-down) attraverso le scelte effettuate per mezzo del Programma Operativo Regionale.

In relazione a quest'ultimo aspetto, forse l'avvio del progetto *Urban Center* può far ben sperare per il futuro in considerazione del DNA concertativo dello strumento e quindi della prospettiva di dialogo che va ad innescare.

E' quindi incoraggiante la presa di coscienza, anche da parte della Regione Calabria, di come sia necessario ed indefettibile il sempre maggiore coinvolgimento (ad oggi decisamente scarso) degli stakeholders locali sia nella fase di elaborazione ed approvazione (concertazione appunto) delle strategie territoriali, che nelle successive fasi di attuazione delle stesse.

Ad oggi si rileva purtroppo uno scarso coinvolgimento degli stessi stakeholders nelle decisioni relative alle politiche territoriali per mancanza di coordinamento.

Da ciò pare evidente che c'è ancora molto da fare nell'ambito del marketing territoriale, ad iniziare forse dalla creazione (la cui

necessità è avvertita sia dalla Regione Calabria che, come abbiamo già visto anche da Comune di Catanzaro e Camera di Commercio di Catanzaro) di uno specifico Ente che, prescindendo dalla natura giuridica (Agenzia Pubblica secondo il Comune di Catanzaro e Camera di Commercio, Authority o Società Privata per la Regione), assuma il ruolo di meta-management e si occupi del coordinamento degli attori e delle attività.

Forse un passo in avanti, anche in questo senso, si è fatto proprio con lo studio della prospettiva *Urban Center*, oggetto di approfondimento nel Cap.4, che sembra offrire una chiave di lettura interessante per corroborare diversi interessi in gioco nell'ottica dello sviluppo territoriale integrato.

Capitolo IV

Risultati ottenuti e implicazioni per la futura ricerca

4.1 Riflessioni trasversali in merito ai propositi di ricerca

I risultati di questa indagine sono oggettivamente interessanti e si prestano ad una serie di apprezzamenti e di valutazioni senz'altro positive rispetto ai propositi della ricerca.

Sicuramente emergono numerose criticità in merito agli attori coinvolti nella promozione territoriale, ma al contempo risultano molto incoraggianti le spinte propulsive in tema di pianificazione strategica del territorio stesso.

A ben vedere, l'Amministrazione Comunale si è proposta lo sfidante obiettivo di far diventare il Sistema Turistico Locale il punto di riferimento del Sistema Turistico Regionale e, con l'occasione, ha creato l'opportunità, sia per gli Enti territoriali che per i soggetti privati, di lavorare insieme per valorizzare e promuovere il territorio attraverso l'aggregazione ed il miglioramento della qualità delle infrastrutture, dei prodotti e dell'ospitalità.

L'Amministrazione Comunale si aspetta che la Camera di Commercio di Catanzaro favorisca, in ordine di importanza, le seguenti iniziative:

- A) la qualità dei prodotti, dei servizi e dei sistemi;
- B) l'internazionalizzazione delle imprese;
- C) l'innovazione dei prodotti e dei processi;
- D) la certificazione delle imprese;
- E) il rispetto dell'ambiente.

Dall'analisi sembra emergere chiaramente che al centro dell'attenzione degli operatori vanno posti temi quali l'accoglienza e la soddisfazione del cliente che, a loro volta, richiedono la cura e la risoluzione del problema dell'integrazione dei diversi servizi e delle diverse figure professionali.

Relativamente all'esistenza ed al tipo di rapporti interistituzionali ed azioni comuni tra Comune, Regione e Camera di Commercio è emerso che, allo stato attuale, è prevista la costituzione del Sistema Turistico Locale e quella di un centro commerciale all'aperto.

Altri attori che potrebbero essere coinvolti nelle attività di Marketing Territoriale sono l'Associazione degli Industriali e le Comunità Montane.

Tuttavia, in apparente contraddizione, si riscontra che, fino al momento di chiusura dell'indagine empirica non c'è stato ancora alcun coinvolgimento (concertazione) degli stakeholders locali nella definizione delle linee strategiche di marketing territoriale.

Dal punto di vista della Camera di Commercio, le politiche territoriali dell'area dovrebbero essere propedeuticamente accompagnate da una fiscalità di vantaggio e puntare decise sul turismo che, a sua volta, può crescere solo se si ampliano e si migliorano, sia qualitativamente che quantitativamente, i servizi per il cliente, facendo anche perno sulle peculiarità locali (in particolare quelle agro – alimentari).

Altra nota dolente su cui lavorare, è il sistema creditizio e consulenziale della zona (le banche italiane praticano nella zone del meridione tassi di interesse maggiore rispetto a quelli praticati nel resto d'Italia), fattore strettamente legato alla scarsa quantità di capitali a disposizione degli imprenditori locali che, tra l'altro, manifestano una modesta propensione al rischio.

Seppur contraddistinte da buoni propositi, si rileva che le strategie e gli obiettivi prefissati dai diversi attori coinvolti sono poco strutturati in una logica unitaria di marketing mix territoriale.

Sicuramente si rifanno a parte della letteratura secondo cui il “Marketing Urbano persegue lo sviluppo economico della città e la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nell'area urbana stessa” (Van den Berg et al., 1990, op. cit.) o, in altri casi come quello della Camera di Commercio, seguono più un approccio di carattere aziendalistico assegnando al

marketing territoriale il ruolo di predisporre un insieme di azioni collettive finalizzate ad attrarre nuove attività economiche in un determinato territorio, oltre che a rafforzare la capacità competitiva delle aziende locali ed a migliorare l'immagine complessiva dell'area (Textier, Valla, 1992, op. cit.).

Tuttavia in nessun caso sembra strutturata una strategia di marketing territoriale che segua per esempio lo schema proposto da Walsh (1989, op. cit.), secondo cui le autorità pubbliche dovrebbero approntare un puntuale piano di marketing territoriale articolato in cinque punti:

- definizione della macroarea di mercato;
- analisi delle caratteristiche del mercato;
- segmentazione del mercato;
- posizionamento;
- definizione delle politiche di marketing mix.

Questa carenza di strutturazione organica dal punto di vista strategico, fa sì che spesso si vadano ad implementare delle politiche che sfuggano ad un disegno unitario.

Sembra che ogni Istituzione deputata allo sviluppo del territorio vada a proporre un progetto che richiami l'esigenza della concertazione, ma

che poi, nella sostanza, non si riesca a confluire tutti nell'implementazione pratica della medesima concertazione.

Una possibile soluzione a questo problema sembra emergere nel progetto, allo studio della Regione Calabria, concernente le ipotetiche ricadute sul territorio scaturenti dall'istituzione di *Urban Center* (cfr. par. 3.4.2).

Questo strumento potrebbe altresì rappresentare un valido mezzo di contrasto alla criminalità organizzata (cfr. par. 4.2.3) e quindi contribuire attivamente al marketing mix territoriale in termini di aumento di attrattività del prodotto territorio oltre che di comunicazione.

Quale spunto di riflessione si presenta nel par. 4.2 una classificazione dei modelli gestionali assumibili dagli *Urban Center* ed una panoramica di quelle che sono state le esperienze italiane in tal senso.

4.2 Gli *Urban Center* quale modello gestionale per lo sviluppo territoriale

4.2.1 Classificazione e modello gestionale degli *Urban Center*.

Gli *Urban Center* sono un luogo di comunicazione della città, sia dal punto di vista urbanistico che da quello architettonico che, ancora, da quello artistico (alcuni fanno parte di veri e propri musei); questa comunicazione è rivolta alla stragrande maggioranza dei cittadini ed ha l'obiettivo di informarli, renderli consapevoli, illustrare loro i problemi della città e del territorio, catturare la loro attenzione ed il loro interesse consentendogli di diventare parte attiva e partecipe nel processo di costruzione delle scelte.

Se poi da un lato *l'Urban Center* trova senz'altro nel sito internet un luogo parallelo ed economico per pubblicizzare ed offrire i propri servizi, dall'altro lato non può che essere una struttura che necessita di uno spazio fisico all'interno del quale permettere che si svolgano le proprie attività (rapporti tra i cittadini, le istituzioni, le associazioni, e tutti gli altri attori) ed all'interno del quale offrire i propri servizi (biblioteche, archivi, librerie, ecc.).

Se quanto detto sinora può essere individuato come il tratto comune di tutti gli *Urban Center*, è anche vero però che, analizzando il modus operandi di tali strutture nelle diverse città del mondo, si può fare una puntuale classificazione tipologica di *Urban Center* a seconda delle attività che svolge, del contesto in cui opera, del rapporto che instaura con le altre istituzioni e con la pubblica amministrazione.

Tabella 4.1: Tipologie di *Urban Center*

TIPOLOGIA	CARATTERISTICHE
Planning	svolgono attività di <i>advocacy planning</i> (pianificazione legale) nei processi di costruzione della città; l'esempio più importante è senz'altro il MAS di New York e, in Italia, l' <i>Urban Center</i> di Trento e quello di Bologna
Comunicazione	svolgono attività di esposizione e comunicazione delle trasformazioni urbane; se a Parigi c'è il Pavillion de l'Arsenal, in Italia c'è il Venezia Urban Center e, a Roma, c'è la Casa del Municipio – Urban Center Roma XI che attualmente sta affrontando il tema dei linguaggi (in particolare la necessità di “mediare linguaggi specialistici per un target specialistico, indifferenziato”); tale struttura è nata nel quadro delle politiche comunali per favorire la partecipazione ed ha come obiettivo iniziale quello di strutturare uno spazio espositivo aperto ai cittadini; al momento sta anche svolgendo un'indagine che mira a rappresentare l'identità e la storia del luogo anche tramite le memorie degli abitanti (con la raccolta di video-testimonianze)
Architetture	svolgono attività strettamente legate all'architettura; se in Europa, a Rotterdam, c'è il NAI, in Italia c'è l' <i>Urban Center</i> di Trento
Centri culturali	promuovono il dibattito urbano privilegiando il confronto tra discipline diverse; a Barcellona c'è il CCCB mentre, in Italia, ci sono quelli di: Bologna, Milano, Roma, Venezia e Torino
Strategy Planning	operano a fianco delle Amministrazioni locali nelle fasi di elaborazione, esposizione ed esecuzione dei Piani Strategici; in Italia Torino, Pesaro e Palermo; in particolare l' <i>Urban Center</i> Metropolitano di Torino ha assunto, dalla fine del 2005, un ruolo operativo di consulenza per la pubblica amministrazione e, nello specifico, si occupa dell'accompagnamento e del monitoraggio dei progetti di trasformazione attraverso tavoli di discussione tra amministratori, promotori (developers) e progettisti

Fonte: Nostra elaborazione.

Nel panorama mondiale gli *Urban Center* si distinguono in differenti tipologie, come meglio esemplificato in Tabella 4.1.

Dal punto di vista gestionale ed organizzativo gli *Urban Center* presenti in Italia presentano caratteristiche molto diverse. Ci sono infatti almeno quattro principali modelli gestionali di *Urban Center*:

- 1) strutture totalmente pubbliche che nascono, all'interno di un'Amministrazione Comunale, per svolgere solo ed esclusivamente dei servizi interni (come, ad esempio, il Candiani 5 di Venezia, la Casa della Città di Napoli e l'Urban Center di Milano);
- 2) strutture a forte connotazione privatistica (Casa del Municipio di Roma);
- 3) strutture con gestione mista pubblico/privato (Urban Center di Torino, E-Bo di Bologna);
- 4) strutture create, finanziate e gestite da Università (Casacittà di Catania).

Il modello gestionale alla base dell'*Urban Center* è importante sia rispetto alla possibilità di raggiungere gli obiettivi che esso si prefigge che rispetto alle problematiche pratiche da affrontare all'interno dello stesso.

A proposito di ciò è forse il caso di sottolineare preliminarmente (ed ancora una volta) come, prescindendo dal modello gestionale scelto per la struttura (totalmente pubblico, totalmente privato, misto), resti di difficile risoluzione il quesito riguardante uno dei cardini su cui deve poggiare tutta l'attività e l'operatività dell'*Urban Center*, e cioè il grado di autonomia; è, infatti, naturale e legittimo chiedersi quanto l'integrazione di risorse pubbliche e private porti con sé il rischio di minare l'indipendenza di tali strutture e conciliare tale dubbio con quello, altrettanto legittimo, della possibile mancanza di autorevolezza della struttura se finanziata (e quindi gestita) solo da Enti pubblici o solo da soci privati.

Due esempi importanti di modelli gestionali diversi, che affrontano quindi problematiche diverse, sono l'E-Bo di Bologna ed il nascente Urban Center di Trieste. Quello di Bologna è un tipico esempio di modello gestionale misto pubblico/privato che, promosso dal Comune di Bologna, è gestito da un comitato di dieci Enti; questa struttura ha l'obiettivo di essere un'enorme mostra, una grande esposizione, con 100 pannelli espositivi su un'area di 1000 metri quadri. L'E-Bo ha anche un valore istituzionale: rappresenta un vero e proprio "biglietto da visita" della città ed un luogo in cui ricevere tutti i visitatori interessati allo sviluppo del territorio ed all'urbanistica. Metà dell'area

e dello spazio espositivo dell'E-Bo è gestito direttamente dal Comune di Bologna (che è anche il coordinatore unico della struttura), l'altra metà dagli altri partner. Il problema gestionale principale è quello di far coesistere modalità operative molto differenti, l'interazione e la comunicazione fra i singoli soggetti (Enti o partner). Oggi Bologna si interroga su come cambiare il proprio *Urban Center*, come aggiornarlo e come rianimarlo.

L'*Urban Center* di Trieste è in piena fase di realizzazione e rappresenta un esempio di modello gestionale completamente privato. Tale struttura sta nascendo infatti per iniziativa dell'associazione di privati "Trieste Idea" nata, a sua volta, da "Trieste Futura". L'obiettivo principale dell'*Urban Center* di Trieste è quello di sviluppare il proprio tema centrale, ovvero quello della "qualità urbana"²².

I due problemi che la struttura si sta trovando ad affrontare in questa fase di partenza sono:

- 1) la decisamente scarsa ricettività che, almeno in questa fase iniziale, stanno dimostrando amministratori e tecnici rispetto alla sollecitazione del concorso di idee;

²² I mezzi ideati per il raggiungimento dell'obiettivo sono: da un lato la sollecitazione di amministratori e tecnici attraverso la promozione di un concorso di idee e, dall'altro lato, la produzione di un flyer, distribuito nei bar della città, dedicato al tema "cosa è un urban center".

2) la gestione dei rapporti della struttura con il mondo della politica.

Detto di queste delicate problematiche, la pressoché generalizzata ristrettezza economica in cui versano le Amministrazioni locali fa sì che la tendenza attuale sia quella di far ricorso a finanziamenti privati per assicurare la sopravvivenza degli *Urban Center*. E' in conseguenza di ciò che un ruolo sempre più importante dal punto di vista strategico lo stanno assumendo le fondazioni bancarie, molto presenti nel finanziamento e nella gestione di queste strutture. Questo scenario è stato confermato in pieno nel corso nell' "UrbanPromo" (Venezia 2007) in cui veniva sottolineato il ruolo delle fondazioni bancarie sia come nuovi partner che come promotori di importanti esperienze innovative nella gestione degli *Urban Center*; una sessione di tale manifestazione è stata proprio dedicata al mutato contesto con l'obiettivo di sottolineare come ormai i finanziamenti privati (e principalmente quelli delle fondazioni bancarie) fanno parte del panorama amministrativo italiano che, così facendo, si incammina verso uno scenario privatistico tipico delle realtà amministrative anglosassoni e statunitensi. Conseguenza di tutto ciò è che la direzione intrapresa è, necessariamente, quella di un *Urban Center* che, dovendo

raccogliere le risorse necessarie per la propria sussistenza, sia in primo luogo un buon promotore di se stesso.

Nel corso degli ultimi seminari svoltisi in Italia ed aventi ad oggetto gli *Urban Center*, è emersa la necessità che tali strutture, puntando principalmente sulla loro creatività, potenzino la propria capacità di recuperare risorse iniziando, magari, dall'accrescimento del rapporto con le fondazioni territoriali (bancarie e non).

Emerge allora, in tutta la sua importanza, il ruolo della comunicazione nell'attività di queste strutture: la necessità di collaborazione tra competenze diverse, ovvero tra chi possiede la conoscenza dei contenuti da trasmettere (i professionisti dei settori oggetto della comunicazione) e chi possiede la conoscenza dei linguaggi e delle tecniche di trasmissione (i professionisti della comunicazione)²³.

Un esempio decisamente vincente di comunicazione utilizzata come strumento per raccogliere fondi e coinvolgere i cittadini è la campagna ideata dall'*Urban Center* di San Francisco per reperire i fondi necessari alla costruzione della propria sede (SPUR): infatti, su dodici milioni di dollari necessari, ben otto sono stati raccolti con la sottoscrizione di quote da parte di piccoli partecipanti/benefattori, evidentemente sedotti dalla campagna di comunicazione utilizzata per

¹ Cfr. Bizzarri M. C., Seminario Urban Center, 23 giugno 2006, Venezia.

il coinvolgimento della cittadinanza nella partecipazione al finanziamento di tale progetto. E' importante sottolineare come, prescindendo dal grande risultato economico, tale operazione sia risultata, per la città di San Francisco, clamorosamente vincente per l'immagine dell'*Urban Center*, visto l'enorme ritorno in termini di autorevolezza.

4.2.2 Gli Urban Center in Italia

Inizialmente molti Urban Center sono nati come un luogo di mera esposizione di progetti e piani urbanistici (ad esempio l'Urban Center Roma XI) che, con il passare del tempo e, spesso, con l'importante aiuto di fondi privati, si sono trasformati in luoghi o laboratori di progettazione. I laboratori "non corrispondono ad un modello predefinito, ma si definiscono in rapporto agli impegni di lavoro, alle domande di utenti e altri interlocutori e per ultimo alla disponibilità di mezzi; insomma sono sempre atti sperimentali dove si procede più con immaginazione e capacità d'adattamento che con un programma ben definito" (Urban-center.org, 2006).

Nel corso dei seminari e degli incontri che negli ultimi anni si sono svolti per approfondire le tematiche riguardanti il ruolo degli Urban Center si sono trovati punti di unità e consenso (in particolare a

Venezia il 23.06.2006) relativamente a due importanti presupposti del ruolo degli *Urban Center* ed a tre principi di fondo cui, l'azione di queste istituzioni, deve ispirarsi. I due importanti presupposti sono che:

- 1) l'*Urban Center* deve essere riconosciuto come attore principale da parte dei cittadini per cui occorre che ci si costruisca, oltre ad un proprio know-how, anche un ruolo positivo nelle trasformazioni del territorio;
- 2) l'*Urban Center* deve assumere un ruolo di garante e, coerentemente con ciò, è doveroso elaborare una carta di principi condivisa riguardante la qualità e i principi su cui si basano le valutazioni, le contrattazioni, gli interventi, il tipo di azione che un *Urban Center* può svolgere sulla scena urbana.

I tre principi di fondo a cui l'azione dell'*Urban Center* deve ispirarsi sono fondamentalmente tre, esplicitati in Tabella 4.2.

Pare interessante rilevare che, per quanto concerne il secondo principio, la fornitura del proprio know-how è un elemento strategico per la vita di queste strutture che, tra l'altro, può generare all'esterno la necessità di applicazione di detta partecipazione anche nelle amministrazioni pubbliche che ancora non usufruiscono dei servizi degli *Urban Center*.

Tabella 4.2: Principi ispiratori di un Urban Center

PRINCIPI CARDINE URBAN CENTER	CARATTERISTICHE
Essere promotore di dialogo	non deve schierarsi, ma rappresentare i diversi punti di vista, la pluralità di voci ed interessi che sono dietro la trasformazione urbana; il tutto tenendo nel debito conto che l' <i>Urban Center</i> esalta i conflitti, non li sopisce. Tutte le attività di partecipazione portano allo scoperto le conflittualità latenti che, se non trattate nel modo corretto, possono sfociare in scontri molto seri; l' <i>Urban Center</i> , attraverso la partecipazione, porta i conflitti alla luce pubblica e, soprattutto, li risolve alla stessa luce pubblica
Essere attore	fra gli stakeholders del sistema ed i portatori di posizioni forti deve prendere parte, deve scegliere e sostenere un punto di vista, deve accompagnare un progetto. Questa è forse l'attività preponderante degli <i>Urban Center</i> , e consiste nel fornire un supporto all'applicazione della partecipazione per i processi di progettazione di piani e progetti
Essere un educatore della cittadinanza sui temi della trasformazione urbana	allargarsi ad altri campi come il sociale, la cultura, anche offrendo servizi (formazione, educazione, cultura, ecc.) alla cittadinanza ed ospitando iniziative della cittadinanza

Fonte: Nostra elaborazione.

Gli Urban Center nascono storicamente negli Stati Uniti e, negli anni ottanta, in piena fase di ristrutturazione urbana, vengono importati in moltissime città d'Europa.

In Italia, i primi Urban Center²⁴ sono figli, alla fine degli anni novanta, di una ricchissima stagione di governance urbana che da origine a forme istituzionali decisamente più aperte e flessibili; infatti, tali

²⁴ Cfr. Carmagnani, 2007.

strutture, pur essendo costituite da iniziative pubbliche (dei Comuni), coinvolgono molteplici attori nei processi decisionali, rendendo di fatto decisamente sfumati i confini tra pubblico e privato.

Inizialmente tali istituzioni, ed in particolare quelli di Milano e Torino²⁵, hanno come principale obiettivo (prendendo spunto dall'Infobox di Berlino) quello di rappresentare, per la cittadinanza, un luogo in cui reperire le informazioni relative ai progetti urbanistici in corso di realizzazione da parte del Comune.

Col passare del tempo gli *Urban Center* si sono modificati e, in Italia come nel resto d'Europa²⁶, sono diventati un luogo di discussione (e quindi di rapporto con i cittadini) sui diversi temi che riguardano la città, oltre che luogo di raccolta di documentazione ed informazioni amministrative.

Due esempi emblematici di *Urban Center* sono quello di Pesaro e quello di Torino. Il Comune di Pesaro, con l'obiettivo di preparare il nuovo Piano regolatore della città, ha incaricato l'Istituto per la ricerca sociale di Milano (Irs) di organizzare le modalità di partecipazione e quindi il contributo della cittadinanza alla formazione del piano. Il

²⁵ Cfr. Santoro, 2008.

²⁶ In Europa, uno dei primi importanti esempi di moderno Urban Center, inteso come luogo di partecipazione attraverso l'analisi e la discussione dei cittadini dei diversi temi che riguardano la città oltre che di informazione amministrativa, è l'Istituto culturale della municipalità di Parigi: le "Pavillon de l'Arsenal de Paris".

risultato è stato un progetto di “urbanistica partecipata” denominato “Ascoltare Pesaro”.

L'*Urban Center* di Torino è figlio di un progetto che prevede l'integrazione del nucleo flessibile, ideato ed atto per gli allestimenti temporanei ed i momenti di incontro, con una struttura permanente divisa in più sezioni dedicate alla storia della trasformazioni urbane ed al susseguirsi dei diversi piani della città, oltre a una sezione riservata alla multimedialità ed alla biblioteca mediatica di settore. Importanti iniziative della struttura sono: l'*Urban Center* virtuale (esperienza, oggi non più in corso, che aveva l'obiettivo di mettere on-line alcuni servizi come ad esempio il pagamento dei tributi comunali o la prenotazione di appuntamenti con gli Uffici del Comune riferiti ad altri progetti, e cioè “Torino facile” e “Torino 2000”); l'*Urban Children Center*, che ha l'obiettivo di sostenere e supportare progetti per l'infanzia e l'adolescenza (come, ad esempio quello attualmente in corso denominato “la città sostenibile dei bambini e delle bambine”); l'*Urban Center* itinerante, che si propone di diffondere sul territorio la comunicazione sull'iniziativa.

Conclusa questa breve panoramica sull'esperienza italiana, si passa nel par. 4.2.3, alla disamina dell'*Urban Center* quale strumento di lotta alla criminalità, punto di fortissima criticità evidenziato nel corso

dell'indagine empirica non solo nell'ambito del caso “Regione Calabria”, ma anche in quello “Camera di Commercio di Catanzaro”.

4.2.3 L'Urban Center per la lotta alla criminalità mafiosa in Calabria

La tesi fondante della prospettiva dinamica dell'*Urban Center* quale strumento di lotta alle mafie è che spostando il processo decisionale verso la “Democrazia partecipata” si allenta la pressione criminale sulla “Democrazia elettiva”.

In particolare, a parere del gruppo di lavoro della Regione Calabria, si possono, rendere “Liberi i Sindaci”, rendendo inefficaci le pressioni mafiose su di loro, facendo in modo che i Sindaci stessi (e le loro maggioranze politiche), prima di approvare gli atti amministrativi urbanistici, si vedano costretti ad ottenere l'approvazione delle proprie scelte, prima di tutto, nelle assemblee pubbliche.

Essendo fuori da ogni dubbio che nel settore edilizio – urbanistico si annidino enormi interessi di controllo criminale del territorio, è fortemente avvertita, da tutta la società civile calabrese, la necessità che l'intero settore (i politici, i tecnici, le associazioni, ecc.; ognuno per le sue competenze) dia un forte contributo alla lotta alla mafia.

Una prima, decisamente incoraggiante, risposta alle istanze della società civile calabrese è stata data dal mondo politico con l'istituzione, da parte del Consiglio Regionale della Regione Calabria, della Stazione Unica Appaltante²⁷.

L'istituzione di tale Autorità è un passo decisamente importante nella direzione di allentare le pressioni mafiose sul processo iniziale delle opere pubbliche, stabilendo regole amministrative e tecniche che abbiano un controllo esterno rispetto all'area in cui si opera.

Il gruppo di lavoro arriva alla conclusione che le procedure urbanistiche dovrebbero proprio ribaltare le peculiarità su cui la mafia fa affidamento attuando delle strategie che poggino su tre elementi fondamentali:

- 1) Segretezza: “ogni passaggio politico dovrà avere la massima pubblicizzazione anche automatica, Web possibilmente, che elimini ombre grigie di informazione generalizzata. Occorrerà indicare sempre le motivazioni delle scelte anche se afferiscono a sfere individuali”;

²⁷ Legge Regionale n. 26 dello 07.12.2007 art. 1: “Al fine di assicurare la correttezza, la trasparenza e l'efficienza della gestione dei contratti pubblici è istituita l'Autorità regionale per i procedimenti e la vigilanza nella materia dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture, che assume la denominazione di Stazione Unica Appaltante (SUA), con il compito di svolgere l'attività di preparazione, indizione e di aggiudicazione delle gare concernenti lavori ed opere pubbliche, acquisizioni di beni e forniture di servizi a favore della Regione Calabria e degli Enti, Aziende, Agenzie ed Organismi da essa dipendenti, vigilati o ad essa collegati, per gli enti del servizio sanitario regionale, cui è fatto obbligo di ricorrere alla SUA nei modi e termini stabiliti dalla presente Legge, nonché degli altri Enti pubblici della Calabria che intendono ricorrere alla SUA in regime di Convenzione. La SUA esercita altresì le attività di controllo sull'esecuzione delle procedure e attività ricordate”.

- 2) Regole: “gli Enti Locali dovranno mettere in piedi strumenti di controllo delle regole che siano sempre a disposizione dei settori esterni ai livelli politici”;
- 3) Interessi e gestioni individuali: “evidenziare gli interessi individuali quando si presentano senza demonizzarli, ovvero è possibile che tali interessi abbiano una risposta politica alla sola condizione che tutti sappiano che quell’interesse sia stato soddisfatto; l’assunto di fondo è che, per le gestioni amministrative, all’aumentare dell’individualismo aumenta l’attacco mafioso”.

Dunque la speranza di una nuova urbanistica è riposta principalmente nella fase informativa e pubblicistica dei Piani Comunali di cui proprio gli Urban Center, rivolgendosi alla complessità dei cittadini, potrebbero essere i principali fautori.

Premesso che, visti i costi cui si dovrebbe andare incontro per la messa in pratica del progetto, sarà necessario un vero e proprio “patto della legalità Urbanistica” che coinvolga, soprattutto nella fase d’avvio, prima ancora dei Comuni, la Regione e le Province; tecnicamente, la strategia amministrativa del “più partecipazione, meno lobby mafiose”, si potrebbe concretizzare tramite le seguenti istituzioni ed i seguenti obblighi:

- Sportelli unici di edilizia ed attività industriali accorpati per comprensori comunali;
- Informazioni sui permessi di edificare da inviare obbligatoriamente al Sistema Informativo Territoriale della Provincia ed al S.I.T.O.²⁸, e raffronto con la scheda urbanistica di partenza (certificati di edificabilità);
- *Urban Center* come elemento di partecipazione e laboratori di progettazione;
- Bandi Pubblici per il passaggio dal Piano Strutturale Comunale al Piano Operativo Territoriale per l'operatività edilizia dei singoli privati;
- Tutor, Comitati etici e gruppi di progetto per piani e progetti;
- Sito Internet con bacheca atti urbanistici completi, domande e permessi;

²⁸ Il S.I.T.O. (Sistema Informativo Territoriale e Osservatorio delle Trasformazioni Territoriali) è stato istituito dalla Giunta della Regione Calabria con delibera n. 1105 del 15.12.2005 in attuazione dell'art. 8 della Legge Regionale sul Territorio (L.R. 19/02). Come specificato in nella nota prot. n. 278 del 6 novembre 2007 dall'Assessore all'Urbanistica e Governo del Territorio della Regione Calabria: "Il S.I.T.O. costituisce lo strumento di conoscenza delle trasformazioni territoriali, del paesaggio e dell'ambiente, rappresentando per la Regione, le Province, i Comuni e tutti gli altri enti interessati un efficace supporto sia alla definizione delle strategie pianificatorie e programmatiche di governo del territorio che alla verifica della loro efficacia. Nello specifico il S.I.T.O.: effettua la raccolta e la elaborazione dei dati inerenti al governo del territorio generati da enti pubblici provvedendo al loro costante aggiornamento e alla loro diffusione; sviluppa e coordina i flussi informativi tra i soggetti titolari delle informazioni territoriali, avvalendosi delle strutture organizzative preposte; compie il monitoraggio degli effetti prodotti dall'applicazione della normativa e delle attività di governo sul territorio; fornisce agli enti preposti alla governante territoriale dati e informazioni necessari per la verifica e l'adeguamento degli strumenti di pianificazione alla normativa vigente, anche con riguardo ai progetti di intervento finanziati e/o cofinanziati dall'UE, dallo Stato ovvero da altri enti; promuove servizi di informazione ai cittadini alle associazioni ed alle categorie professionali".

- Show room con visioni tridimensionali per visualizzare le proposte private e pubbliche sulle modifiche del territorio.

4.3 Spunti ed implicazioni per la futura ricerca

A conclusione della presente ricerca si vogliono proporre alcuni spunti di riflessione che potrebbero costituire lo step di partenza per un futuro ed ulteriore approfondimento.

Per ciò che concerne il comun denominatore emerso dall'indagine empirica, relativamente alle esigenze di costituire (su necessità di tutti e tre gli Enti indagati) un organismo che si ponga l'obiettivo di meta-menager delle politiche di marketing territoriale, sembra interessante l'ipotesi che tale organismo possa trovare quale luogo naturale di gestazione proprio l'*Urban Center*. Al proposito sicuramente degna di nota pare l'analogia tra le Agenzie che si occupano di pubblicità e gli *Urban Center*, sottolineata dal gruppo di lavoro della Regione Calabria: tali agenzie approntano un'unica campagna pubblicitaria utilizzando diverse competenze per evitare di incorrere nel cosiddetto "errore di composizione", e cioè per non dimenticare l'importante regola che "ciò che va bene per la collettività va probabilmente bene anche per il singolo individuo (la moda, il sentimento collettivo, ecc.), al contrario ciò che va bene per il singolo individuo generalmente non

ha la stessa validità per l'intera collettività". Pertanto c'è accordo unanime sul punto che alla guida di un *Urban Center* (inteso come sopra) ci debbano essere sia, da un lato, un buon comunicatore (manager communication) che, dall'altro lato, figure con competenze tecniche specifiche in materia di pianificazione di lavori pubblici e con quelle competenze (ad esempio sociologiche) che possano stabilire i "giusti filtri" della partecipazione pubblica.

Per ciò che concerne la pianificazione territoriale della Regione Calabria, in relazione alle politiche di marketing territoriale c'è da evidenziare la necessità di far rientrare in un progetto unitario le azioni da intraprendere al fine di sfruttare le enormi potenzialità territoriali della Regione, con le inevitabili ricadute sui Comuni e in particolare sul capoluogo della stessa.

Infine, in merito alla prospettiva di analisi che indaga le influenze o meno delle politiche Nazionali su quelle Regionali e di queste su quelle Comunali e degli altri enti locali, è evidente che le strategie di marketing territoriale nazionali e regionali si influenzano reciprocamente in quanto sono tutte frutto di accordi fra Regione e Agenzia Nazionale per il Turismo.

Diverso è il caso dell'inevitabile influenza che, necessariamente, principalmente attraverso i contenuti del Programma Operativo Regionale, la Regione esercita sulle politiche territoriali locali.

Sembra dunque, in conclusione, interessante studiare come, nell'ipotesi di nascita ed utilizzazione dello strumento democratico e partecipativo dell'*Urban Center* in *Calabria*, possano le necessità strategiche locali influire sulle scelte di politica regionale e altresì su quelle di politica nazionale, così da indagare la possibilità di invertire la prospettiva da Top down a Bottom up.

Bibliografia

- ALDERSON, W., (1965) *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, (2007, 2008, 2009) *New Definition of Marketing*, AMA.
- ANCARANI, F., (1996) “Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio”, *WP SDA Bocconi*, n. 12.
- ANCARANI, F., (1999) “Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali”, in *Economia e diritto del terziario*, n. 1.
- ANCARANI, F., (2001) “Il territorio - organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico *resource based*”, in *Sinergie*, n. 54.
- ASHWORTH, G. J., (1995) *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*, Chichester, John Wiley & Sons.
- ASHWORTH G. J., e VOOGD, H., (1988) “Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications”, in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1.
- AVE, G., CORSICO, F., (a cura di), (1994) *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra.
- BAKER, M. J., (1998) *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan.
- BELLINI, N., (2000) *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli.
- BERRY, L. L., (1983) “Relationship marketing”, in BERRY, L.L., SHOSTACK, G.L., UPAH, G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association.
- BIZZARRI M. C., (2006) Seminario Urban Center, 23 giugno, Venezia.
- BOCCIA, F., (2002) *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati.
- BOISEN, M., (2007) *The strategic application of city marketing to middle-sized cities*, Utrecht University, Utrecht.
- BONOMA, T. V., (1985), “Case research in marketing: opportunities, problems, and a process”, in *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, Maggio, pp. 201 – 212.
- BORDEN, N.H., (1964) "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, June.
- BORGHESI, A., (1994) *Il Marketing delle località turistiche*, Giappichelli, Torino.
- BORGHESIO, A., (1997) “Dal marketing turistico al marketing territoriale”, Atti del Convegno “Il sistema turistico: politiche di sostegno ed efficienza delle strutture aziendali”, in *Economia Società ed Istituzioni*, Roma, SER.
- CAMAGNI, R. P., (1992) “Il marketing urbano come strumento di competizione tra città”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 132.
- CAMAGNI, R. P., (1994) “Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea”, in *Impresa e Stato*, n. 27.

- CAMAGNI, R., GIBELLI, M. C., (2001) "I fondamenti delle politiche di sviluppo territoriale oggi: le politiche urbane", in *Organizzazione & Territorio*, n. 187.
- CAMPBELL, D. T., (1999), *Preface* a Yin, R. K., *Key study research*, Sage Publications Inc., New York.
- CARMAGNANI, (2007) seminario Urban Center 21-22 giugno.
- CAROLI, M. G., (1999) *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI, M. G., (2006) *Il Marketing Territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CASELLA, A., (1997) "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina", in *Commercio*, 60.
- CERCOLA, R., (1999) "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172.
- CHRISTALLER, W., (1933) "Die zentralen orte in Suddeutschland, G. Fischer Verlag, Jena"; traduzione italiana di FrancoAngeli (1980), *Le località centrali della Germania meridionale*, Milano.
- CIDRAIS, A., (2001) "O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre", in *Revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona, n. 306.
- CONSIGLIO, S., (1999) "Le agenzie di sviluppo", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172.
- CORSICO, F., (1994) "Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", in AVE e CORSICO, *op. cit.*
- COSTABILE, M., LANZA, A., (2000) "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in VALDANI E ANCARANI, *op. cit.*
- DAGNINO, G.B., DI BETTA, P., QUATTRONE, P., (1998), (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- DEMATTEIS, G., (1994) "Il marketing urbano: cooperare per competere", in AVE e CORSICO, *op. cit.*
- DEWEY, J., (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Einaudi, Torino.
- DOEL, M. A., HUBBARD, P. J., (2002) "Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows", in *City*, n. 6.
- DUFFY, H., (1995) *Competitive cities succeeding in the global economy*, London Spon.
- EGAN, J., (2001) *Relationship Marketing*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- EISENHARDT, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research, in *Academy of Management Review*, Vol. 14, N. 4, pp. 532 – 550.
- FERRARI, S., (2000) "Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese", in *Sinergie*, n. 52.
- FILOSA MARTONE, R., (1998) "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", in *Economia & Management*, n. 6.
- FLIPO J.P., E TEXIER, L., (1992) "Marketing territorial: de la pratique à la théorie" in *Revue française du marketing*, n. 136.

- FONTANA, F., E CAROLI, M. G. (a cura di), (1999) “Il marketing per lo sviluppo locale”, in *Sinergie*, n. 49.
- GOLD, J.R., E WARD, S. V., (1994) *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons.
- GOLFETTO, F., (2000) “Problemi aperti per il marketing delle città”, in VALDANI e ANCARANI, *op. cit.*
- GOLINELLI, C. M., (2002) *Il territorio. Sistema Vitale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- GRANDINETTI, R., (1994) “Metamarketing“, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 145.
- GREGORI, G. L., (2000) “Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del marketing territoriale”, in *Economia Marche*, n. 2.
- GROONROSS, C., (1994) “From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”, in *Management Decision*, 32 (2).
- GUATRI, L., VICARI, S., FIOCCA, R., (1999) *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I., (1989) *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge.
- HÄLLEN L., JOHANSON J., SEYED-MOHAMED N., (1991) “Interfirm adaptation in business relationships”, in *Journal of Marketing*.
- HUNT, S.D., (1976) “The nature and the scope of marketing”, in *Journal of Marketing*.
- HUNT, S.D., (2002) *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Sharpe.
- IERARDI, E., (1999) “Comunicazione e marketing territoriale: Milano ‘global city’”, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2.
- IORIO, R., (1994) “Marketing pubblico per il rilancio di un «prodotto turistico» maturo in Liguria”, *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- JARACH, D., (2000) “Il piano di marketing territoriale esterno”, in VALDANI e ANCARANI, *op. cit.*
- JENSEN-BUTLER, C., SHACAR, A., VAN WEESEP, J., (1997) *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
- KAVARATZIS, M., (2004) *From City marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*, vol. 1, pp. 58-73.
- KOTLER, P., HAIDER, D. H., E REIN I., (1993) *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press.
- KOTLER, P., LEVY, S. J., (1969) “Broadening the concept of marketing”, in *Journal of Marketing*, 33.
- KOTLER P., BOWEN J., MARKENS J., (2003) *Marketing del turismo*, Mc Graw Hill, Milano.
- KRANTZ, M., SCHÄTZL, L., (1997) “Marketing the city”, in JENSEN-BUTLER, C., SHACHAR, A., VAN WEESEP, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
- LATUSI, S., (2002) *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- LOSCH, A., (1940), “Die raumliche ordnung der Wirtshaft, G. Fischer Verlag, Jena”; traduzione inglese, *The economic of location*, Yale university Press, New Haven, 1954.

- MARI, C., (1994), *Metodi Qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.
- MCDONALD, F. H., (1938) *How to promote community and industrial development*, New York, Harper and Row.
- MEFFERT, H., (1989) City Marketing: Duty or Free Exercise, paper presentato al "Standtvisionen und Standtemarketing in der Zunkunft", Murch, Munich.
- MELE, R., (1993) *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Padova, Cedam.
- MENEGUZZO, M., (1995) "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica, in *Azienda Pubblica*, n. 3.
- METAXAS, T., (2006) "Implementing Place Marketing Policies in Europe: a comparative evaluation Glasgow, Lisbon and Prague", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 1 (4), pp. 399-418.
- MEZZINO, A., (2002) "Sviluppo locale e marketing territoriale: il caso pesarese", in *Azienditalia*, n.5.
- MOORE, M., H., (1995) *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge - London, Harvard UP.
- MORGAN, R. M., E HUNT, S. D., (1994) "The commitment-trust theory of relationship marketing", in *Journal of Marketing*, n. 58.
- NOISETTE, P., VALLERUGO, F., (1996) "Le Marketing des Villes, Les Edition D'Organisation", Paris.
- PADDISON, R., (1993) "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2.
- PAOLI, M., (1999) *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano.
- PAPOTTI, D., (2001) "L'immagine regionale fra marketing del turismo e marketing territoriale", in *Lombardia Nord-Ovest*, n. 3.
- PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M., (1999) *Relationship marketing: strategy and implementation*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- PETRUZZELLIS, L., (2002) *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Bari, Cacucci Editore.
- POLCI, S., (1999) "La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 3.
- PORTER, M. E., (1987) *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- PREMAZZI, K., (2001) "Cyber-marketing territoriale: l'attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio", in *Micro & Macro Marketing*, n. 2.
- REBORA, G., (1999) *Un decennio di riforme, nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*, Milano, Guerini e Associati.
- RULLANI, E., (1992) "Economia delle risorse immateriali: un'introduzione", *Sinergie* n. 29, pp. 9-47.
- RYANS, J. K., E SHANKLIN. W., (1986) *Guide to marketing for economic development: competing in America's second civil war*, Columbus, Publishing Horizons.
- SANTORO, D., (2008) *La nuova Urbanistica in Calabria*, Urbaterr, Vibo valentia
- SASSEN, (1997) *Le città nell'economia globale*, Bologna, Il Mulino.

- SELLITZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W., (1976), *Research methods in social relations*, New York, Holt Rinehart and Winston.
- SFORZI, F., (1994) "City marketing and local development", in AVE e CORSICO, *op. cit.*
- SIANO, A., (2001) "Marketing e comunicazione nelle strategie degli enti di promozione del territorio", in *Sinergie*, n. 54.
- SICCA, L., (2000) "Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio", in Bellini, *op. cit.*
- SILVESTRELLI, S., AGAZZANI, D., (2002) "Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto", in *Economia e diritto del terziario*, n. 1.
- STORLAZZI, A., (1997) "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing", in *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- TEXIER, L., (1993) "Peut-on-parler de marketing territorial", in *Revue de Economie Regional et Urbaine*, 1.
- TEXIER, L. E VALLA, J.P., (1992) "Le marketing territorial et ses enjeux", in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier.
- THOMPSON, W. R., (1968) "Internal and external factors in the development of urban economies", in H. S. PERLOFF, L. WINGO, *Issues of urban economics*, John Hopkins Press, Baltimore.
- TROILO, G., (1993) "L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa", in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.
- VALDANI E., ANCARANI, F., (2000) *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- 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. Spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*, Milano, Etaslibri.
- VAN DEN BERG, L., (1990) *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4.
- VAN DEN BERG, L., BRAMEZZA, I., VAN DER MEER, J., (1994) "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", in *Impresa e Stato*, n. 27.
- VAN DEN BERG, L., BRAUN, E., (1999) "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", in *Urban Studies*, Vol. 36.
- VAN DEN BERG, L., BRAUN, E., OTGAAR, A. H. J., (2000) *The attractive city .Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation*, Euricur Report 200-1, Rotterdam.
- VAN DEN BERG, L., BRAUN, E., OTGAAR, A., H. J., (2002) *Sports and city marketing in European cities*, Aldershot, Ashgate.
- VAN DEN BERG, L., KLAASSEN, L.H., VAN DER MEER, J., (1990) "Marketing metropolitan regions", International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre.
- VAN DEN BERG, L., VAN DER MEER, J., (1994) "Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results", in AVE e Corsico, *op. cit.*
- VAN LIMBURG, B., (1998) Research note City Marketing: a multi-attribute approach, *Tourism Management*, 19 (5), pp. 475-477.
- VARALDO, R., CAROLI, M., (1999) Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", in Fontana e Caroli (a cura di), *op. cit.*

- VESCI, M., (2001) *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam.
- WALSH, K., (1989) *Marketing in Local Government*, Longman, Harlow.
- WARD, K. G., (2000) "From rentiers to rantiers: 'active entrepreneurs', 'structural speculators' and the politics of marketing the city", in *Urban Studies*, Vol. 37, n. 7.
- WARDS, S.V., (1998) *Selling Place – The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*, Routledge, London.
- YIN, R. K., (1994), *Key study research. Design and methods*, Sage Publications Inc., New York.
- YIN, R. K., (1999), *Key study research*, Sage Publications Inc., New York.
- YIN, R. K ., (2003), "Case study research", Sage Publications Inc.

Sitografia

www.comunecatanzaro.it

www.cz.camcom.it

www.regione.calabria.it

epp.eurostat.ec.europa.eu

europa.eu/european-council/index_it

www.urban-center.org