

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Facoltà di Economia

Dottorato in Marketing per le Strategie d'Impresa – XXI ciclo



***Territorio, confini e stakeholders:
per una definizione del valore di un territorio***

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Angelo Miglietta

Tesi di Dottorato di

Sara BASSANI

Matricola n. 700212

Indice dei capitoli

<i>Introduzione</i>	<i>pag. 4</i>
<i>Cap. 1 – Metodologia</i>	<i>pag. 8</i>
Premessa	pag. 8
1.1 Assunti di ricerca	pag. 9
1.1.1 Territorio e confini.....	pag. 10
1.1.2 Territorio e valore	pag. 12
1.2 Definizione della domanda di ricerca	pag. 13
1.3 Metodo di ricerca.....	pag. 14
<i>Cap. 2 – Marketing e territorio</i>	<i>pag. 19</i>
2.1 Il quadro teorico di riferimento	pag. 19
2.1.1 I riferimenti teorici.....	pag. 20
2.1.2 Le influenze disciplinari	pag. 27
2.2 Estensione del marketing d’impresa ai contesti territoriali .	pag. 35
2.3 Il marketing concept applicato al territorio	pag. 42
2.4 Definizione di marketing territoriale	pag. 63
<i>Cap. 3: Attori, relazioni e valore</i>	<i>pag. 70</i>
3.1 Gli attori del territorio.....	pag. 71
3.2 Territorio e relazioni	pag. 76
3.3 Il valore di un territorio	pag. 82
3.3.1 Il concetto di valore	pag. 82
3.3.2 La misurazione del valore.....	pag. 96
<i>Cap. 4: Il caso di Trescore Balneario secondo uno studio locale</i>	<i>pag. 99</i>
4.1 Il paese	pag. 99
4.1.1 Attrattività ambientale	pag. 100
4.1.2 Attrattività storico-culturale	pag. 101
4.1.3 Attrattività sociale ed eventi	pag. 101
4.2 Metodologia.....	pag. 101
4.3 Verso i risultati	pag. 106
4.4 Risultati.....	pag. 108
4.4.1 Giudizi di valore	pag. 108
4.4.2 Relazioni di valore.....	pag. 121
<i>Cap.5: Conclusioni</i>	<i>pag. 130</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>pag. 135</i>

Indice delle figure

Figura 1 - Approcci alla scienza	15
Figura 2 - Politiche di sviluppo locale e marketing territoriale	29
Figura 3 - Classificazione degli impatti delle discipline che influenzano il marketing territoriale	34
Figura 4 - Tentativo di rappresentazione del territorio in forma d'impresa	41
Figura 5 - Definizione del mercato: il modello di Abell.....	48
Figura 6 - Orientamenti strategici verso possibili segmenti di domanda	56
Figura 7 - Gli indirizzi strategici di marketing territoriale rispetto alla vocazione dell'area	59
Figura 9 - Marketing mix e marketing mix territoriale.....	61
Figura 10 - Le fasi evolutive di un network territoriale ed il ruolo del marketing	81
Figura 11 - L'albero del valore.....	91
Figura 12 - I livelli di offerta del sistema territoriale	93
Figura 14 - Aree di convergenza.....	114
Figura 15 - Classificazione, per importanza e soddisfazione, di alcuni aspetti di un territorio	119
Figura 16 - Possibili scenari di sviluppo.....	120
Figura 17 - Rappresentazione della rete relazionale della Festa Birra e Musica.....	126

*Noi vogliamo,
per quel fuoco che ci arde nel cervello,
tuffarci nell'abisso,
inferno o cielo non importa.
Giù nell'ignoto per trovarvi del nuovo.
(Charles Baudelaire)*

Introduzione

“Se servi gli altri, servi te stesso”

(Marco Aurelio, 160 a.C.)

Poche parole che, secondo me, spiegano, meglio di molte altre, la logica che dovrebbe sostenere e ispirare ogni azione, piano e programma di marketing territoriale (e non solo).

Quando parliamo di marketing territoriale facciamo riferimento a un “prodotto”, il territorio, molto particolare con esigenze altrettanto specifiche. Esso richiede, infatti, che vengano soddisfatte contemporaneamente le istanze degli attori interni e dei potenziali attori esterni attraverso un’unica azione, ottimizzando le risorse disponibili e mostrando capacità di ascolto e di programmazione. Ecco perché la logica della cooperazione e la capacità da parte degli attori coinvolti di mettere al primo posto gli interessi comuni risulta fondamentale.

L’introduzione del marketing territoriale viene pressoché universalmente fatta risalire, in letteratura, all’incremento di concorrenza tra i territori. Ciò viene imputato a diversi grandi cambiamenti che si sono verificati negli ultimi decenni: la globalizzazione delle imprese (che implica una scelta localizzativa basata sulle opportunità offerte dalle diverse aree geografiche), l’integrazione degli Stati nazionali (che espone le imprese locali alla concorrenza di imprese localizzate altrove), lo sviluppo della tecnologia e la crescita economica di nuove regioni del mondo.

Negli ultimi anni un crescente numero di istituzioni pubbliche ha iniziato ad utilizzare la logica dell’analisi di marketing come mezzo per perseguire mete istituzionali.

Nonostante questo, e nonostante tali tematiche siano oggetto di studio fin dagli anni Cinquanta, ci sono ancora molti aspetti che meritano un ulteriore approfondimento e tante domande di primaria importanza senza una chiara e/o univoca risposta: bisogna ottimizzare il valore, ma per chi, per quali attori? quali attori, tra quelli che insistono su un medesimo territorio, bisogna ascoltare? Chi ha il compito di ascoltare tali attori? Come trovare un compromesso tra le istanze avanzate dai diversi soggetti che insistono su un territorio?

In questa sede cercherò di dare una risposta a tali interrogativi o, perlomeno, di fornire alcuni spunti in tal senso.

La presente ricerca parte dalla convinzione che nella delimitazione del territorio, oggetto del marketing territoriale, occorra superare il ricorso ai confini amministrativi e passare da un'individuazione puramente amministrativa di un territorio all'identificazione delle reti di valore che su di esso si vengono a creare.

Ciò si inserisce nella tendenza delle società attuali di dar maggior importanza alla formazione di network relazionali, in base all'opinione che le relazioni prodotte localmente formano un insieme di sinergie che danno al sistema locale una capacità produttiva superiore a quella ottenibile dai suoi elementi se questi operassero separatamente (Casieri, Marotta, 1998)¹.

La tesi si sviluppa in due parti distinte: nella prima si cerca di circoscrivere il campo teorico di riferimento per dare anche risposta alle domande viste sopra, mentre nella seconda si presenta l'applicazione di tali concetti al caso di un paese della provincia di Bergamo, Trescore Balneario.

Il primo capitolo della prima parte è dedicato alla metodologia utilizzata per la realizzazione di questo lavoro. In particolare, verranno introdotti gli assunti da cui poi muoverà l'intera trattazione. Come accennato in precedenza, essi fanno riferimento, in primis, ad una definizione dei confini diversa da quella abituale, non più basata su criteri geografici o amministrativi, ma sugli interessi degli stakeholders che insistono su un determinato territorio. Altro concetto importante è il grado di condivisione del livello di soddisfazione espresso dai diversi stakeholders, in relazione ad un medesimo territorio. Queste premesse permettono di andare a delineare con maggior chiarezza l'obiettivo della domanda di ricerca.

Infatti, partendo dal cuore del problema che investe il ruolo del marketing come disciplina, il presente lavoro si indirizza verso le specificità territoriali e l'analisi, descrizione ed interpretazione del mercato territoriale nella sua dimensione relazionale.

Nel secondo capitolo, quindi, si approfondisce l'apporto di quelle discipline / tematiche che hanno influenzato la nascita e lo sviluppo del marketing territoriale. In Italia, a partire dagli anni Novanta l'analisi dei territori e delle città ha registrato un forte orientamento al marketing che viene sempre più utilizzato come strumento per la mappatura delle risorse e la ricerca di opportunità per il raggiungimento o il consolidamento di vantaggi competitivi. Affinché il marketing territoriale non sia solo un nuovo modo per definire politiche in uso da tempo, ma rivendichi una sua specifica funzione, nel presente capitolo si è tentato di indagare quale possa essere l'effettivo contributo che tale disciplina possa apportare al governo del territorio. In altre parole, in questa sezione ci si concentra sull'estensione del marketing d'impresa ai contesti territoriali, ponendo particolare attenzione a definire il caratterizzante contributo del marketing per lo studio e la gestione dei processi territoriali. Il punto di partenza sarà l'analisi della metafora territorio – impresa.

Infine, a conclusione del capitolo, si darà la propria definizione del concetto di marketing territoriale, anche alla luce di ciò che emerge dalla letteratura.

Nell'ultimo capitolo teorico, il terzo, si intende entrare più nel vivo del discorso: si indaga, quindi, la dimensione relazionale di un territorio. Ciò comporta l'individuazione degli attori di un territorio, delle relazioni che pongono in essere e della loro reti di valori, delle priorità che è necessario definire per la ricerca della creazione e ottimizzazione di valore per la comunità locale, ecc. È importante riflettere sul collegamento esistente tra risorse, relazioni e capacità di acquisizione di un vantaggio competitivo, un approccio, peraltro, che si sta largamente diffondendo e sta acquisendo una centralità negli studi di management.

¹ Casieri A., Marotta G., Pianificazione strategica e sviluppo rurale nel Mezzogiorno: modelli istituzionali e organizzativi, *Rivista di Economia Agraria*, a. LIII, 1998;

Il caso del comune di Trescore Balneario (BG) offre un'applicazione interessante delle tematiche trattate nella prima parte. Bisogna comunque precisare che in tale ricerca, il campo d'indagine ha avuto un'ottica privilegiata per il comparto turistico.

L'analisi ha seguito un doppio step: il primo passo è stata l'organizzazione di un questionario da sottoporre a 3-4 categorie di stakeholders ritenute le più significative per il tipo di ricerca in corso. Dalle risposte degli interessati è stato possibile definire una sorta di mappa cognitiva del territorio, secondo la percezione dei rispondenti. I risultati di questa prima fase sono stati successivamente verificati in tre focus group, partecipati da "attori importanti" del territorio. La discussione nei focus group si è poi sviluppata intorno a domande più specifiche volte a definire l'area comunale e le zone circostanti, i suoi punti di forza e debolezza e le strategie forti su cui puntare per il posizionamento turistico dell'area.

L'indagine, pertanto, è partita dagli "attori-chiave" del territorio per offrire una panoramica sulla percezione del proprio territorio, secondo il principio che nell'identità di un territorio conta molto la consapevolezza che ne hanno i propri abitanti. Si è inteso contribuire a mettere in relazione ambiti e protagonisti diversi, registrando convergenze e divergenze, individuando problemi e risorse che dovranno rappresentare una base di riferimento per l'adozione di scelte strategiche nel comparto turistico e non solo. Il tentativo è stato, quindi, quello di fornire una visione delle problematiche complessive dello sviluppo dell'area, in forma di ipotesi e di scenari attraverso un campione selezionato.

Si è cercato, inoltre, di analizzare una rete che è nata per la realizzazione di un evento e che rappresenta ora un buon esempio di cooperazione tra i diversi attori del paese.

La sintesi dei risultati, tanto della parte teorica che di quella analitica, si trova nelle conclusioni, dove trova spazio anche qualche spunto di riflessione in merito a future ricerche e nuovi strumenti di analisi e valutazione di un territorio.

Capitolo 1

Metodologia

Premessa. – 1.1 Assunti di ricerca. – 1.1.1 Territorio e confini. – 1.1.2 Territorio e valore. – 1.2 Definizione della domanda di ricerca. – 1.3 Metodo di ricerca.

Premessa

Nella ricerca sociale è importante seguire determinati “standard di qualità” se si vuol evitare che essa conduca a conclusioni false o fuorvianti, non contribuendo alla chiarezza, ma addirittura mistificando la realtà.

Al primo livello della metodologia si colloca il rapporto tra la metodologia e la riflessione filosofica sulla concezione della scienza. Da questo punto di vista la metodologia si occupa delle regole della ricerca scientifica o della ricerca *tout court* assumendo che la ricerca sia sempre ispirata a criteri e assunti di rigore. La metodologia occuperebbe allora un ruolo di mediazione tra le istanze del ragionamento e delle procedure della scienza e la strumentazione via via adottata in riferimento a un dato contesto di ricerca. Tale definizione dipende dagli orientamenti teorici. Se si adotta una definizione di filosofia della scienza volta a chiarire le regole strutturali del discorso scientifico, infatti, ci si può trovare a discutere se sia preferibile l'impostazione del primo neopositivismo dove è possibile verificare l'ipotesi di lavoro oppure se sia necessario accettare la revisione di Popper dove è possibile falsificare la teoria, cioè considerare scientifica una teoria o una ipotesi quando è passibile di essere smentita dai dati.

Tra le due alternative la metodologia può svolgere una funzione di demarcazione garantendo la correttezza della verifica o della falsificazione e predisponendo le procedure di reperimento, codifica e trattamento dei dati nonché gli opportuni

controlli in termini di classificazione e misurazione delle variabili e di valutazione dei limiti e dei margini di affidabilità delle specifiche operazioni

La metodologia si colloca in una posizione intermedia tra la filosofia e le tecniche di ricerca, considerate gli strumenti operativi elaborati e praticati nel lavoro di indagine empirica: alla metodologia è riservato il compito di verificare il nesso tra i concetti usati per costruire la teoria e controllare la correttezza delle procedure e delle modalità di spiegazione causa-effetto. Che questi paradigmi conducano al paradigma della verifica o a quello della falsificazione (Corbetta, 1997; Guala, 2007, De Toni e Pomello, 2005; Bocchi e Ceruti, 2007) è un altro discorso, un discorso che riguarda la dimensione epistemologia, cioè quella della elaborazione filosofica dei principi generali del metodo scientifico.

La metodologia della ricerca, quindi, si occupa di fare sì che una qualsiasi ricerca assuma i canoni della ricerca scientifica.

Nella presente tesi si è cercato di fare il possibile affinché essa possa considerarsi tale.

1.1 Assunti di ricerca

Nella ricerca sociale è difficile imbattersi in teorie o ipotesi puramente deterministiche o di portata generale e ancor più raro è trovare fatti che invalidano in modo univoco una teoria. Spesso, quindi, la ricerca si riduce a fornire una risposta a domande, ossia a bisogni di conoscenza tradotti in interrogativi sulla realtà.

Anche l'obiettivo di questa tesi è analogo: cercare delle risposte a determinati interrogativi. Per fare ciò, però, è necessario delineare quali sono le convinzioni da cui si parte e che portano alla formulazione di determinate domande.

La trattazione che verrà sviluppata nei prossimi capitoli, quindi, si basa su determinati presupposti logico-concettuali che mi appresto a spiegare nel prosieguo del paragrafo.

1.1.1 Territorio e confini

Una prima serie di assunti fa riferimento alla definizione di territorio o, per meglio dire, dei suoi confini.

Se da un lato il termine territorio evoca uno spazio ben delimitato, una porzione definita di terra, dall'altro rimanda alla fitta rete di soggetti che in esso vi opera, risiede, giunge, ecc². La prima è una concezione che sottende una certa staticità e determinatezza, mentre la seconda esalta la dinamicità propria di un sistema. Ai miei fini quest'ultima visione risulta ovviamente molto più interessante. Infatti, la definizione di territorio che si propone è la seguente:

“Il territorio può essere considerato come un insieme di risorse attratte dalle (e per tramite) delle relazioni con i pubblici di riferimento che su di esso insistono”.

Il territorio, quindi, non è più inteso solo come spazio geografico, ma anche e soprattutto come spazio di interazioni³. È importante riflettere sul collegamento esistente tra risorse, relazioni e capacità di acquisizione di un vantaggio competitivo, direzione verso la quale effettivamente si stanno muovendo gli studi di management. In tale ottica è fondamentale l'apporto dell'approccio *resource based*, il quale ha una grande capacità di interpretazione, soprattutto nelle

² Il territorio è stato oggetto di studio da parte di molteplici discipline che, con proprie costruzioni di pensiero, lo hanno definito. Ad esempio, nel paesaggismo (*Landscape Approach*) prevale una concezione di territorio basata sull'inventario e sulla caratterizzazione delle componenti costitutive. Il focus, pertanto, è sulle singole risorse, sulle quali il decisore umano agisce per raggiungere i propri obiettivi. I fautori della *Landscape Architecture*, invece, propongono una concezione integrata dell'uomo nell'ambiente naturale e promuovono una progettazione territoriale orientata verso valori paesaggistici consoni alle vicende storiche umane, seppur rispettosa della componente naturale. In questa visione, quindi, assume grande importanza la componente estetica. Nella *Landscape Ecology*, invece, si caratterizza l'ecosistema naturale come un sistema vivente, ossia autopoietico ed autoregolantesi in modo rigenerativo. Non vengono chiarite, invece, come tali proprietà influiscano sulla pianificazione territoriale svolta dall'uomo. Per un approfondimento sull'argomento e una schematizzazione dell'evoluzione delle teorie sul territorio si rimanda a Golinelli C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli Editore, 2002;

³ Come ben espresso da Gilly J.P. e Torre A. in *Introduzione a Dinamica di prossimità e reti*, L'industria, 1998, n°3, “il territorio costituisce uno spazio intermedio particolare: non è un dato, ma un elemento costruito, nato dalle interazioni fra attori locali e fra questi e attori non locali (imprese, stato, banche, sindacati, ecc.). In questa dinamica complessa di interazioni, gli attori chiave giocano un ruolo di mediazione – ibridazione fra locale e globale e partecipano in tal modo al processo di articolazione fra prossimità geografica e prossimità organizzativa. Questa riflessione [...] conduce a definire il territorio come un processo, sempre particolare, di coincidenze / articolazione fra le prossimità geografiche, organizzative e istituzionali.”

situazioni particolarmente complesse e connotate da importanti elementi evolutivi⁴ (e un territorio rispecchia ampiamente queste caratteristiche).

Accogliendo la prospettiva della prossimità organizzativa secondo il criterio dell'appartenenza⁵, il territorio non va delimitato in base a precisi confini geografici, istituzionali o politico – amministrativi, ma è di volta in volta definito in funzione delle specifiche problematiche che emergono quali traiettorie per conseguire un vantaggio competitivo o potrebbe essere definito ridisegnando, figurativamente, i confini delle relazioni di valore di una particolare categoria di stakeholders. La divisione amministrativa, quindi, è necessaria per stabilire le competenze, la residenza e tanti altri aspetti, ma non deve essere un limite o un muro invalicabile.

Il primo assunto di ricerca che si introduce, quindi, è il seguente:

1. I confini amministrativi sono statici e non rappresentativi. I confini vanno interpretati in senso dinamico.

I confini vanno pensati in modo tale che all'interno di essi trovino espressione e riconoscimento gli interessi di gruppi omogenei di soggetti. Essi sono dinamici e definiti, appunto, dal sistema delle relazioni istituite.

Conseguentemente, si arriva al secondo e al terzo assunto:

2. Le reti di valore dei diversi stakeholders che insistono su un territorio non coincidono con i confini amministrativi.

3. I diversi gruppi di stakeholders hanno differenti reti di valore, in relazione ai loro interessi.

⁴ Si veda Fiocca R., Montagnini F., "Complessità e risorse d'impresa", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa*, Etas, Parma, 2007;

⁵ In questo senso sono prossimi gli agenti che appartengono allo stesso spazio di rapporti, cioè quegli attori fra i quali si sviluppano delle interazioni di differente natura. A tal proposito, e con riferimento particolare, al mondo imprenditoriale, si veda Grandinetti R., *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas Libri, Milano, 1993; Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1992;

1.1.2 Territorio e valore

La seconda serie di assunti concettuali fa riferimento al valore di un territorio.

Come menzionato in precedenza l'origine del marketing territoriale viene fatta risalire ad un aumento di competitività tra territori e, quindi, alla necessità di incrementare il valore del proprio per essere il più "attraenti" possibili nel contesto nazionale ed internazionale. Premesso che non si è particolarmente in sintonia con questa visione delle cose e rimandando tale discussione al prossimo capitolo, ciò che è importante evidenziare in questa sede è la possibilità, in linea teorica, di attribuire un valore ad ogni territorio. Stabilire quanto vale un territorio è un discorso decisamente complicato. Per ora mi limiterò a fare qualche semplice osservazione.

Semplificando, il valore di un territorio può essere inteso come la somma del valore di due grandi categorie di "beni" presenti su un territorio: quelli definibili come tangibili (il territorio nella sue specificità fisico-naturali, le infrastrutture, gli edifici, gli impianti) e quelli intangibili, intendendo con questi ultimi quelli fisicamente non identificabili ma non per questo meno importanti. Premesso che l'elenco che seguirà è solo indicativo e non esaustivo, questa seconda tipologia di "beni" (o fattori) può comprendere sia i servizi offerti che elementi più strettamente immateriali, come la coesione territoriale, la vivacità associativa ed organizzativa (a livello culturale, sportivo, sociale, ecc.), lo spirito coalizzante o di competizione dei vari livelli di associazionismo, la capacità di governance (intesa come propensione ad includere e a coordinare la partecipazione di tutti i soggetti interessati), la sicurezza, la conoscenza (intesa come disponibilità di informazioni e di saperi per il sistema degli attori locali), la dipendenza del territorio e dei soggetti locali da centri esterni, ecc.⁶

⁶ La categoria dei beni "intangibili" in letteratura si sovrappone parzialmente al concetto di "capitale sociale" e di "capitale sociale territoriale". Esso può essere definito come struttura di relazioni tra persone, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici (Mutti, 1998). In realtà, anche il capitale sociale può essere definito sottolineandone la visione statica (come fanno Putnam e Fukuyama. Per essi il capitale sociale è il risultato di componenti storiche e culturali di lungo periodo che determinano situazioni irreversibili di maggior o minor sviluppo sociale, istituzionale ed economico), oppure può essere analizzato mettendo in evidenza le capacità adattative al cambiamento, in accordo ad una visione dinamica. A tal proposito si legga, tra gli altri, Putnam R.D., *Capitale sociale ed individualismo*, il Mulino, 2004; Mutti A., *Capitale Sociale e sviluppo*, Bologna, il Mulino, 1998; Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

Fatte queste premesse, posso ora introdurre i prossimi assunti:

- 4. Per migliorare l'ambiente e la società occorre agire sulla territorialità, intesa come rapporto dinamico tra componenti sociali e ciò che è proprio del territorio in termini materiali ed immateriali.**
- 5. Il valore di un territorio aumenta con l'aumentare della coesione tra gli attori che vivono il territorio stesso.**

1.2 Definizione della domanda di ricerca

Gli assunti presentati nel paragrafo precedente sono coerenti con quanto si va affermando anche in letteratura. Con particolare riferimento alle ultime due, Vesci (2001), come d'altra parte diversi altri autori, ritiene ormai superata la tradizionale visione e gestione del territorio limitata ai soli aspetti materiali e fisici e riconosce nell'applicazione del marketing il passaggio necessario per efficienti politiche di governo delle risorse intangibili di un'area.

Da quanto descritto nelle pagine precedenti appare evidente come la capacità di creare e gestire delle relazioni di valore all'interno di una comunità sia fondamentale per il benessere della stessa. Il marketing territoriale, secondo la prospettiva sopraesposta, avrebbe la potenzialità di mettere in evidenza i processi relazionali di scambio che si manifestano non solo all'interno di un'area geografica dai confini stabiliti, ma anche nei confronti dell'esterno, consentendo la generazione, il mantenimento o il decremento di valore territoriale. È certamente un compito arduo e non privo di insidie. Per tale motivo si vuole investigare tale problematica più in profondità.

In particolare, la domanda di ricerca a cui vuole dare una risposta questa tesi è la seguente:

Quale è il valore di un territorio e in che direzione bisogna agire al fine di incrementare il benessere dei suoi stakeholder?

e quindi:

- Cosa si intende per valore?*
- Esiste una "gerarchia" tra stakeholders?*
- Che ruolo hanno le relazioni?*

Prima di cercare una risposta all'interrogativo principale sarà necessario specificare alcuni concetti, ossia:

- quali sono le relazioni che esistono tra i diversi stakeholders e chi le deve gestire?
- Quali sono gli stakeholders da considerare?
- Come si misura il benessere della comunità e cosa comprende?

Tali tematiche meritano una trattazione approfondita e, pertanto, verranno ordinatamente sviluppate nei capitoli 2 e 3.

1.3 Metodo di ricerca

L'attenzione per il metodo della ricerca è importante perché consente di generare e controllare teorie ed ipotesi metodologicamente corrette, evitando di "far dire ai dati ciò che non possono dire", o peggio, di enunciare teorie che contrastano palesemente con l'evidenza empirica.

Cartesio fu il primo nella tradizione filosofica occidentale a proclamare il ruolo centrale del metodo nell'attività intellettuale. Egli definì il metodo come "regole certe e facili che, da chiunque esattamente osservate, gli renderanno impossibile rendere il falso per vero; senza consumare inutilmente alcuno sforzo della mente, ma aumentando gradatamente il [suo] sapere, lo condurranno alla conoscenza vera di tutto ciò che sarà capace di conoscere".⁷

Nel corso dei secoli il pensiero filosofico sul ruolo del metodo si è arricchito del contributo di molti autori.

Parecchi di loro sottolineano che il metodo è soprattutto una scelta fra modi alternativi di procedere. Secondo quanto affermato da Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1968), "la questione metodologica propriamente detta è la scelta delle tecniche in funzione della natura del trattamento che ciascuna tecnica fa subire al suo oggetto". Ancora, secondo Kriz (1988) "ogni ricerca è un lungo sentiero con molte diramazioni sulle quali dev'essere presa una decisione [...] Nessuna regola, nessun algoritmo può dire qual è la decisione giusta [...] Quanto più il ricercatore

⁷ Tratto da Marradi A., *Metodologia delle scienze sociali*, il Mulino, Bologna, 2007, p. 12;

concepisce il metodo come una sequenza rigida di passi, tante più decisioni prenderà senza riflettere e senza rendersene conto”.

Inoltre, viene anche fatto notare che dover scegliere la tecnica adatta ad un caso specifico non significa doversi limitare a quella tecnica: “Se si sceglie una sola tecnica, i risultati non possono essere considerati indipendenti dalla tecnica scelta, e quindi possono venir contraddetti da risultati ottenuti con altre tecniche” (Van Meter, 1994).

Secondo Marradi, gli approcci alla scienza possono essere così classificati:

Standard (la scienza consiste nel formulare asserti su relazioni fra proprietà che non dipendono da conoscenze e valutazioni personali)		Non standard (le scienze sociali non possono prescindere dalle conoscenze personali, gli oggetti studiati sono soggetti e le loro opinioni sono rilevanti)
Metodo sperimentale (gli asserti impersonali riguardano relazioni causali)	Metodo dell'associazione (gli asserti impersonali possono riguardare solo relazioni di associazione)	

Figura 1 - Approcci alla scienza

Fonte: Marradi A., opera citata

L'oggetto di studio di questa ricerca sono le relazioni, le opinioni, i soggetti: insomma, quanto di più mutevole e arbitrario esista per definizione.

Per la ricerca in corso escludiamo fin da subito, quindi, la possibilità di ricorrere al metodo sperimentale: esso nasce per dare risposte in discipline quali la fisica, la chimica, ecc., in quelle discipline, quindi, in cui è possibile condurre degli esperimenti in condizioni di imperturbabilità/certezza.

Restano a disposizione, pertanto, il metodo dell'associazione (da altri definito “metodo quantitativo”) e l'approccio non standard. Come visto in precedenza, però, queste due alternative potrebbero anche non essere considerate mutuamente esclusive.

Bisogna peraltro considerare che “In generale, molto di ciò che i ricercatori di marketing studiano richiede di tenere conto del contesto: ciò non può essere realizzato attraverso metodi che massimizzano l'integrità dei dati”; inoltre, “molti

importanti fenomeni di marketing combinano una scarsa conoscenza teorica ad un'elevata complessità"⁸.

Bonomi afferma, inoltre, che si ha uno scarso riscontro di ciò che è il marketing management nella pratica, dovuto al fatto che molti degli studi antecedenti hanno utilizzato metodi quantitativi, studiando fenomeni complessi al di fuori del loro contesto.

Il presente lavoro si pone degli obiettivi piuttosto eterogenei (verificare l'omogeneità di giudizio tra categorie di stakeholders, comprendere le dinamiche relazioni in atto sul territorio e definirne il valore). Per tale motivo si è deciso che la scelta migliore fosse l'adozione, per l'indagine empirica, di approcci metodologici sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo. L'uso congiunto dei due approcci permette, infatti, una ricostruzione più esauriente del quadro della situazione del caso analizzato. In particolare, l'approccio quantitativo permette di verificare la convergenza o divergenza d'opinioni tra stakeholders, mentre quello qualitativo permette di indagare più in profondità la realtà territoriale.

Bisogna però considerare che allo stato attuale le differenze tra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa sono solo individuabili teoricamente. Se il confronto si sposta dal piano teorico a quello della concreta pratica di ricerca allora non solo si potrebbe evidenziare quanto i criteri di distinguibilità sono labili, ma soprattutto che "non esiste un solo atto, una sola decisione di ricerca, che non sia un'inestricabile mix di qualità e quantità" (Campelli E., 1996)⁹.

Lo stesso Marradi afferma che "Anche nello strumento più usato dai ricercatori 'quantitativi' per raccogliere dati si incontrano variabili 'qualitative' (...). D'altra parte, gli stessi esponenti della scuola più prestigiosa della sociologia 'qualitativa', la scuola di Chicago, non disdegnavano gli aspetti quantitativi [...] Aspetti qualitativi e aspetti quantitativi si riscontrano quindi in entrambi gli approcci, e non mi sembra opportuno usare la contrapposizione qualità/quantità per distinguerli." (Marradi 1997)

Il metodo dell'associazione è stato "concepito" come "duplicato" del metodo sperimentale con applicabilità, però, nel campo delle scienze sociali. È, cioè, un

⁸ Bonoma T.V., *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process.*, Journal of Marketing Research, Vol. 22, N. 2, 1985, p. 203;

⁹ Campelli E., *Metodi qualitativi e teoria sociale*, in Cipolla C., De Lillo A., *Il sociologo e le sirene*, Angeli, 1996, pag. 25;

approccio che adotta il postulato galileiano (compito della scienza è occuparsi delle relazioni fra proprietà degli oggetti) in una situazione in cui non è generalmente applicabile il metodo sperimentale.

I motivi di questa inapplicabilità stanno nel fatto che non è quasi mai seriamente pensabile l'idea di isolare una coppia di proprietà di essere umani manipolandone una per vedere i suoi effetti sull'altra e tenendo effettivamente costanti tutte le altre che possono esercitare influenza nella situazione.

Di conseguenza, non si possono formulare asserti sulle relazioni causali nella maniera "oggettiva" postulata dalla visione standard della scienza, cioè senza alcun intervento delle conoscenze del ricercatore. Ciò che si fa nell'approccio standard alle scienze umane è registrare informazioni sulle proprietà trasformate in variabili in una matrice e rilevare, con l'ausilio di tecniche statistiche, la presenza di associazioni fra queste variabili, cioè il fatto che a certi valori della variabile A tendano a corrispondere certi valori della variabile B. Per questo motivo si parla di metodo dell'associazione.

Nel presente lavoro si intende fornire una risposta alla domanda di ricerca in due tempi e a due diversi livelli: in un primo momento a livello teorico, partendo dalla letteratura di riferimento, e poi a livello empirico tramite l'analisi dei dati ricavati dallo studio condotto.

In essi, l'analisi qualitativa e le tecniche quantitative non sono distinte, ma collaborano e si fondono per trovare risposte più complete al problema affrontato. In tale occasione, infatti, strumenti di analisi qualitativa come i focus group e metodologie di analisi quantitativa (i questionari nel caso specifico) sono utilizzati congiuntamente. Si tratta di combinare i due tipi di metodi considerandoli di pari importanza, per cui i risultati derivanti dai metodi qualitativi interrogano i risultati derivanti da quelli quantitativi. L'obiettivo è quello di formare un quadro di analisi più ricco e articolato. La combinazione, o triangolazione, di tecniche differenti, inoltre, consente di riconoscerne i rispettivi punti ciechi.

Tecniche quantitative	Tecniche qualitative
Questionario strutturato	Interviste a testimoni privilegiati (<i>focus group</i>)

Perché si è scelto di utilizzare i questionari e i *focus group* nei casi empirici studiati?

La scelta di questi due strumenti è spiegabile con la tipologia dei casi oggetto di analisi.

Quando si fa ricerca sociale è necessario scegliere se adottare una tecnica che garantisce l'uniformità (questionario) oppure una che predilige l'individualità del soggetto studiato (intervista strutturata).

Nei casi in questione l'obiettivo era quello di raccogliere un numero significativo di opinioni, su determinati argomenti, tra i vari stakeholders interagenti con il territorio. Inoltre, si voleva che le risposte date nel primo caso potessero essere confrontate con quelle del secondo. Per tali motivi, si è giudicato che il questionario fosse lo strumento più idoneo. Esso, infatti, permette di sondare l'opinione di un numero significativo di soggetti e di studiare le uniformità di comportamento e/o giudizio delle persone (convergenze o divergenze d'opinione). Scegliendo questo strumento si è consapevoli che studiando solo le uniformità del comportamento delle persone (ciò che esse hanno in comune) si limita inevitabilmente la piena comprensione dei fatti sociali.

Per questo motivo, ai questionari si è deciso di affiancare anche lo strumento dei *focus group* (ossia un metodo d'intervista di gruppo non strutturato¹⁰). Tramite essi è possibile pervenire ad un quadro di analisi più ricco e articolato. Lo scopo dei *focus group*, infatti, non è la descrizione oggettiva del fenomeno analizzato, ma il processo di co-costruzione dei significati attribuiti all'oggetto indagato. Il loro svolgimento ha coinvolto informatori privilegiati del territorio i quali sono stati invitati ad intavolare una discussione partendo proprio dai risultati derivanti dai metodi quantitativi.

¹⁰ Il metodo del *focus group* fu elaborato dal sociologo americano Robert Merton durante la II guerra mondiale per valutare il morale dei soldati coinvolti nel conflitto bellico. Questo metodo ha poi via via preso piede nei decenni successivi nell'ambito delle ricerche di mercato e successivamente nel settore pubblico e nel volontariato sociale.

Capitolo 2

Marketing e territorio

2.1 Il quadro teorico di riferimento. – 2.1.1 I riferimenti teorici. – 2.1.2 Le influenze disciplinari. – 2.2 Estensione del marketing d’impresa ai contesti territoriali. – 2.3 Il *marketing concept* applicato al territorio. – 2.4 Definizione di marketing territoriale.

“L’armonia del tutto (...) è conquistata, e riconquistata, attraverso la disarmonia delle parti, i loro conflitti, i loro compromessi”
(Ceruti, 1986)

2.1 Il quadro teorico di riferimento

Ogni disciplina necessita di una definizione epistemologica, ancor più se è sintesi convergente di più di discipline.

Non fa eccezione il marketing territoriale, dato dall’unione di ciò che concerne il marketing e ciò che riguarda il territorio: anche con riferimento ad esso, quindi, è necessario raggiungere una più precisa definizione epistemologica – in base alle omogeneità / differenze esistenti, nonché alle teorie, categorie, metodologie, strumenti e tecniche di analisi utilizzate – delle caratteristiche peculiari, dei punti di contatto e delle possibilità di scambio dei vari approcci disciplinari.

Precisando che il marketing territoriale è emerso e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina di matrice pratica¹¹(così come tutte le altre discipline di stampo economico), è possibile affrontare tali problematiche sotto un duplice punto di vista:

¹¹ Storicamente, infatti, le azioni definite in seguito in letteratura come “marketing territoriale” risalgono all’Europa dell’epoca coloniale, quando i giornali presentano pubblicità relative ai territori di neoconquista e quando rinomate località turistiche promuovono la loro immagine.

- a. come è nato, a livello teorico, il marketing territoriale;
- b. da quali discipline subisce influenza o è in relazione il marketing territoriale.

2.1.1 I riferimenti teorici

I primi studi nell'ambito del marketing risalgono già alla fine degli anni Venti, ma è solamente a partire della seconda metà del secolo scorso che questa disciplina ha sperimentato un significativo sviluppo ed una concettualizzazione maggiormente organica. In particolare, ciò si è tradotto in una progressiva evoluzione dell'oggetto stesso degli studi di marketing, conseguenza della continua espansione verso ambiti applicativi sempre nuovi.

Per l'appunto, in dottrina il marketing territoriale non rappresenta altro che una nuova tappa di questo percorso evolutivo che ha già conosciuto diversi passaggi significativi. Esso, infatti, è nato come estensione del concetto e delle pratiche di marketing al territorio in virtù dell'assimilazione di quest'ultimo ad un'impresa (metafora territorio-impresa). Ciò che è stato fatto, quindi, è stata una trasposizione di contenuti e pratiche manageriali, prestando meno attenzione, invece, allo sviluppo autonomo della disciplina del marketing territoriale.

In particolare, il background teorico di riferimento può essere ricondotto ad altri filoni del marketing¹², quali:

- il marketing pubblico;
- il marketing relazionale;
- il marketing sociale;
- il marketing delle organizzazioni no profit;
- il marketing business to business (B2B);
- il marketing turistico.

Di seguito, esaminiamo brevemente quale è l'apporto di tali filoni al marketing territoriale. Non è mia intenzione, in questa sede, dilungarmi nella descrizione

¹² Si è operata una semplificazione nella scelta del background teorico di riferimento: in realtà altri filoni del marketing potrebbero rientrare nell'elenco, come il marketing dei servizi. Ho citato quei filoni che ritengo possano essere maggiormente utili per sviluppare delle riflessioni in collegamento col marketing territoriale;

tanto delle specificità di ciascuna disciplina quanto delle diatribe ad esse connesse preferendo, invece, illustrare quali sono i punti di contatto tra il filone di volta in volta in esame e il marketing territoriale

- *Marketing pubblico*

Il marketing pubblico si occupa delle attività di marketing che l'amministrazione pubblica, insieme con tutti i tipi di organizzazioni ad essa riconducibili, svolge o potrebbe svolgere.

Ciò che mi sembra accomunare il marketing pubblico a quello territoriale è la finalità, ossia la *citizen satisfaction*, oltre al fatto, ovviamente, che il marketing territoriale può essere considerato una diramazione dell'altro. Il marketing, quindi, serve per indirizzare, in chiave strategica, l'offerta di servizi pubblici e per renderli più efficaci nei confronti della domanda dei cittadini. È ciò che si dovrebbero proporre anche gli amministratori locali nell'adozione di politiche di marketing territoriale.

- *Marketing relazionale*

Il marketing relazionale, sviluppatosi a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, è un vero e proprio paradigma di marketing. Esso si pone l'obiettivo di "iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori"¹³.

Nel caso del territorio, la dimensione relazionale assume una rilevanza elevata, addirittura, se adeguatamente sviluppata, ne costituisce un determinante 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, 2001). L'individuazione e la gestione di simili relazioni costituisce, quindi, la sfida principale a cui è chiamato il marketing del territorio.

¹³ Hakansson H., Wootz B., *A framework of Industrial Buying and Selling*, in *Industrial Marketing Management*, pp. 23-39, 1979;

Più nel dettaglio, ciò che può essere traslato dal marketing relazionale a quello territoriale è innanzitutto il concetto di relazione di lungo periodo. Creare, mantenere e gestire rapporti duraturi tra i diversi attori di un territorio, infatti, è un passo fondamentale nel processo di gestione, in un'ottica migliorativa, di un territorio.¹⁴

Tale attività risulta facilitata se si viene a creare un clima di fiducia tra le parti coinvolte. E proprio il concetto di fiducia è un altro elemento chiave tanto del marketing relazionale quanto di quello territoriale¹⁵.

A questo proposito, nel modello di mantenimento delle relazioni elaborato da Bendapudi e Berry¹⁶ viene presa in considerazione anche la variabile “*grado di affinità*”: essi affermano, infatti, che la similarità percepita contribuisce a generare un clima di fiducia per effetto della presenza di valori condivisi. È un altro concetto che tornerà utile quando si passerà a delineare in modo più preciso gli ambiti e le condizioni di applicazione del marketing territoriale.

Sempre dal modello sopraccitato si ottiene la spiegazione delle due caratteristiche del rapporto tra le parti che ne condizionano fortemente le possibilità e modalità di sviluppo futuro: la fiducia (come già detto) e la dipendenza reciproca. Queste determinano il livello di volontarietà / costrizione alla base dell'avvio delle relazioni di lungo periodo. In particolare, queste caratteristiche determinano alcuni specifici aspetti delle relazioni di lungo periodo: interessi per possibili alternative, accondiscendenza, cooperazione, dipendenza, unità e coinvolgimento. Pensando in un'ottica di marketing territoriale, ciò che servirà approfondire ed indagare è soprattutto l'aspetto cooperativo delle relazioni che muove dal presupposto che le parti svolgano un ruolo attivo volto all'ottenimento di un risultato comune.

¹⁴ Il primo ad utilizzare il termine ‘marketing relazionale’ con riferimento al settore dei servizi è stato Berry nel 1983 (Berry L.L., *Relationship Marketing*, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983, pag. 25). Tale articolo, però, è importante anche sotto un altro punto di vista: in esso, infatti, l'autore propone anche l'autonomia teorica del marketing relazionale;

¹⁵ In realtà la fiducia riguarda anche altre dimensioni d'impresa e non solo. Il tema della fiducia, infatti, è strategico anche per tutto il terzo settore ed è il primario fattore di coesione sociale nei nostri Paesi;

¹⁶ Bendapudi N., Berry L.L., *Customers Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers*, in *Journal of Retailing*, 1997, vol. 73, Spring, pag. 20;

Ai fini di questa trattazione, complementare a queste riflessioni, è il contributo offerto dalla Scuola Svedese¹⁷ al marketing relazionale, soprattutto con riferimento all'*interaction approach*. Il tal senso, il contributo di maggior rilievo relativamente al tentativo di formalizzazione di modelli interpretativi delle relazioni collaborative di lungo periodo è Hakansson. In particolare, potrebbe essere interessante utilizzare le macro variabili da lui individuate nel modello base¹⁸ (ambiente, atmosfera, scambi) per analizzare il territorio oggetto di studio, avendo ovviamente l'accortezza di contestualizzare le variabili alla nuova situazione di riferimento.

Un ultimo spunto interessante ricavabile dal marketing relazionale ci viene fornito dall'*approccio network*¹⁹. In questo caso l'ipotesi di fondo è che le relazioni che si possono sviluppare tra due soggetti siano condizionate da quelle che questi intrattengono già con terze parti. Anche in questo caso l'aspetto fondamentale è la cooperazione che si sviluppa tra gli operatori coinvolti. In tale contesto l'impresa diventa un'entità i cui confini sono destinati a modificarsi proprio in funzione delle relazioni poste in essere. Inoltre, la discrezionalità nell'utilizzo delle proprie risorse viene ridotta in virtù degli accordi stretti con altri operatori.

¹⁷ Per un approfondimento dell'approccio della Scuola Svedese, e di quelle nordiche in generale, si veda: Ferrero G., *Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche*, LINT, Trieste, 1992;

¹⁸ Hakansson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, Chichester, 1982, pag. 10;

¹⁹ È in particolare dai primi anni del secondo dopoguerra che tra gli antropologi della scuola anglosassone di cui Gluckman fu il fondatore, che si ricorre chiaramente alla definizione di network per elaborare nuovi metodi capaci di affrontare lo studio di realtà fluide e instabili. La definizione più diffusa è quella proposta da C.J. Mitchell che definisce tale concetto "come un insieme specifico di legami tra un insieme definito di persone, con la proprietà aggiuntiva che le caratteristiche di questi legami possono essere usate per interpretare il comportamento sociale delle persone coinvolte dai legami". Facendo riferimento ad esponenti del mondo economico, propongo la definizione elaborata da Rullani (1989, p. 132) il quale considera la rete come "un sistema reversibile e ubiquitario che mette in comunicazione una pluralità di punti attraverso un linguaggio specializzato e che permette la loro auto-organizzazione tramite l'uso dell'informazione". L'approccio network modifica radicalmente il modo di concepire l'ambiente competitivo, i rapporti che legano l'impresa (se si fa riferimento al mondo imprenditoriale, o un altro soggetto) all'ambiente e le modalità di formazione della strategia. Tale approccio, calato in ambito economico, considera le imprese come "regioni di un continente" (Hakansson – Snehota, 1989) caratterizzate da confini che possono essere modificati in modo arbitrario e livelli di efficacia gestionale che dipendono fortemente dalla loro capacità di gestione delle relazioni con l'ambiente esterno. È una realtà al contempo stabile e dinamica (Gadde – Mattson, 1987). I confini sono sfumati e mobili, in quanto attraverso le relazioni instaurate molte unità esterne diventano risorse mobilitabili dall'impresa ed entrano a far parte del raggio d'azione della stessa;

- *Marketing sociale*

Secondo gli studi condotti da Kotler, il marketing sociale può definirsi come l'utilizzo delle strategie e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, al fine di ottenere un vantaggio per i singoli individui o la società nel suo complesso²⁰.

Si tratta, quindi, dell'utilizzo delle teorie e degli strumenti del marketing per la soluzione di problemi sociali e la promozione di cause di pubblica utilità.

Spesso si fa confusione tra marketing sociale, pubblico e non-profit. Il marketing sociale si differenzia dagli altri due proprio per il fatto che la sua caratteristica distintiva più saliente sta negli obiettivi della propria azione, anziché nel tipo di organizzazione cui si indirizza. Kotler e Andreasen fanno inoltre notare che il marketing sociale

È proprio il concetto di utilità pubblica e benessere collettivo che ritorna anche nel marketing territoriale.

- *Marketing delle organizzazioni non profit*

L'origine della disciplina del marketing non profit risale alla fine degli anni '60 e si colloca all'interno della *Systemic and exchange school*.

Prima di questo periodo, infatti, il profilo teorico del marketing nonprofit era inscindibile dalla teoria generalista sul marketing e seguiva un approccio funzionale (*paradigma funzionalista*), mentre con l'avvento della *Systemic and exchange school* si sviluppa un differente approccio al marketing basato sul concetto di scambio (*paradigma dello scambio o transazionale*). Esso si sviluppa poi estendendo le metodologie di marketing anche ad istituzioni non aventi finalità di lucro, al fine di diffondere idee e cause sociali²¹.

Sulla base di questa concezione nasce, quindi, il marketing non profit. In questa nuova impostazione di relazione, l'oggetto dello scambio non è più necessariamente un bene (o un servizio) nel senso tradizionale, ma può essere

²⁰ Kotler P., Roberto N., Lee N., *Social Marketing - Improving the Quality of Life*, Thousand Oaks (California), Sage Publications, 2002 (second edition). Il concetto di social marketing è stato introdotto per la prima volta, da Kotler stesso, nel 1971 (Kotler P., Zaltman G., *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, *Journal of Marketing*, vol. n° 35, 1971;

costituito da valori etici, religiosi e culturali. I primi settori che si sono aperti a questo strumento sono stati quelli dei servizi sanitari, dell'istruzione e dell'arte, seguiti poi dai settori delle biblioteche, del tempo libero, della politica ed infine dei servizi sociali e dell'assistenza.

L'obiettivo del marketing non profit non è quello di vendere di più e di farlo nella maniera più redditizia possibile. Esso, invece, ha lo scopo di permettere alle organizzazioni non profit di gestire con efficacia le loro relazioni con il pubblico, mettendo a loro disposizione delle tecniche di analisi del mercato sociale e delle sue componenti e delle politiche e strategie con cui raggiungerlo ed influenzarlo. In letteratura, al marketing non profit si riconosce, attraverso l'ottimizzazione delle risorse a disposizione, la possibilità di conseguire un certo numero di obiettivi. Di seguito si riportano quelli che ritengo possano avere una qualche importanza anche con riferimento alla gestione di un territorio:

- migliorare la vita sociale dei destinatari dell'offerta delle Onp;
- conoscere i bisogni della domanda sociale ed identificare la risposta più appropriata;
- ricercare e capire le necessità dell'ambiente cui si rivolge così da predisporre un programma di interventi mirati per riscontrare queste esigenze;
- conseguire una "redditività sociale" e potenziare il "valore sociale" che ogni Onp deve conseguire;
- relazionarsi in maniera mirata e puntuale e mantenere il legame con il tessuto sociale nel quale e con il quale si opera.

Oltre all'utilità sociale, ciò che accomuna il marketing territoriale a quello non profit è il fatto che entrambi sono legati ad un territorio. Il marketing non profit richiede un'aderenza al territorio visto che deve rispondere alla domanda di una specifica area geografica.

- Marketing B2B

Il marketing business to business (B2B) ha per oggetto gli scambi di beni e servizi che intervengono tra organizzazioni, siano esse imprese (industriali, commerciali e di servizi), istituzioni, enti pubblici o privati. Gli acquirenti, pertanto, possono

²¹ Si legga Antoldi F., *Il marketing delle organizzazioni non profit: un approccio relazione*, "Problemi di gestione dell'impresa", 1999. 28 e Milanese P., *Non-profit marketing e valore sociale*, Egea, Milano, 1998;

essere imprese, società non-profit, enti pubblici che utilizzano i beni e servizi acquistati per produrre altri beni e servizi da trasferire a terzi.

Il filone di studi europeo (affidente alla Scuola Svedese) concentra l'attenzione sull'aspetto relazionale, tematica già affrontata in precedenza e per questo motivo non ulteriormente approfondita ora.

Ciò che può tornare utile del marketing industriale con riferimento a quello territoriale è l'esistenza di diversi livelli di domanda. Questo comporta che, per ricostruire il sistema del valore, si debba partire dall'utente finale e tornare indietro cercando di capire chi ha il potere di condizionare gli altri e chi conta nel mercato. Analogamente, per quanto possibile, lo stesso procedimento può essere seguito in un territorio: dall'utente finale (i residenti *in primis*) si risale la catena per vedere chi e come ha il potere, le capacità e le risorse per influenzare la qualità della loro vita. Questa tipologia di analisi consente ai policy maker o a chi è investito delle funzioni di marketing territoriale di decidere quali interventi dovranno essere effettuati in un'ottica di incremento di valore per i residenti.

Inoltre, l'attrazione di investitori, che è uno degli obiettivi che viene tradizionalmente assegnato al marketing territoriale, prevede il ricorso a strategie e politiche del mercato *business to business*. In particolare, frutto di decisioni tipiche del comportamento d'acquisto dell'acquirente industriale è la scelta di localizzazione: il prodotto è caratterizzato da elevato valore e complessità, la decisione è spesso irreversibile, c'è elevata interdipendenza tra i contraenti nel corso del processo negoziale.

- *Marketing turistico*

Trovare una definizione di marketing turistico (Kotler et al., 2007; Franch, 2002; Peroni, 1997) non è molto semplice in quanto esso, molto spesso, in letteratura viene semplicemente definito come l'applicazione dei principi e delle tecniche del marketing generale al settore specifico del turismo.

Il moderno mercato turistico è dominato dalla domanda e, in esso, il successo e la sopravvivenza stessa dell'offerta discendono dalla sua capacità di capire e conquistare i consumatori, di comprenderne le esigenze e di soddisfarle al meglio, e comunque meglio della concorrenza.

Il marketing territoriale è un naturale complemento del marketing turistico o, per meglio dire, è il suo “diretto superiore” (anche se spesso, nella pratica, il marketing territoriale viene “confuso” con il marketing turistico o con la semplice promozione del territorio).

Dal marketing turistico è interessante recuperare il concetto di “reti di attività”. Uno dei suoi obiettivi, infatti, è la creazione di tali reti (siano esse promozionali, infrastrutturali, di accoglienza, di ricettività) capaci di realizzare un’elevata integrazione e di presentarsi agli occhi dei clienti con un “marchio” ben individuabile, che possa connotare e caratterizzare una specifica realtà territoriale. Dal marketing turistico, pertanto, è importante riprendere il concetto di gestione in un’ottica sistemica di una pluralità di attività.

2.1.2 Le influenze disciplinari

Fino ad ora si è visto che a livello teorico il marketing territoriale nasce per estensione del concetto e delle pratiche di marketing al territorio.

Esso, però, subisce l’influenza ed è strettamente connesso a diverse altre discipline. Ciò è tanto più evidente se si mette al centro del discorso l’elemento “territorio”. Ecco allora che si rende utile l’investigazione di altri ambiti disciplinari, quali ad esempio:

- a. la politica economica, la politica dello sviluppo locale, l’urbanistica e la pianificazione strategica;
- b. la scienza delle finanze e l’economia del benessere;
- c. la teoria della complessità, la teoria dei giochi, la sociologia.

- Politica economica

A livello di sviluppo / miglioramento di un territorio (con l’obiettivo principale dell’incremento della qualità della vita dei residenti) bisogna tener presente che le strategie di marketing territoriale potrebbero essere influenzate da strategie adottate da enti sovraordinari. Coloro che applicano strategie di marketing territoriale non sono di norma investiti di poteri tali da modificare le

macrovariabili di un territorio. Tale compito è riservato a quegli enti, soprattutto pubblici, investiti di competenze a livello di politica economica.

La politica economica, infatti, si occupa delle scelte riguardanti la guida del sistema economico e rientrano nel suo ambito sia gli obiettivi da raggiungere, sia gli strumenti che si devono predisporre.

Gli obiettivi da perseguire mediante scelte ed interventi di politica economica, di cui bisogna tener conto lavorando nel settore del marketing territoriale sono:

- lo sviluppo del sistema economico. Si tratta di influenzare, tramite lo strumento della programmazione o della pianificazione, i fenomeni economici nel lungo periodo. Nelle economie industrializzate l'attenzione viene soprattutto rivolta a potenziare i settori produttivi, affiancando alle imprese private quelle pubbliche che possono ispirare la loro azione a motivi politici e sociali oltre che economici;

- le modificazioni della distribuzione personale e territoriale del reddito. Tale obiettivo nasce dalla necessità di forzare il processo di industrializzazione delle regioni meno sviluppate, qualora le disuguaglianze dello sviluppo regionale costituiscano un impedimento alla piena occupazione e all'espansione generale dell'economia.

In Italia, secondo la logica della pianificazione negoziata, sono stati introdotti gli strumenti noti come "patto territoriale" e "contratti di programma o di area". In particolare, il patto territoriale costituisce un accordo fra enti locali, parti sociali e altri soggetti pubblici o privati avente lo scopo di realizzare un programma di intervento volto a promuovere lo sviluppo locale.

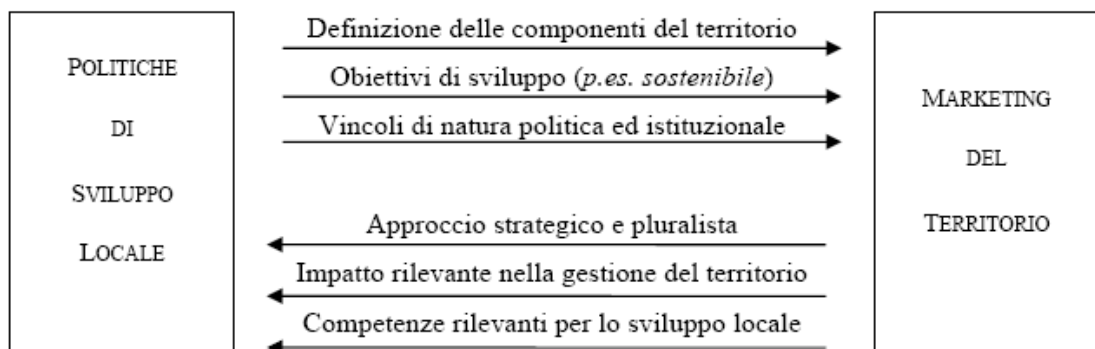
- Politica di sviluppo locale, urbanistica e pianificazione strategica

L'urbanistica è la disciplina volta allo studio dei sistemi urbani (e delle loro relazioni territoriali) che, avvalendosi di analisi interdisciplinari (economiche, sociologiche, statistica demografica, etc.) giunge alla la produzione di quadri e scenari di gestione (regolativa e/o strategica) e progettazione. Attraverso l'urbanistica ci si propone anche di agire su un territorio con l'obiettivo di migliorarne le condizioni insediative, attraverso, ad esempio, la riqualificazione di ambiti degradati (a livello spaziale e/o sociale) e il miglioramento delle condizioni di accessibilità rapportata alla localizzazione delle attività funzionali

L'urbanistica comunica attraverso la produzione di piani (il piano regolatore generale, il piano strategico e il piano strutturale).

Lo scenario di riferimento del marketing territoriale è rappresentato dal concetto di pianificazione strategica. Tal termine identifica il nuovo modo con cui si programmano e si realizzano le politiche locali, in un'ottica che non è più vincolistica (com'era nel caso dei piani regolatori generali a scala comunale), ma di promozione e stimolo alla crescita. In particolare, ciò che cambia è l'orizzonte temporale: si passa dal breve periodo (coincidente con il ciclo elettorale) al medio/lungo periodo.

Figura 2 - Politiche di sviluppo locale e marketing territoriale



Fonte: Caroli 1999:105

La novità assoluta del piano strategico, però, è la costruzione della governance locale. Con questo termine si intende il governo del territorio partecipato da tutti gli attori locali, siano questi gli enti locali (comuni, comunità montane, province, regioni) o i rappresentanti delle associazioni di categoria e delle realtà sociali e culturali (associazionismo sportivo, organizzazioni culturali, volontariato, associazionismo prosociale). È proprio questa una delle sfide che deve vincere il marketing territoriale affinché possa essere applicato sfruttando tutte le sue potenzialità²².

²² Sono ormai numerose le città che si sono dotate di un piano strategico. Ciò è avvenuto sia in aree con forti esigenze di riconversione per la crisi irreversibile di certe attività economiche (industria di base e portuale), sia in città dinamiche con problemi di prestigio e competizione internazionale. Vi sono casi europei che ormai sono riconosciuti come best practices, quali Barcellona, Glasgow e Lione, ma anche in Italia gli esempi non mancano: Torino, Trento, Pesaro e Piacenza sono alcuni fra questi. Per un approfondimento dell'argomento si veda Ciccotti E., Dallara A., Politi M., *Valutazione delle politiche territoriali e governance dello sviluppo locale: aspetti teorici e di metodo*, in Mazzola F., Maggioni M.A., *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale*, Franco Angeli, Milano, 2001;

- *Scienza delle finanze ed economia del benessere*

Queste due discipline costituiscono un'altra fonte di osservazioni interessanti per il marketing territoriale. Nella scienza delle finanze, l'analisi normativa si occupa di fornire risposte a domande quali: gli effetti economici prodotti dall'intervento pubblico sono "socialmente desiderabili"? Implicano un aumento o una riduzione del "benessere sociale"? Quali sono le aree in cui è auspicabile che lo Stato intervenga e di quali strumenti dovrebbe avvalersi per migliorare il benessere sociale?

L'analisi normativa dell'intervento pubblico si basa prevalentemente su alcuni risultati teorici offerti dall'economia del benessere. Essa si domanda: qual è la configurazione ottimale di un sistema economico in cui siano presenti più individui eterogenei, ossia con diverse preferenze e con diverse dotazioni iniziali di fattori (capacità lavorativa/"capitale umano"; altre forme di capitale) e di beni?

In qualche modo, si può dire che la scienza delle finanze e l'economia del benessere cercano di fornire risposte alle stesse domande del marketing territoriale utilizzando, però, strumenti diversi. L'obiettivo dell'economia del benessere, infatti, è di definire l'ottimo sociale, ossia il miglior impiego delle risorse scarse disponibili e la migliore distribuzione degli esiti di questi impieghi tra gli individui. In tal caso, però, la risposta viene fornita applicando un procedimento matematico.

Pienamente condivisibili sono, invece, i presupposti etici (i cosiddetti "giudizi di valore") generali adottati dall'economia del benessere:

- si assume che gli individui siano razionali e siano i migliori "giudici di se stessi";
- si adotta una visione non organicistica della società. Lo "Stato" esiste, ma non è un'autonoma fonte di valori. La volontà dello Stato è nulla più di quella che risulta dall'aggregazione delle volontà (delle preferenze) individuali;
- si adotta il criterio di Pareto ("principio di efficienza"), secondo il quale una riallocazione delle risorse che migliori il benessere di un individuo senza arrecare danno agli altri rappresenta un miglioramento del benessere della società.

- *Teoria della complessità*

La teoria della complessità è una delle risposte più originali data dagli anni '70 all'esigenza scientifica di comprendere anche le turbolenze.

La teoria della complessità e del caos ha donato alla comprensione dei fenomeni imprevedibili (i primi utilizzatori furono i meteorologi e i fisici) il concetto di stabilità caotica²³.

Con riferimento all'economia, la scommessa è che si possa disegnare un'analogia tra il funzionamento degli organismi viventi e le interazioni del mondo economico. Secondo i teorici della complessità, il limite dell'economia classica è l'incapacità di affrontare la mancanza di equilibrio e misurabilità del teatro economico, il numero di configurazioni che può assumere, il ruolo difficilmente definibile del capitale umano. L'azienda è un sistema complesso in un ambiente complesso: secondo tali teorici, prima ancora di preservarne la stabilità, una corretta gestione deve mirare ad aumentarne l'elasticità. La complessità va assorbita esplorando nuove strategie dal basso, distribuendo la responsabilità e favorendo soluzioni oblique per mezzo di ragionamenti intuitivi e analogici.

Nel campo del *management*, il concetto di auto-organizzazione assume il significato di coincidenza tra competizione e cooperazione: se all'interno dell'azienda la competitività favorisce la collaborazione e viceversa, nei rapporti con l'esterno, le alleanze strategiche sono imprescindibili. Per sopravvivere sull'orlo del caos, l'azienda dovrà insistere sulla disorganizzazione creativa, favorendo i progetti e le innovazioni che vengono dal proprio capitale umano con una forte distribuzione del comando ed una gestione attenta ad imparare dai propri errori. Risulta essenziale, quindi, la condivisione, su tre livelli distinti: da un punto di vista organizzativo, come spirito di gruppo; sociale, come ricerca di valori comuni; infine strategico, come visione del futuro capace di rompere l'attesa e scuotere il mercato. Il successo, pertanto, dipende dalla capacità di immaginare e costruire gli scenari futuri; il cambiamento si fronteggia solo con la flessibilità e la prontezza a cogliere i segnali deboli. L'immagine che è stata utilizzata in letteratura è quella della ragnatela, caratterizzata com'è da connessioni forti e

²³ I concetti che seguono rispecchiano il pensiero espresso in De Toni A.F., Comello, L., *Prede o ragni*, Torino, Utet, 2005;

confini indefiniti, vale a dire coordinamento informale secondo un principio funzionale di *network organization*.

Il discorso fatto fino ad ora ha come centro d'attenzione l'azienda, ma esso è estendibile anche ad un territorio, entità ancora più complessa rispetto ad un'azienda, ma la letteratura paragonata ad essa.

- *Teoria dei giochi*

La teoria dei giochi (Gibbons, 2005; Hargreaves-Heap e Varoufakis, 1995; Rubinstein, 1990) è la scienza matematica che analizza situazioni di conflitto e ne ricerca soluzioni competitive e cooperative tramite modelli, ovvero uno studio delle decisioni individuali in situazioni in cui vi sono interazioni tra i diversi soggetti, tali per cui le decisioni di un soggetto possono influire sui risultati conseguibili da parte di un rivale, secondo un meccanismo di retroazione.

La funzione di marketing territoriale si occupa di trovare, in primo luogo, i punti di incontro con tutti gli attori presenti sullo scenario in modo costruttivo: l'impegno deve essere indirizzato non tanto a cercare posizioni di compromesso, quanto a ricercare visioni e prospettive comuni. L'utilità della teoria dei giochi in tal contesto è facilmente comprensibile. Essa, infatti, in situazioni complesse, come è la dinamica propria di un'area geografica, evidenzia come la cooperazione tra i soggetti sia sempre la soluzione più vantaggiosa, perché consente a tutti di ottenere vantaggi.

In teoria dei giochi, sono i cosiddetti giochi a somma positiva: semplificando al massimo la teoria di Nash, si ottiene, cioè, un sistema di interazioni fra attori economici locali che porterà beneficio all'intero territorio e non solo a qualcuno dei soggetti che su di esso insiste.

- *Sociologia*

Come già più volte visto nel corso di questa trattazione il marketing territoriale ruota attorno alle persone, al ruolo che enti, residenti, commercianti, associazioni giocano in un determinato territorio, al come si organizzano e si sviluppano le loro relazioni.

La sociologia, quindi, è un'altra delle discipline che può tornare sicuramente utile per analizzare questo aspetto.

Essa, infatti, è la scienza che studia le strutture sociali, le norme ed i processi che uniscono (e separano) le persone non solo come individui, ma come componenti di associazioni, gruppi ed istituzioni.

In particolare, la sociologia urbana è lo studio sociologico della vita sociale e dell'interazione umana nelle aree metropolitane. Come la sociologia generale, essa studia i principali processi sociali, ma si concentra sull'analisi del rapporto tra uomo e ambiente e, nello specifico, tra uomo e città. È una disciplina normativa della sociologia: attraverso la ricerca nell'ambito delle strutture, dei processi, dei cambiamenti e dei problemi di un'area urbana mira a provvedere a input per la pianificazione urbanistica e la costruzione di politiche.

Oltre ad individuare le influenze disciplinari sarebbe opportuno definire e stabilire il livello di importanza di ciascuna di esse in relazione al marketing territoriale.

Nello schema che segue suddivido le discipline individuate in precedenza a seconda del tipo di impatto che esse hanno. Un primo gruppo comprende quelle discipline che permettono di approfondire la conoscenza del territorio e delle dinamiche che lo possono interessare. Un secondo gruppo, invece, racchiude le discipline che giocano un ruolo più significativo a livello strategico. La teoria dei giochi è stata inserita tra il primo e il secondo gruppo in quanto essa da un lato permette di comprendere le dinamiche territoriali che, dall'altro è uno strumento di supporto a livello strategico.

Infine, la politica economica è stata inserita come vincolo "sovralocale" in quanto essa viene calata sul territorio dall'alto.

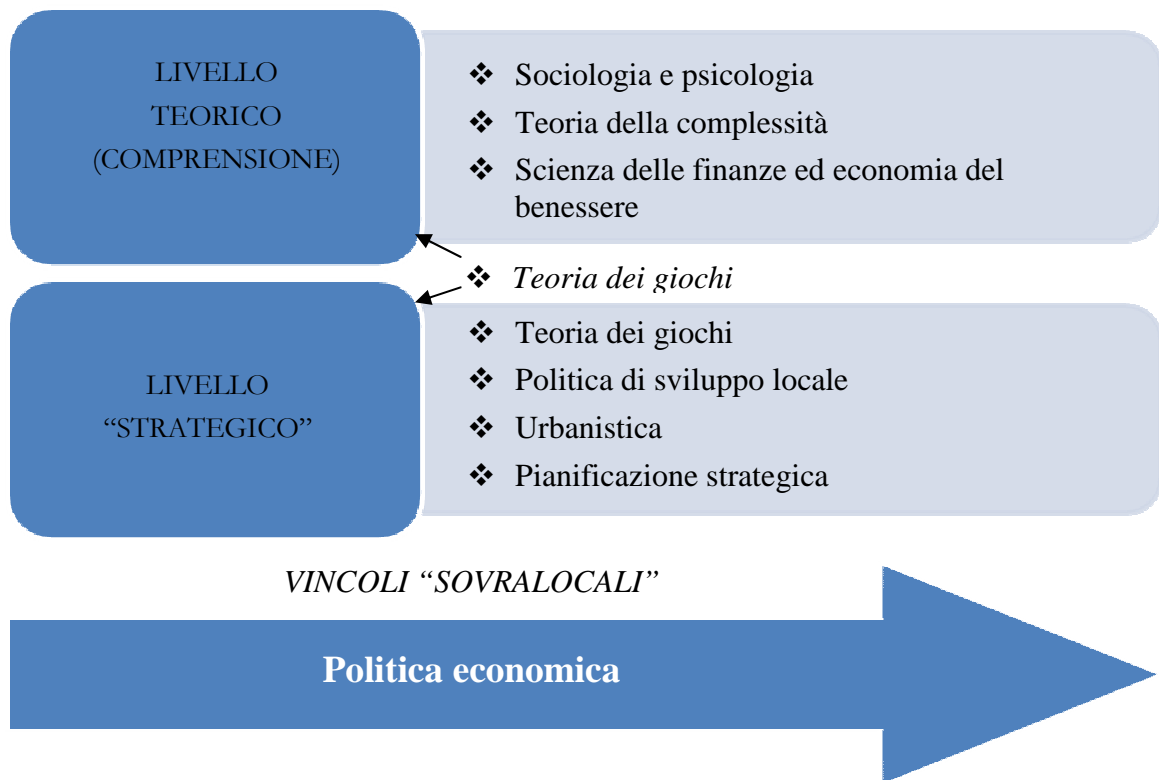


Figura 3 - Classificazione degli impatti delle discipline che influenzano il marketing territoriale

2.2 Estensione del marketing d'impresa ai contesti territoriali

Come già detto in precedenza, il marketing territoriale è nato come estensione del concetto e delle pratiche di marketing al territorio in virtù dell'assimilazione di quest'ultimo ad un'impresa.

Come affermato da Valdani e Ancarani, «l'esistenza di dinamiche ipercompetitive globali e di relazioni di scambio tra il territorio e il suo pubblico di riferimento (stakeholder) giustificano l'adozione della metafora del territorio come impresa e l'adozione di strategie e politiche di marketing per la gestione dello stesso»²⁴.

Secondo Corsico²⁵ il marketing territoriale potrebbe far riferimento a tre diverse metafore (ciascuna delle quali comporta l'adozione di un differente modello di marketing). Esso, infatti, può essere inteso come:

- 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.

Di fatto la letteratura italiana²⁶ ha optato per quest'ultima metafora, sostenendo l'applicabilità del marketing al territorio in virtù dell'assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d'impresa.

Tale metafora è stata la base sulla quale si è poi sviluppato l'impianto teorico ed operativo di riferimento del marketing territoriale, determinatosi così non tanto partendo dal concetto di mercato, bensì dalla metafora "territorio-impresa".

Gibelli afferma che «sia il sistema locale che la grande impresa sono costruzioni sociali con una finalità simile, sia in ambito statico che dinamico. In ambito statico la finalità comune si esplicita nella riduzione dei costi di transazione in società ed economie caratterizzate dalla frammentazione crescenti dei centri decisionali. Nell'impresa essa si esprime nell'esigenza di ridurre i costi d'uso del mercato e si raggiunge attraverso l'elemento della gerarchia e dell'organizzazione;

²⁴ Ancarani F., Valdani E., *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Egea, 2000, pag. 34;

²⁵ Corsico, F., *Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica*, in Ave G., Corsico F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra, 1994;

nella città, o nel sistema locale, è conseguita attraverso gli elementi della prossimità e dell'agglomerazione. In ambito dinamico, l'analogia si enuclea nell'esigenza di limitare l'incertezza che si accompagna ai processi decisionali in ambiente evolutivo: nel caso dell'impresa, con il controllo sulle traiettorie di evoluzione degli assets innovativi; nel caso della città, o del sistema locale, con la differenziazione e complessificazione dei mercati interni (mercato del lavoro, mercato degli input intermedi, mercato dei beni finali)²⁷.

Riprendendo quanto indicato da Valdani e Ancarani, invece, le analogie tra territorio ed impresa sono essenzialmente tre:

1. come un'impresa, il territorio è luogo di convergenza degli interessi di molteplici stakeholders, interessi che possono essere più o meno coincidenti. Si tratta di conoscere tali attori, indagarne il livello di soddisfazione / insoddisfazione, trovare i punti di contatto tra le diverse categorie. La difficoltà di chi governa il territorio sta proprio nel tentativo di ridurre le divergenze tra i diversi gruppi interagenti con il territorio e adoperarsi per il loro coinvolgimento attivo.
2. come un'impresa, il territorio ha clienti / mercati attuali e potenziali, interni ed esterni, interessati alla fruizione delle strutture, infrastrutture, servizi (pubblici e privati), nelle loro componenti materiali o immateriali, di cui dispone o che intende sviluppare. Pertanto, si tratta di segmentare il mercato per definire i target che si vogliono favorire portando avanti determinate azioni di marketing territoriale e stabilire, inoltre, il posizionamento competitivo dell'area interessata. Il territorio, infatti, è coinvolto in un processo di crescente competizione che impone la difesa e l'accrescimento di vantaggi competitivi territoriali.
3. analogamente all'impresa, il territorio si trova a sviluppare processi di scambio con mercati e con clienti cui deve offrire beni e servizi attraenti. Più in particolare, anche il marketing territoriale si pone specifici obiettivi di *customer satisfaction* nei confronti dei target individuati (esistenti o

²⁶ Tale metafora è stata ripresa anche da diversi altri autori italiani, quali Camagni, Caroli, Valdani e Ancarani e Latusi;

²⁷ Gibelli M.C., Paolillo P.G., (a cura di), *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese. Una strategia di marketing territoriale*, Firenze, Alinea, 2001;

potenziali). Inoltre, esso mira a conservare e, possibilmente, creare valore per gli stakeholders del territorio.

Altra questione oggetto di discussione riguarda la tipologia di impresa a cui paragonare il territorio. Su tale tematica, nella più recente letteratura sul marketing territoriale, vi è concordanza d'opinione. Infatti, i diversi autori sono concordi nell'affermare che il modello di impresa da assumere a riferimento è quello postfordista, cioè quel modello che fa leva principalmente²⁸ sulle risorse, sulle competenze e sulle capacità immateriali proprie dell'impresa per sviluppare strategie *resource based*.

In un'ottica di marketing territoriale, i due pilastri del marketing management aziendale, declinati in chiave postfordista, che vengono presi come punto di riferimento sono i seguenti:

- il posizionamento competitivo dinamico del territorio rispetto ad altri con aspirazioni similari;
- le politiche di differenziazione del territorio basate su elementi anch'essi dinamici non facilmente imitabili perché generati da specifiche risorse di conoscenza e di fiducia, presenti ed attivabili via via nel territorio.

Valdani afferma che i territori, partendo dall'evoluzione in atto nelle loro specificità, dovrebbero essere preliminarmente considerati come sistemi organizzativi complessi, ma in grado di apprendere. Proprio tramite l'utilizzo di tale processo di apprendimento, o per meglio dire, tramite le conoscenze e gli assetti organizzativi che essi generano, è possibile ottenere ulteriore evoluzione.

In questa prospettiva si privilegia, quindi, non tanto, o non solo, le risorse immateriali a discapito di quelle fisiche, ma soprattutto il *networking* interno ed esterno. Il territorio viene considerato come parte di una costellazione che crea valore con l'apporto di partner esterni, integrando dinamicamente le sue specificità locali in circuiti più ampi, sia economici che socio-culturali (*networking* esterno) ed accentuando le interazioni funzionali, i processi di composizione dei conflitti, l'elaborazione dinamica di visioni condivise tra i propri stakeholder e tra i propri clienti / mercati vecchi e nuovi (*networking* interno).

Come già accennato in precedenza, si può notare, quindi, che il modello di riferimento non è più quello del marketing management classico, bensì quello del marketing relazionale, basato sul governo delle relazioni e su scambi multipli.

L'autore conclude evidenziando, da un lato, le difficoltà oggettive del processo di smaterializzazione di un territorio e il rischio di eccedere in tale direzione; dall'altro, la necessità, soprattutto per i territori in fase di trasformazione strutturale (da assetti industriali ad assetti maggiormente incentrati sulla conoscenza), di ricercare in forma continua e prioritaria la cooperazione, attraverso la concertazione tra istituzioni, le rappresentanze qualificate degli imprenditori e quelle del mondo del lavoro.

Preme ora ricordare, però, che diversi sono gli autori che, coerentemente con l'evoluzione della letteratura dedicata, invitano a tener presente la complessità che emerge dalle recenti riflessioni sui processi di trasformazione urbana e sui diversi modelli interpretativi, in quanto la metafora del territorio come impresa rischia di ridurre il discorso a livello di logiche di marketing aziendale.

Si sottolinea, quindi, sia la non esaustività di tale metafora, soprattutto se si colloca il marketing territoriale nell'area del no – profit, che, parallelamente, il rischio di non tenere in debito conto le specificità delle dinamiche di scambio poste in essere dal territorio.

D'altra parte, se si vuole insistere nella direzione della metafora territorio – impresa, proviamo a dare risposta ad un paio di domande: quali sono gli aspetti della gestione di un'impresa che è utile cogliere al fine di una sua applicazione in ambito territoriale? Perché è utile usare l'impresa come termine di confronto con il territorio?

Proviamo ad immaginare che il territorio sia veramente un'impresa. Un'impresa, come tale, è costituita e caratterizzata dai seguenti elementi²⁹:

- oggetto dell'attività d'impresa;
- assetto proprietario;
- direzione;

²⁸ Principalmente e non esclusivamente: un territorio si compone anche di elementi "strutturali", quindi materiali, che non è possibile, e tantomeno opportuno, ignorare;

²⁹ Ovviamente, si sta procedendo ad una semplificazione della realtà d'impresa. Inoltre, quest'ultima potrebbe essere descritta seguendo altre modalità di classificazione degli elementi caratterizzanti. Una versione alternativa, ad esempio, è quella che prende in considerazione il capitale, le persone e le opportunità;

- clienti e fornitori;
- dipendenti.

Quali sono le corrispondenze di tali voci in ambito territoriale?

- Oggetto dell'attività d'impresa

Ogni impresa dovrebbe operare nel settore in cui presenta un vantaggio competitivo (Porter, 1985), cioè dove riesce, sfruttando le proprie risorse e conoscenze (il proprio *know-how*), a raggiungere risultati migliori dei concorrenti. Traslando questa logica al territorio, si farà riferimento al concetto di "vocazione": ogni territorio dovrà elaborare le proprie strategie di sviluppo valorizzando le proprie risorse e tenendo in considerazione le proprie inclinazioni e propensioni. Queste possono dipendere tanto dalle risorse fisiche del territorio che dalle capacità, dalla specializzazione che il territorio ha sviluppato nel corso della sua storia.

- Assetto proprietario

Per definire questo punto bisogna dare una risposta alla domanda: a chi appartiene il territorio? La mia opinione è che la proprietà sia da attribuire ad una vasta schiera di soggetti. Più in particolare, il territorio appartiene a coloro i quali hanno un qualche interesse con o nel territorio e a coloro che ne potranno avere (alle generazioni future). Per tale motivo, in un'ottica d'impresa, il modello societario più calzante sarebbe quello basato sull'azionariato diffuso.

- Direzione

La direzione spetta, *in primis*, all'ente locale preposto al governo del territorio in questione (al Comune, quindi). Una visione "illuminata" richiederebbe una gestione allargata, di tipo partecipativo: essa dovrebbe vedere il coinvolgimento attivo dei principali gruppi di interesse operanti nel territorio.

- Clienti e fornitori

Chi scambia prodotti, servizi, idee, risorse, conoscenza con il territorio? I clienti sono tanto più numerosi quanto più il territorio è vivace e attivo, ovvero tanto più sviluppa e si fa incubatore di relazioni.

Per un'impresa i clienti sono il perno dell'intera attività imprenditoriale tant'è che uno degli obiettivi strategici è la loro soddisfazione. Quali sono i soggetti a cui deve dare soddisfazione un territorio?

La mia opinione è che l'attività direttiva dell'ente locale deve avere come riferimento precipuo la categoria dei residenti. Cercare la loro soddisfazione attraverso soluzioni / interventi che comportino il miglioramento della qualità della vita porterà, poi, ad un irraggiamento della soddisfazione verso gli altri attori viventi il territorio. Il principio, quindi, è: soddisfare i residenti per poi soddisfare anche gli altri stakeholders.

- Dipendenti

Premesso che, a livello d'impresa, il termine più corretto a cui fare riferimento sarebbe "risorse umane", per il particolare uso che ne faccio in questa sede, preferisco utilizzare, invece, quello di "dipendenti". Questo vocabolo, infatti, stimola la riflessione in una direzione che ritengo più interessante. "Dipendere" deriva dal latino *de* (da) e *pendere* (essere appeso, attaccato) e, da vocabolario, significa "provenire, prendere origine, discendere come conseguenza; essere subalterno, subordinato, essere in necessaria relazione". Mi piace soprattutto quest'ultima definizione, "essere in necessaria relazione": chi ha necessità di essere in relazione con un determinato territorio?

Ancora una volta parliamo di diverse categorie di soggetti che per i più svariati motivi interagiscono con il territorio: pensiamo agli studenti che si recano in un certo paese per frequentare determinati istituti scolastici, o a coloro che ivi si recano per usufruire di cure mediche o termali, o a coloro che risiedono sul territorio.

Questa breve disanima degli elementi caratterizzanti un territorio non può non far balzare all'occhio una cosa: c'è una mescolanza e un continuo incrociarsi dei medesimi gruppi di stakeholder.

Il territorio, infatti, tende a configurarsi come un sistema autopoietico³⁰. È autopoietico un sistema che si autodefinisce e tende a sostenere se stesso. Come visto sopra, il territorio appartiene ad una vasta schiera di soggetti, gli stessi soggetti che potrebbero essere coinvolti nella gestione dello stesso e dalla cui offerta vorrebbero essere soddisfatti.

Lo schema che segue prova a riassumere graficamente quanto descritto verbalmente fino ad ora.

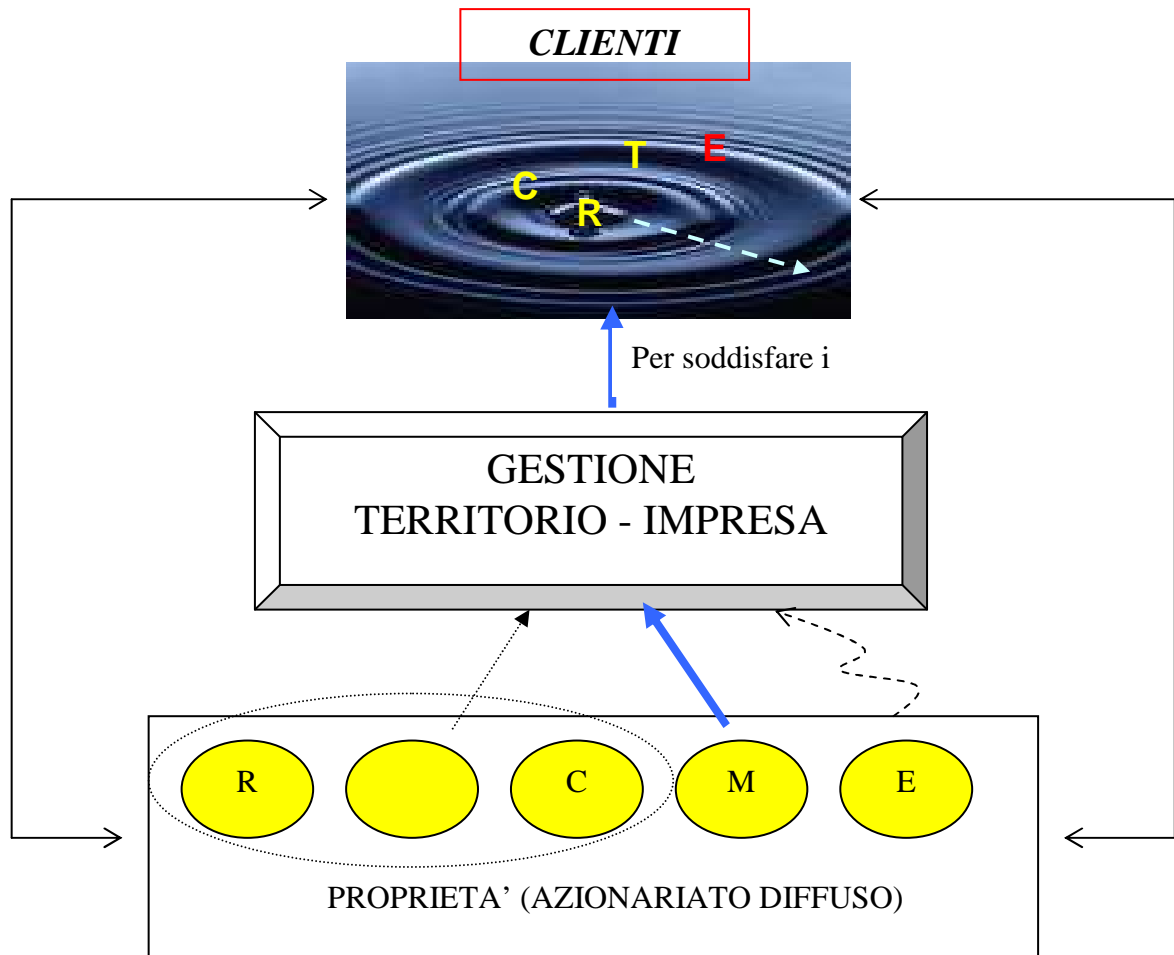


Figura 4 - Tentativo di rappresentazione del territorio in forma d'impresa

³⁰ Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, 1991;

Come già visto ad inizio paragrafo, la metafora territorio – impresa non trova più unanime condivisione in letteratura.

Gilodi, in un suo scritto³¹, riporta un'affermazione di Van den Berg evidenziandone la maggior finezza concettuale rispetto alla metafora proposta fino ad ora: “a city *should be managed* as a business enterprise”³². L'autore, quindi, non dice che il territorio è un'impresa, ma solamente che esso va gestito come un'impresa.

Con Van der Meer³³ egli sostiene che per applicare il marketing strategico ad un territorio bisogna utilizzare un approccio differente rispetto a quello che si adotta per un'impresa. La realtà pubblica, infatti, presenta specificità e problematiche differenti rispetto ad un'impresa, ma d'altra parte ciò sembra che sia ben evidente e compreso da tutti gli studiosi che si sono cimentati nel campo del marketing territoriale. Nessuno ha mai preteso e / pensato di applicare *tout court* le logiche che governano un'impresa ad un territorio.

2.3 Il *marketing concept* applicato al territorio

Come abbiamo visto nel primo paragrafo di questo capitolo, il marketing territoriale è riconducibile a differenti filoni di marketing.

Ricercare, però, le connessioni con riferimenti teorici consolidati, piuttosto che l'indagine e la descrizione di ciò che differenzia e qualifica lo studio e, conseguentemente, la tipologia di strumenti di marketing richiesti dal territorio ed efficaci per lo stesso è limitante e poco utile.

Il rischio, infatti, è di estendere le pratiche sviluppate in altri filoni di marketing al territorio semplicemente basandosi sulla concezione che si ha del territorio. Ad esempio, se si considera il territorio come un'impresa si utilizzerà un mix di tecniche di marketing (B2B, turistico, sociale, ecc.) in accordo ai diversi target con cui l'impresa-territorio si rapporta; se lo si considera un'entità relazionale, si

³¹ Gilodi C., *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, Liuc Papers n. 149, giugno 2004;

³² Van den Berg L., *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4, 1990;

³³ Van den Berg L., Van der Meer J., *Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results*, in Ave e Corsico, op. cit., 1994;

farà riferimento al marketing relazionale; se si ritiene che il territorio sia solo fonte di reddito da un punto di vista turistico, ci si limiterà all'adozione degli strumenti proprio del marketing turistico; se il territorio è ritenuto organizzazione non orientata al profitto, si ricorrerà al marketing no-profit, e così via. Il rischio è proprio quello di assimilare sempre il territorio a qualcos'altro di già conosciuto perdendo il focus su ciò che caratterizza in modo intrinseco il territorio.

Come fatto notare da Gilodi, un tal ricorso a filoni consolidati contrasta con quanto affermato da Fiocca, Guatri e Vicari (1999)³⁴ i quali, discutendo proprio dell'estrema flessibilità d'applicazione del marketing in ambiti sempre nuovi e anche 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, per l'appunto, il marketing pubblico, politico e territoriale.

In questa sezione, quindi, si indagano le modalità di applicazione del marketing al territorio.

Come per il marketing tradizionale, anche in questo caso possiamo distinguere tra un livello strategico e uno tattico/operativo.

In un'impresa, "la strategia di mercato definisce la logica mediante la quale un'impresa ritiene di poter conseguire i propri obiettivi, sul mercato a cui si riferisce. Consiste, di fatto, nell'assumere decisioni che riguardano la definizione:

- dei mercati obiettivo dell'impresa;
- dello specifico posizionamento competitivo che si ritiene opportuno conseguire;
- della struttura del marketing mix e dell'allocazione delle risorse in funzione delle condizioni ambientali e competitive."

Nella sua dimensione strategica, il marketing agevola la scelta del mercato in cui operare, restringe il campo con le decisioni di segmentazione e articola le componenti del posizionamento dell'offerta. Il marketing strategico, quindi, riguarda quelle scelte che posizionano l'impresa in un certo ambito economico, ovvero le scelte prodotto-mercato. Sono strategiche perché sono scelte di fondo per l'impresa, scelte che ne condizionano profondamente l'operato successivo.

³⁴ Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia, 1999;

Definito il contesto entro cui operare, si tratta di dar seguito sul piano operativo alle decisioni prese. Entra in gioco, a questo punto, il marketing tattico / operativo e si introduce il concetto di marketing mix.

Con tale strumento, se opportunamente formulato e giudicato appropriato, l'impresa riesce a conferire alla propria offerta quelle caratteristiche che le consentono di avvicinarsi alle esigenze dei suoi clienti obiettivo, ovvero di coloro che fanno parte del target di mercato individuato con le analisi e le decisioni di segmentazione. Il risultato finale è riconducibile, in sintesi, al concetto di valore: quanto maggiore è il valore generato per il cliente, tanto più elevato sarà il valore ottenuto dall'impresa nel pieno rispetto, dunque, degli obiettivi di una corretta gestione d'impresa orientata al mercato.”

Come si applica ciò al territorio?

Prima di rispondere alla domanda, introduco una breve parentesi su ciò che è la strategia e sul come viene elaborata.

Secondo il pensiero di H. Simon e H. Mintzberg la strategia non è programmata, ma neppure “spontanea”. In particolare, il secondo autore sostiene che la strategia tende ad essere “deliberata” negli aspetti essenziali e di fondo (strategia ad ombrello) ed “emergente” nei contenuti più direttamente collegati con l'operatività.

Secondo Caroli “la complessità ed articolazione che caratterizzano qualsiasi sistema territoriale rendono praticamente impossibile anche solo ipotizzare che la strategia si formi in seguito ad un atto esplicito, compiuto in un momento determinato, da soggetti precisamente identificati, esclusivi depositari di questa funzione.” E ancora: “l'identificazione della strategia di un sistema territoriale appare particolarmente difficile anche in considerazione del fatto che esso è composto da una serie di attori, ciascuno dei quali segue una propria strategia (...).”³⁵

Non sono totalmente d'accordo con questa visione del concetto di strategia applicata al territorio. Proprio perché il territorio è un sistema molto complesso, così come d'altra parte lo sono le imprese, le famiglie e tutte le forme di comunità di persone, esso necessita di una strategia. Chiaramente tale strategia non potrà essere definita di punto in bianco, “definita in un tempo determinato” come dice

³⁵ Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Milano, FrancoAngeli, 2006, pag. 157;

l'autore, ma dovrà essere il frutto di un processo di analisi, confronto e decisione. E tale processo, diversamente da quanto affermato da Caroli, dovrà per forza essere portato avanti da soggetti precisamente identificati, ai quali sarà stato affidato tale compito. Inoltre, non bisogna identificare alcuna strategia, bisogna definirla ed applicarla. La molteplicità di attori dovrà essere gestita affinché essi capiscano e concordino che il perseguimento di un obiettivo comune porterà dei vantaggi a tutti. D'altra parte, ciò non significa che essi non possano porsi poi, a livello individuale, obiettivi personali.

Vediamo ora quale è il ruolo del marketing a livello territoriale.

Si parte da due presupposti: il primo è che l'obiettivo primario di un territorio è il miglioramento della vita di chi vi risiede, mentre il secondo è che il marketing territoriale, a livello strategico, trova applicazione a due diversi e successivi livelli.

Se si avvalora questa impostazione, si vengono allora a delineare due scenari: uno di "miglioramento" e uno che definirei di "posizionamento".

- Scenario di "miglioramento"

Il punto di partenza è lo scenario di "miglioramento". L'obiettivo precipuo di un territorio deve essere, a mio avviso, il miglioramento della qualità della vita di chi vi risiede. Questa non può essere migliorata all'infinito, ma è possibile definire, almeno teoricamente, una sorta di "qualità potenziale delle vita". Le condizioni materiali e immateriali offerte da un luogo ai suoi residenti, infatti, influenzano fortemente il loro potenziale benessere materiale ed esistenziale. È difficile descrivere analiticamente quali sono i fattori che definiscono la qualità della vita. Caroli afferma che, in linea generale, essa "è la risultante degli elementi che determinano quattro condizioni di fondo:

- a) le condizioni igieniche e di vivibilità materiale di un luogo;
- b) le condizioni di realizzazione delle basilari attività umane (risiedere, lavorare, impegnare il proprio tempo libero, ecc.);
- c) le condizioni di accrescimento intellettuale, morale e culturale;
- d) le condizioni di godimento estetico.

Il livello che un contesto geografico raggiunge relativamente a queste condizioni dipende naturalmente dalla sua dotazione di risorse materiali ed immateriali, dal

modo in cui queste sono organizzate e governate e dall'evoluzione sociale ed economica.”³⁶

L'Autore, inoltre, riconosce che un significativo elemento di complicazione deriva dalla fondamentale soggettività di una parte consistente dei fattori che compongono la qualità della vita di un luogo. In altri termini, una determinata caratteristica di un luogo può incidere in maniera molto positiva sulla sua qualità della vita per un certo tipo di utente, può risultare praticamente irrilevante o addirittura costituire un fattore negativo per altri utenti ancora.

In questo scenario di “miglioramento” il marketing strategico ha come target principale di riferimento i residenti e, quindi, si ha interesse per il loro livello di qualità della vita. D'altra parte ritengo che agire sui fattori che possono migliorare tale livello non può arrecare danno alle altre categorie di attori che interagiscono con il territorio.

In teoria dei giochi, questa mia affermazione potrebbe trovare rappresentazione nella matrice che segue e che vado a spiegare nelle prossime righe.

I due gruppi di soggetti che consideriamo sono i “Residenti”, sull'asse orizzontale, e gli “Altri stakeholder”, su quello verticale. Questi due gruppi possono essere i destinatari primari delle strategie di marketing territoriale (1° intervento) o i destinatari secondari (2° intervento).

I payoff assegnati sono così motivati:

- **(A, B)**: è il payoff corrispondente ad una strategia incentrata al miglioramento della qualità di vita dei residenti. Come affermato in precedenza, agire in questa direzione comporta un incremento di benessere, *in primis*, per i residenti, ma anche per gli altri stakeholders;
- **(<0, <0)**: tale payoff deriva da una strategia che pone in secondo piano gli interessi e bisogni di tutti gli attori che vivono il territorio esaminato. Il payoff è negativo perché una strategia territoriale efficiente non può relegare la comunità alla copertura di un ruolo secondario;
- **(<A, <B)**: questo payoff è la risultante di una strategia non indirizzata ad un target ben identificato, ma indistintamente a tutti i soggetti. La poca chiarezza che potrebbe derivare dalla mancanza di priorità di intervento fa

³⁶ Caroli M. G., *op. cit.*, pag. 145;

assegnare un payoff più basso rispetto alle altre soluzioni (con esclusione del caso con payoff negativo);

- (**<A, A<x<B**): corrisponde ad una strategia in cui i destinatari principali degli interventi delle politiche locali non saranno i residenti, ma uno o più degli altri gruppi di stakeholders. L'assegnazione di un simile payoff deriva dalla convinzione che il benessere degli altri stakeholders deve essere preceduto da quello dei residenti.

1° intervento	(<A, <B)	(<A, A<x<B)
ALTRI STAKEHOLDER	(A, B)	(<0, <0)
2° intervento		
	1° intervento	2° intervento

RESIDENTI
con $A, B > 0$

In questa fase non si cerca alcun posizionamento particolare per il territorio perchè il “mercato” è già parzialmente definito: la priorità d'intervento è a favore dei residenti.

Secondo il modello sviluppato da Abell (1980)³⁷, per avere una definizione chiara del “mercato” di riferimento bisogna dare risposta ad altri due interrogativi: quali sono i bisogni, le funzioni o i gruppi di funzione (che cosa soddisfare)? quali sono le tecnologie esistenti o le attività in grado di soddisfare tali bisogni (come soddisfare)?

³⁷ Si legga Abell D.F., *Defining the business*, New York, Prentice Hall, 1980;

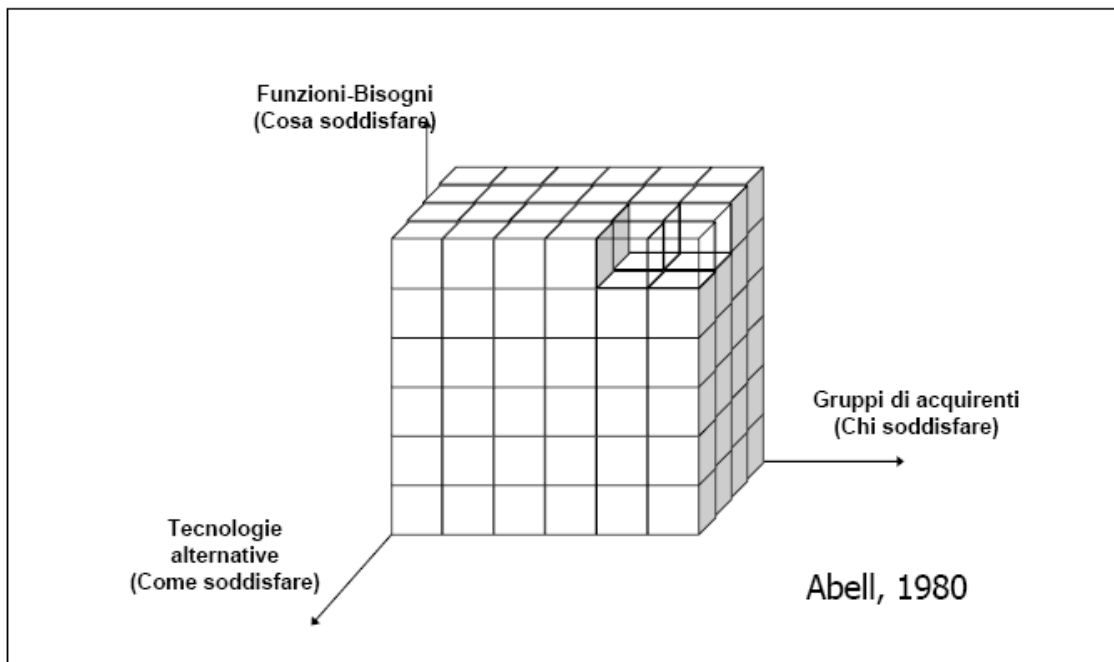


Figura 5 - Definizione del mercato: il modello di Abell

Tramite il marketing strategico è possibile chiarire questi aspetti. In particolare, esso ha il compito fondamentale di indagare il territorio per:

1. comprendere i bisogni della popolazione residente;
2. conoscere le risorse (materiali ed immateriali) a disposizione (utilizzate o potenziali).

In questo scenario, l'attività di marketing strategico del territorio non può essere sganciata da un'attività di raccolta delle istanze e successiva definizione delle priorità territoriali.

In questo senso, uno strumento che può risultare molto utile è l'analisi SWOT³⁸, spesso utilizzata proprio negli studi di marketing.

Essa consiste nell'identificazione e descrizione dei punti di forza e debolezza che caratterizzano il soggetto sotto indagine, nonché delle minacce e delle opportunità poste a tal soggetto dalle dinamiche dell'ambiente in cui esso è parte. I fattori identificati in questo tipo di analisi sono di tipo essenzialmente qualitativo, ma possono comunque essere descritti anche attraverso grandezze quantitative.

³⁸ L'analisi Swot è una tecnica la cui paternità è attribuita ad Albert Humphrey che tra gli anni Sessanta e Settanta ha guidato un progetto di ricerca presso la Stanford University;

In base a tale analisi si stabiliscono gli obiettivi e le strategie con cui raggiungerli nei tempi previsti dal piano di marketing (che deve avere un orizzonte temporale di almeno un anno).

Tale strategia sarà costruita in modo tale da valorizzare maggiormente i punti di forza dell'organizzazione / territorio e rendere meno rilevante l'impatto negativo dei fattori di debolezza.

La differenza rispetto all'ambito aziendale è che l'utilizzo dell'analisi Swot a livello territoriale si confronta con una complessità sensibilmente superiore, chiara conseguenza della maggiore articolazione degli elementi che costituiscono un territorio e delle condizioni "esterne" che esercitano una qualche influenza su di esso.

Inoltre, i punti di forza e di debolezza vanno definiti con riferimento tanto alle componenti materiali che a quelle immateriali che costituiscono il territorio. La posizione di alcune di esse è vincolata da determinate caratteristiche e condizioni del territorio (ad esempio, lo spazio naturale e le conoscenze radicate). Per altre, invece, la posizione dipende in modo particolare dal comportamento dei soggetti che hanno il controllo materiale di, o sono in grado di influenzare, tali condizioni.

In molti casi, quindi, i punti di forza e di debolezza di un territorio riflettono la qualità degli enti e soggetti, pubblici e privati, che operano al suo interno.

Tra le minacce ed opportunità che influiscono sullo sviluppo di un'area geografica, va riconosciuta notevole importanza all'evoluzione seguita da altri territori che hanno forti interdipendenze con quello in esame. Più che la pressione competitiva esercitata da altre aree, e da moltissimi autori segnalata come una delle cause principali dell'introduzione delle pratiche di marketing territoriale, sono le opportunità di integrazione con altri territori che rappresentano l'aspetto fondamentale per il posizionamento strategico di un'area geografica.

Non ritengo, però, che l'analisi Swot sia sufficiente per indagare i bisogni di una comunità. Potrebbe essere sufficiente se essa fosse la sintesi di un'indagine più articolata che ha visto il coinvolgimento diretto dei principali attori del territorio, con i residenti in prima linea. (strumenti³⁹ utili in questo senso sono i *focus group* e i questionari⁴⁰).

³⁹ Nonostante ciò che verrà poi detto nel seguito della frase si condivide il presente pensiero espresso da Drucker: "L'importante non sono gli strumenti [di analisi], sono i concetti che stanno dietro di essi. Essi convertono quelle che erano sempre state viste come tecniche separate da usare

È necessario tener conto, infatti, che non abbiamo ancora dato risposta a due degli interrogativi indicati nel modello di Abell: quali bisogni e come soddisfarli. Questi strumenti aiutano ad avere una panoramica più completa della situazione territoriale.

È proprio a questo punto che si introduce la prima scelta strategica di questo scenario.

È difficile, se non impossibile, che i policy makers o chi per essi, possano soddisfare tutte le richieste che verranno avanzate o i bisogni che verranno evidenziati perché le risorse finanziarie a disposizione sono limitate⁴¹: chi di competenza dovrà, quindi, scegliere quali bisogni soddisfare. Come scegliere? La risposta è molto semplice, ma non banale: dovranno essere soddisfatti quei bisogni che, compatibilmente con le risorse a disposizione, procureranno il maggior beneficio alla comunità. Oltre ai suggerimenti forniti dai diretti interessati, ci sono altri strumenti che possono aiutare nel compiere tale scelta: l'analisi costi – benefici è uno di questi. Quest'ultima è una tecnica usata per

isolatamente e per scopi distinti in un solo sistema d'informazione integrato. Questo sistema poi rende possibili diagnosi, strategie e decisioni aziendali. È una visione nuova e radicalmente diversa dei significati e dello scopo delle informazioni: come una misurazione su cui basare l'azione futura piuttosto che come un'autopsia e una registrazione di ciò che è già accaduto." in Drucker P.F., *The Information Executives Truly Need*, in HBR, gennaio-febbraio 1995;

⁴⁰ L'utilizzo di tali strumenti è molto utile perché permette di costruire una vision del sistema locale, di fissare degli "obiettivi e traguardi di sviluppo incardinati nella vocazione specifica del territorio" (Romano – Passiante, 2000).

Il questionario è lo strumento di rilevazione dei dati più utilizzato nelle indagine statistiche, designato a raccogliere le informazioni sulle variabili qualitative e quantitative oggetto di indagine. Esso deve essere visto come uno strumento di comunicazione finalizzato a facilitare l'interazione fra il ricercatore, il rilevatore (se presente) e il rispondente. È un modello costituito da un insieme di domande (aperte e / o chiuse) da sottoporre in maniera identica a un collettivo di unità statistiche.

Il *focus group*, invece, rappresenta uno degli strumenti classici di ricerca qualitativa nell'ambito delle scienze sociali. È un metodo di intervista di gruppo non strutturato elaborato dal sociologo americano Robert Merton durante la II guerra mondiale per valutare il morale dei soldati coinvolti nel conflitto bellico. Questo metodo ha preso piede nei decenni successivi nell'ambito delle ricerche di mercato (ad esempio, per comprendere i gusti dei consumatori prima del lancio di una nuova linea di prodotti) e più recentemente nel settore pubblico e nel volontariato sociale (ad esempio, per comprendere l'efficacia di un determinato intervento di assistenza sociale con gruppi di soggetti vulnerabili).

Nei focus group i partecipanti sono sufficientemente liberi di esprimersi e di introdurre il giusto contributo di creatività. Questo fa sì che essi possano risultare molto utili perché le dinamiche di gruppo favoriscono la nascita di nuove idee, consigli utili, spunti di riflessione.

Questi due strumenti, quindi, se opportunamente strutturati e organizzati, costituiscono un notevole aiuto alla comprensione delle problematiche presenti in un territorio, al giudizio che gli attori ne danno, alle loro opinioni, bisogni e desideri.

⁴¹ Ancora una volta sto compiendo una semplificazione della realtà. In questa sede, infatti, trascurerò di parlare della possibilità di ricercare fonti di finanziamento alternative a quelle tradizionali o del fatto che non sono solo le risorse finanziarie ad essere scarse.

valutare la convenienza di eseguire un investimento sul territorio in funzione degli obiettivi che si vogliono raggiungere. È un set di regole operative volto a guidare le scelte del decisore pubblico tra ipotesi alternative di investimento. La decisione da prendere, quindi, è sempre relativa ad un determinato set di possibili interventi alternativi. Con questa tecnica, che va oltre la mera presa in considerazione dei flussi di cassa, la valutazione di un progetto pubblico d'investimento-spesa si traduce nella considerazione dei costi e dei benefici sociali generati dal progetto, cioè con una decisione sulla desiderabilità del progetto stesso.

L'analisi costi-benefici, però, richiede un volume di informazioni molto elevato e la risoluzione di alcune criticità – ad esempio, la monetizzazione delle risorse intangibili, la determinazione dei prezzi ombra, ecc...-, motivo per la quale è stata oggetto anche di severe critiche.

Le obiezioni principali sono state che, da un lato, questa analisi, con la pretesa di essere “totale”, va al di là di qualsiasi possibilità concreta; dall'altro, che le valutazioni che fornisce in merito al valore di risorse completamente fuori dal mercato sono spesso opinabili e controverse. Proprio per questo ha preso piede l'impiego di metodi alternativi di valutazione di desiderabilità e dell'efficienza dei progetti.

Uno fra questi viene solitamente indicato con il nome di analisi costi-efficacia (o *Cost Effectiveness Analysis*, CEA). Tale analisi viene utilizzata quando sono coinvolti beni intangibili o di difficile monetizzazione. In questo caso si rinuncia all'attribuzione del valore monetario e si preferisce calcolare la quantità fisica di effetti per unità di costo (es. vite salvate per euro speso). Inoltre, nel caso in cui l'intervento produca effetti su più beni di diversa tipologia dei quali si vuole tenere conto contemporaneamente nella valutazione (ad esempio, effetti sull'ambiente e sulla qualità della vita), allora il tipo di analisi più adatto non è quella mono-dimensionale, ma è necessario passare ad un'analisi multidimensionale, l'analisi multicriteria (Multi-Criteria Analysis) che tuttavia non utilizzi per il confronto la monetizzazione dei beni intangibili.

La scelta del o degli strumenti da utilizzare per l'analisi del territorio e dei suoi bisogni e per valutare la bontà di determinati interventi sarà condizionata anche dalla dimensione del territorio di riferimento: non si può pensare di condurre un'analisi costi-benefici su un territorio che conta tremila residenti. Ciò che può

essere utilizzata è la logica sottesa a tali strumenti, ovvero essere coscienti che vi è la necessità di valutare gli interventi considerando non solo i flussi di cassa, ma anche, e soprattutto, le ripercussioni che tale intervento avrà sul territorio e sui soggetti che in esso risiedono ed operano. A tale coscienza sarà utile unire anche una certa dose di “buon senso”. Può sembrare paradossale parlare di “buon senso” in un contesto economico, ma a me non appare così fuori luogo o insensato. Esso, infatti, è definibile come la “capacità di giudicare e comportarsi con saggezza” (Zingarelli, 2005). Il buon senso sottintende la capacità di ascoltare le argomentazioni degli altri utenti, nella ricerca di un punto di convergenza, anche attorno a temi di particolare complessità, raggiungibile solamente con la ragione e la pacata discussione.

Concludendo, in questo scenario il ruolo che svolge il marketing territoriale (ai fini strategici) si può così riassumere: esso favorisce la comprensione del territorio fornendo le informazioni utili per decidere in che modo soddisfare i bisogni dei proprio residenti e degli altri stakeholder⁴².

- Scenario di “posizionamento”

Il secondo scenario delineato è denominato di “posizionamento”. Esso non è alternativo allo scenario precedente, ma consequenziale, sia per attuazione/presa in considerazione che per “urgenza”. Ad esso va, comunque, riconosciuta una indiscussa importanza. Infatti, la rappresentazione che farei della situazione in teoria dei giochi è la seguente:

⁴² Già Bramanti (2002) affermava che il marketing territoriale non va considerato come semplice applicazione di schemi aziendali, ma come “uso critico di metodologie di analisi in cui le già note ricerche socio-economiche sulle città possono essere integrate da approcci più quantitativi, a supporto di decisioni che mirano a risolvere i punti di debolezza e a sostenere i punti di forza”.

2° INTERVENTO	Residenti	$(<A, 0 < x < B)$	$(<A, < B)$ * *
	Altri stakeh.	(A, B) * *	$(= < 0, < B)$
		Residenti	Altri stakeh.
		1° INTERVENTO	

In questo caso la matrice distingue tra i destinatari del “1° intervento” (sull’asse orizzontale) e del “2° intervento” (sull’asse verticale): essi possono essere i “Residenti” oppure gli “Altri stakeholder”.

I payoff assegnati sono riferiti ai risultati che si ipotizzano per “Residenti” e “Altri stakeholder” a seconda che siano destinatari del primo e / o del secondo intervento. Essi sono così motivati:

- (A, B) : è il payoff associato ad una strategia di primo intervento a favore dei residenti e di secondo intervento diretto ad uno o più gruppi di altri stakeholder. Entrambi i payoff hanno valore positivo;
- $(<A, 0 < x < B)$: i beneficiari di entrambi gli interventi sono i residenti. Il payoff, nonostante sia comunque positivo, è inferiore alla situazione precedente. Questo perché, sebbene si riconosca l’importanza principale della popolazione residente, non si può dimenticare che essa non rappresenta l’unico stakeholder del territorio;
- $(< A, < B)$: tale payoff corrisponde ad una strategia che prevede un intervento prioritario a favore degli “Altri stakeholders” e quello secondario rivolto ai “Residenti”. Anche in questo caso il payoff è positivo, ma inferiore rispetto alla situazione opposta, coerentemente con l’affermazione che i residenti dovrebbero essere i destinatari principali degli interventi di politica territoriale;
- $(= < 0, < B)$: l’ultimo caso preso in considerazione fa riferimento ad una strategia che esclude i residenti dal proprio target obiettivo. Per tale

motivo il payoff che questi ultimi ne ricevono può essere negativo e che il payoff associato agli “Altri stakeholder” è positivo, ma inferiore alla prima situazione. I residenti possono essere considerati una sorta di “metrometro” della soddisfazione degli altri attori del territorio: se loro non sono soddisfatti allora neanche gli altri stakeholder potranno raggiungere il massimo benessere. Se il clima che si respira in una determinata area è di sfiducia e malcontento, allora chi vi si recherà per turismo, affari, commercio o altro, potrebbe non essere completamente appagato.

Nella matrice ci sono due soluzioni che corrispondono all’equilibrio di Nash⁴³, ma quella in rosso è la migliore in assoluto.

Da tale matrice, pertanto, si evince che il payoff più alto si ottiene solo quando si promuove uno sviluppo armonico del territorio. E proprio il concetto di “armonia”⁴⁴ ben si presta alla gestione di un territorio. Licata⁴⁵ afferma che “armonia è un modo per dire insieme identità e differenza, ma non è un terzo che le media negandole (...). Parlare di armonia come dell’elemento entro il quale pensare insieme l’identità e la differenza può essere un modo per tornare a parlare di dialettica, ma non di una dialettica che si chiude in un sistema (...)”. In una città armonica⁴⁶ l’uomo è più produttivo, lavora meglio, ma soprattutto vive più sereno.

Chiusa questa breve parentesi sull’armonia, torniamo ad analizzare lo scenario sottoesame.

⁴³ Un equilibrio di Nash è un insieme di strategie (o azioni) tali per cui ogni giocatore compie la scelta migliore data le scelte degli avversari. In altre parole, in un equilibrio di Nash ogni giocatore ha massimizzato il suo payoff data la strategia dell’altro e non ha alcun interesse a modificare unilateralmente il proprio comportamento di equilibrio proprio perché non ha una strategia che gli consente di ottenere una vincita migliore;

⁴⁴ “Armonia” è una parola di origine greca che significa “unione, proporzione, accordo”. Nella mitologia greca la dea Armonia è la figlia di Ares, dio della guerra, e di Afrodite, dea dell’amore. L’armonia, pertanto, è la risultante della contrapposizione delle due cose. Dove c’è armonia non c’è sentimento di poterla perdere, ma dove manca gli uomini possono arrivare a sentirsi in diritto di distruggere ciò che li circonda;

⁴⁵ Licata G., *L’ordine nascosto. Natura e armonia all’origine del pensiero filosofico e scientifico*, Milano, FrancoAngeli, 2007;

⁴⁶ L’idea di città armoniosa è stata sviluppata dall’approccio olandese al marketing territoriale. L’armonia suggerisce alla città di non essere votata alla monofunzionalità e di dedicarsi ad un unico target, situazione che la renderebbe debole di fronte agli eventi. Sprona, invece, ad evitare la concentrazione di problemi sociali in uno o più quartieri della città. Alcuni dei rappresentanti di tale approccio sono autori come Van der Berg, Braun e Otgaar;

Il compito principale del marketing in questo scenario è di supportare la scelta della strategia da adottare in un'ottica di sviluppo del territorio. Abbiamo visto che la strategia migliore è quella che prevede un primo intervento a favore dei residenti e un secondo intervento a favore degli stakeholder. Ma quali stakeholder? Come scegliere? È meglio concentrarsi su un unico gruppo di stakeholder o prenderne in considerazione più di uno?

Mi sembrano doverose un paio di premesse: la prima è che decidere il posizionamento strategico non significa rinunciare ad interventi in altri settori o a favore di altri attori del territorio. Designa solo una priorità di intervento e la messa a punto di un progetto corale, ben definito, accettato e comunicato. In secondo luogo ciò che mi preme sottolineare è che l'ambito d'azione di questo tipo di interventi non può essere quello concorrenziale: non è necessario né tanto meno utile aggiungere competizione alla competizione⁴⁷, bensì, come già affermato sopra, è decisamente più efficace garantire uno sviluppo armonico del territorio. L'armonia deve essere garantita non solo all'interno del territorio in esame, ma anche in relazione almeno ai paesi più vicini. Ciò che deve essere ricercata, quindi, è piuttosto l'integrazione con tali aree.

Detto questo, sembra scontato ribadire che bisogna investire nella direzione in cui si valuta si possa ottenere uno sviluppo significativo e sostenibile⁴⁸ del territorio. Tale scelta dovrà basarsi su un'attenta analisi del territorio in questione (l'analisi di cui allo scenario precedente è un ottimo punto di partenza), unitamente alla comprensione delle dinamiche in atto a livello più generale e alle strategie portate avanti dai paesi limitrofi. Da un lato, pertanto, il marketing territoriale sviluppa un'attenzione particolare all'evoluzione dei diversi fattori di attrazione di cui è costituita la domanda di territorio, mentre dall'altro sottolinea la necessità

⁴⁷ La mia opinione è che i territori non dovrebbero considerarsi in competizione l'uno con l'altro, o perlomeno questo non dovrebbe essere la motivazione principale ad agire. L'obiettivo non deve essere fare meglio dei vicini, ma fare il meglio per la comunità. Non condivido, pertanto, espressioni quali "battaglia dei luoghi" o "ipercompetizione dei territori".

⁴⁸ Il principio della sostenibilità applicato alla città o a un territorio coinvolge trasversalmente diversi aspetti della realtà territoriale: risorse, consumi e naturalità, ma anche modelli di vita e valori urbani. Il termine sostenibilità è stato ampiamente elaborato, sia a livello nazionale che internazionale (Rapporto Brundtland, 1987; World Conservation Union, ONU 1991; CEE Libro Verde sull'ambiente urbano, 1991, solo per citarne alcuni). Questo concetto, applicato alle città, auspica che la dinamica evolutiva continui a produrre e mantenere la qualità specifica della vita urbana, attraverso la conservazione o la rigenerazione delle sue proprie risorse naturali ed artificiali, materiali ed immateriali (si veda Camagni, 1996; Diappi 1998). Il concetto sistemico di sostenibilità è generalmente inteso in termini di positiva coevoluzione dei tre sistemi: sistema sociale, economico e fisico-ambientale;

dell'identificazione di competenze distintive tipiche dell'area. Queste ultime determinano l'identità del territorio, la sua riconoscibilità, superando un'immagine astratta, rivolta a clienti indifferenziati. Viene stimolata, quindi, una strategia che rende differente l'area, ponendola sul mercato in quanto portatrice di "risorse complesse di una società che non è imitazione di qualcosa d'altro, ma è approfondimento di una differenza in un'ottica globale"⁴⁹.

Tale ottica costringe oltretutto ad andare oltre l'individuazione puramente amministrativa del territorio, e così ritorniamo a quel superamento dei confini amministrativi di cui già si era parlato all'inizio di questo lavoro. E tale ottica spinge, escludendo la strada della competizione per i motivi in precedenza spiegati, verso forme di integrazione e / o di collaborazione.

Un aiuto alla razionalizzazione delle strategie possibili, coerentemente con l'analisi delle risorse effettuata, può derivare dal presente schema proposto da Caroli⁵⁰:

		SENSIBILITÀ AI FATTORI DI ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO		
		Bassa	Media	Alta
APPORTO POTENZIALE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE	Bassa	Non considerare	Non considerare	Valutare possibilità di migliorare il radicamento
	Media	Non considerare	Valutare	Focalizzare. Cercare migliori modalità di interazione
	Alta	Valutare intervento su condizioni dell'offerta	Focalizzare. Sviluppare competitività del territorio	Focalizzare. Sfruttare posizione forte

Figura 6 - Orientamenti strategici verso possibili segmenti di domanda

Si tratta, quindi, aiutandosi anche con schemi come quello soprariportato, di procedere con la definizione del o dei segmenti sul quale concentrarsi e definire il posizionamento del territorio allo scopo di delineare il riferimento di mercato rispetto al quale andrà poi pensata la strategia di offerta.

⁴⁹ Bramanti A., *Linee guida per la definizione di un'Agenzia di marketing territoriale per la provincia di Milano*, Milano, Bocconi-Certet, 2002;

⁵⁰ Caroli M. G., *op. cit.*, pag. 160;

Quali sono i possibili segmenti? Ritengo che sia opportuno pensare per macrocategorie, quindi si tratta principalmente di decidere se puntare sul commercio, sul turismo, sui servizi pubblici, su tutto questo insieme, ecc.

Come effettuare la scelta?

Una possibile modalità, peraltro alquanto condivisibile, considera come punto di partenza la vocazione del territorio.

Rispetto ad essa Caroli⁵¹ individua tre possibili orientamenti:

- 1. realizzazione di un progetto di offerta coerente con la vocazione del territorio, sulla base della valorizzazione delle opportunità esistenti al suo interno.**

Questo è lo scenario da valutare in prima istanza. Non comporta rischi ulteriori, mentre, invece, permette di potersi avvantaggiare degli elementi di forza che il territorio ha consolidato nel tempo. Anche in questo caso, però, le iniziative intraprese devono essere compatibili con il tessuto economico e sociale del territorio stesso (secondo la mia opinione, tali azioni non devono contrastare, *in primis*, con gli interessi dei residenti). Come affermato da Vicari⁵², la compatibilità non si limita alla “non interferenza” con altri aspetti dell’offerta territoriale, ma deve essere intesa come capacità dell’iniziativa di inserirsi nel sistema territoriale esistente per migliorarne le capacità di sviluppo.

L’indirizzo strategico di marketing territoriale corrispondente a tale orientamento prevede **l’integrazione, fertilizzazione e connessione delle componenti attuali del territorio**. L’obiettivo, quindi, è di sviluppare un’offerta territoriale basata sul patrimonio materiale e immateriale dell’area che sia coerente con la sua evoluzione storica. Tale modalità prevede l’assunzione della centralità della “vocazione” nella strategia del marketing territoriale. Questo non significa adottare forme di “chiusura” del territorio sulla propria condizione. È importante, come già ribadito, che

⁵¹ Caroli M. G., *op. cit.*, pag. 175. Gli orientamenti strategici che verranno presentati nel corso del presente paragrafo rispecchiano in gran parte il pensiero espresso da Caroli nel libro in questione;

⁵² Vicari G., *Il marketing delle grandi città*, in Sinergie, atti del convegno “Il marketing per lo sviluppo locale”, Roma, Luiss Guido Carli, 5 marzo 1999;

l'area geografica in esame sia capace di svilupparsi sostenibilmente in modo tale da inserirsi (in modo coerente con le proprie risorse e tradizioni storiche) nel quadro globale degli scambi economici e sociali di un'area più vasta.

2. 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.

In questo caso si punta all'evoluzione del territorio, coscienti probabilmente del fatto che esso si presti ad offrire più di quanto fino ad ora ottenuto.

La strategia di marketing territoriale mira, quindi, all'individuazione di opportunità di cambiamento e implementazione delle relative condizioni strutturali. Il punto di partenza di tale strategia è ancora la focalizzazione sulle caratteristiche attuali del territorio, ma l'obiettivo ora è quello di attivare un processo evolutivo che porti alla modificazione di determinati aspetti dell'originaria vocazione del territorio e al rafforzamento del suo grado di attrattività.

3. realizzazione di un progetto di offerta basato sulla radicale innovazione delle condizioni attuali del sistema territoriale.

Un orientamento così radicale sarà sostenuto, molto probabilmente, da un giudizio di scarsità ed insufficienza relativamente alle risorse attuali presenti in loco e utili al fine dello sviluppo del territorio.

L'indirizzo strategico di marketing territoriale corrispondente a tale posizione prevede l'**ideazione ed attuazione di "progetti innovatori"**. Questi ultimi sono costituiti da interventi che generalmente si

caratterizzano per essere: a) molto rilevanti dal punto di vista strutturale, economico e dell’impatto sull’immagine del territorio; b) fortemente voluti dalle autorità di governo locale e dai principali attori del territorio; c) notevolmente innovativi rispetto alla struttura urbana preesistente oppure alle attività economiche e/o sociali più consolidate nel territorio.

Tali interventi provocheranno un “cambiamento forte” rispetto alle condizioni, sia materiali che immateriali, presenti fino alla sua manifestazione.



Figura 7 - Gli indirizzi strategici di marketing territoriale rispetto alla vocazione dell’area

Fonte: Caroli M., op. cit., pag. 177

Chiaramente la scelta del posizionamento sarà vincolata anche da altre circostanze, non solo dall’importanza strategica riconosciuta a determinate risorse. I programmi strategici, infatti, devono essere fattibili, tanto sul piano economico – finanziario che su quello giuridico, economico e sociale.

Pertanto, si avrà una situazione analoga a quella illustrata nello schema che segue:

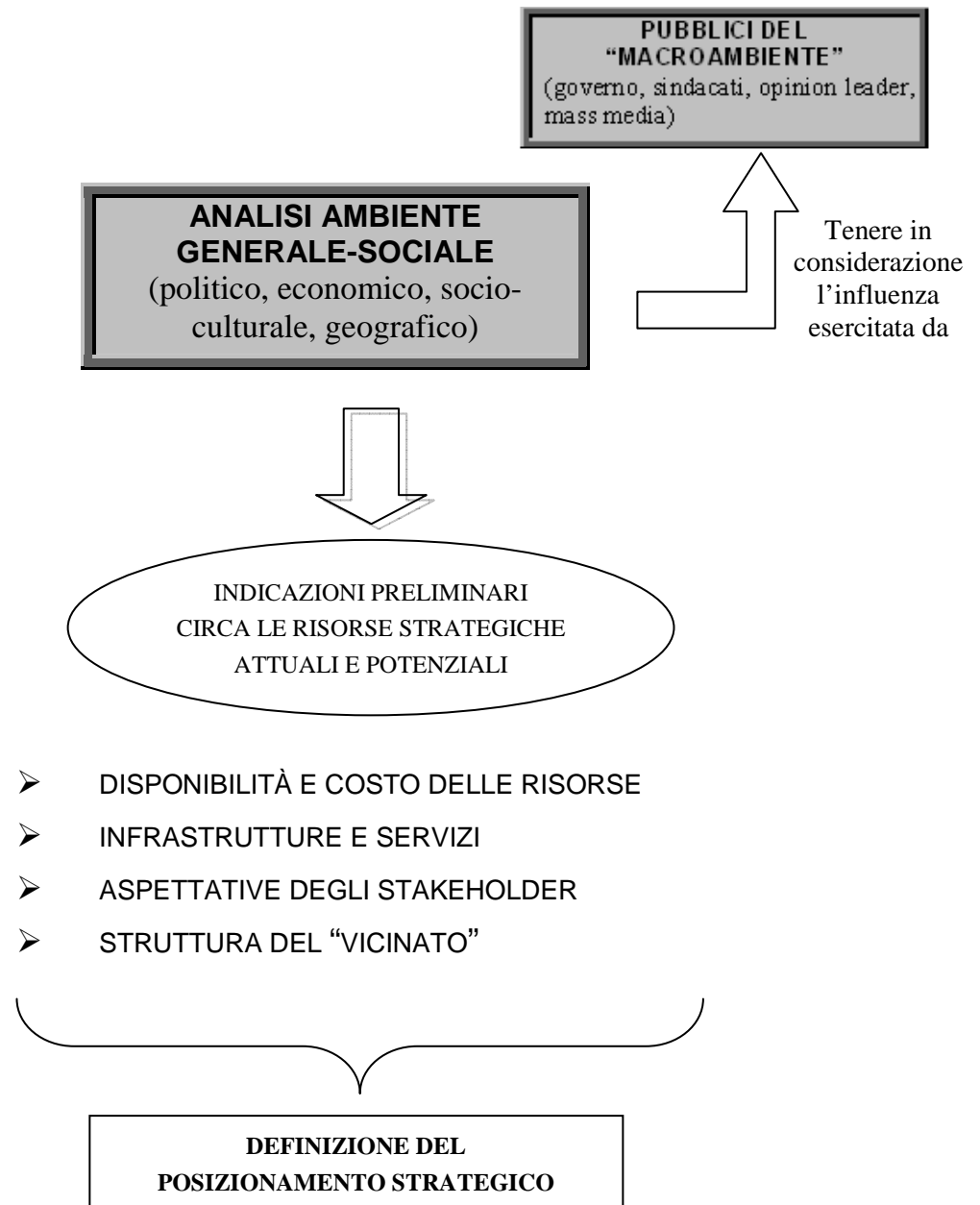


Figura 8 - Processo per definire il posizionamento strategico

- Marketing operativo

Fino ad ora abbiamo visto, seppur limitando i numerosi possibili approfondimenti, quale è il ruolo del marketing strategico a livello territoriale.

Passiamo ora ad esaminare, altrettanto brevemente, l'applicabilità del marketing operativo in tal contesto.

Nella letteratura il punto di partenza è sempre stato il marketing mix. Alcuni autori⁵³ hanno semplicemente considerato le 4P del marketing tradizionale (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione) e le hanno declinate in termini territoriali.

Vesci e Latusi sono tra coloro che propongono l'assimilazione delle leve del marketing mix al contesto territoriale utilizzando la seguente trasposizione:

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

Figura 9 - Marketing mix e marketing mix territoriale

D'altra parte bisogna anche evidenziare che, a livello pratico, il marketing territoriale è stato confuso e identificato addirittura con una sola delle quattro leve operative: la promozione. Il marketing del territorio è stato spesso ridotto e limitato alla promozione del territorio. Anche in letteratura, autori come Krantz e Schätzl⁵⁴ hanno limitato la loro discussione alla politica di prodotto/servizio e di comunicazione.

⁵³ Borden (1964), ad esempio, considera il marketing mix come il fulcro concettuale del marketing territoriale operativo così come, più recentemente, fanno Rizzi e Scaccheri (2006), Vesci (2000) e Latusi (2001);

⁵⁴ Krantz M., Schätzl L., *Marketing the city*, in Jensen-Butler C., Shachar A., Van Weesep J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997;

Kotler et al.⁵⁵ e Van den Berg et al.⁵⁶ adottano una via di mezzo dato che non fanno un esplicito riferimento al modello del marketing mix, ma affermano che il marketing territoriale comprende quattro attività principali:

- progettazione di un adeguato mix di beni e servizi territoriali;
- predisposizione di incentivi per gli utenti e 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.

Altri studiosi, invece, hanno fatto lo sforzo di calare il significato di marketing operativo sul territorio in modo che fosse più calzante con le logiche che lo governano.

Caroli, ad esempio, avanza una proposta maggiormente articolata ed individua le seguenti come le aree in cui esso trova applicazione:

- area degli interventi sull'offerta territoriale (considerando sia le componenti tangibili che quelle intangibili) in cui l'autore fa rientrare anche la definizione delle politiche di prezzo;
- area della comunicazione;
- area dell'organizzazione sia interna (volta al coordinamento degli attori locali) che esterna (volta alla gestione delle relazioni che si vengono a determinare con il mercato);
- area della promozione.

Aver introdotto la gestione organizzativa delle relazioni tra le leve del marketing mix è stato un passo importante perché, come si è già avuto modo di osservare in precedenza, questa è un'area fortemente critica nonché particolarmente rilevante e fonte di vantaggio competitivo. La dimensione relazionale è così fondamentale che essa investe un'importanza strategica⁵⁷: non esiste marketing territoriale se non si è grado di coordinare gli attori locali. Bisogna saper unire, motivare e

⁵⁵ Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, New York, The Free Press, 1993;

⁵⁶ Van den Berg L., Tramezza I., Van der Meer J., *Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese*, in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994;

⁵⁷ Tale variabile, pertanto, potrebbe essere più propriamente collocata nell'ambito del marketing strategico;

coordinare gli attori. Solo allora inizieranno ad assumere importanze anche le altre leve, a cominciare dalla promozione e dalla comunicazione.

Riassumendo, quale ruolo riveste a livello territoriale il marketing operativo?

Abbiamo visto che grazie al marketing strategico è possibile segmentare e posizionare il territorio. Il marketing operativo avrà il compito di decidere come raggiungere tale posizionamento, come essere migliori nel ruolo che si è scelto di ricoprire. A seconda anche del posizionamento scelto, una o l'altra delle leve assume maggior importanza. Ad esempio, se si opta per uno sviluppo turistico del territorio, allora saper promuovere efficientemente l'area sarà l'attività-chiave, sebbene non l'unica, del marketing operativo. Se si punta ad una espansione del settore industriale, allora probabilmente la leva che impropriamente viene chiamata "prezzo" potrà giocare il ruolo principale: incentivi e politiche di prezzo vantaggiose per chi si insedia in loco saranno strumenti utili per influenzare la scelta di nuovi investitori.

2.4 Definizione di marketing territoriale

Come è già stato ribadito nel primo paragrafo di questo capitolo, l'adozione di logiche di marketing nella gestione del territorio è maturata, o è stata fatta derivare, dalla crescente trasferibilità di risorse materiali e immateriali e dalla competizione tra aree attente a conservare quanto creato e ad attrarre nuove risorse esterne. È una disciplina recente e come tale i tentativi di fissare delle definizioni risultano alquanto difficili. Addirittura v'è chi sostiene che non siamo di fronte ad "un" marketing del territorio, ma ad un marketing di ogni singola componente coinvolta.

Anche se una definizione univoca non c'è, non sono certo pochi gli autori che si sono cimentati nella ricerca del concetto di sintesi che, nella loro opinione, riassume gli obiettivi di tale disciplina.

Nello schema che segue si propone una breve rivisitazione delle definizioni fornite da alcuni dei principali Autori in materia, sia italiani che stranieri.

Review della letteratura sulla definizione di *marketing territoriale*

Autori	Definizione proposta
Ashworth and Voogd (1988)	City marketing describes various ways in which cities can improve their competitive position in a market (...) City marketing can be described as a process whereby urban activities are possible related to the demands of targeted customers so as to maximize the efficient social and economic functioning of the area concerned in accordance with whatever goals have been established. This idea can be applied at many spatial scales and thus city marketing can be viewed as a part of broader geographical marketing alongside regional or even national marketing.
Van der Meer (1990)	City marketing can be described as the set of activities intended to optimize the tuning between the supply of urban functions and the demand from inhabitants, companies, tourists and other visitors.
Van den Berg, Klaansen, Van der Meer (1990)	Il marketing urbano persegue la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone .
Textier, Valle (1992)	<p>“Les actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leur activité, et promouvoir globalement une image. ,,</p> <p>Insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in uno specifico territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali e promuovere un'immagine favorevole.</p>
Kotler, Haider, Rein (1993)	Strategic marketing calls for designing a community to satisfy the needs of its key constituencies . Place marketing succeed when stakeholders, such as citizens, workers, and business firm derive satisfaction from their community, and when visitors, new businesses and investors find expectations met. [...] Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target markets .
Paddison (1993)	L'obiettivo del “place marketing” è quello di potenziare la posizione competitiva di una città nel confronto internazionale per attrarre investimenti, migliorare l'immagine dell'area urbana e il benessere della sua popolazione.
Kearn, Philo (1993)	Place (city) marketing is the practice of selling places entails public and private agencies who strive to "sell" the image of a particular geographically-defined "place", usually a town or city, so as to make it attractive to economic enterprises, to tourists and even to inhabitants of that place.
Smyth (1994)	Obiettivo del marketing urbano è la promozione di un'area o dell'intera città per la realizzazione di determinate attività con valenza economica e, in alcuni casi, la vendita di parti della città per vivere, consumare e svolgere attività economiche.
Gold and Ward (1994)	Place promotion is the conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or areas to a target audience.
Casella (1997)	Si occupa dell'analisi, della pianificazione, della messa in opera e del controllo dei programmi concepiti dall'autorità pubblica di management urbano e dagli organismi che da essa dipendono (...) per

	rispondere al meglio alle aspettative delle persone e delle attività della città e del suo territorio e migliorare la qualità e la competitività globale della città nel suo ambiente concorrenziale.
Storlazzi (1997)	La capacità gestionale o addirittura imprenditoriale del sistema pubblico che opera per lo sviluppo di un certo contesto viene a realizzarsi secondo un approccio che si definisce di marketing territoriale.
Valdani and Jarach (1998)	Disciplina cui compete l'analisi, la pianificazione, e l'implementazione di piani che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento obiettivi politico-organizzativi di interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente o migrante.
Cercola (1999)	Un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini.
Caroli (1999)	Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. Sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione.
Paoli (1999)	Il marketing d'area consiste nelle attività esercitate su uno specifico spazio geografico che possono rendere un'area attrattiva per un gruppo prescelto di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale si è attuato il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.
Valdani and Ancarani (2000)	L'analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione - attrattività- valore.
Zerweck	City marketing is a comprehensive and action-oriented city management method that seeks to institutionalise, clarify and integrate processes of co-operative authority of all public and private decision-makers in the city under the application of functional, entrepreneurial marketing management in a politically administrative system city.

L'analisi delle definizioni sopraproposte mi conduce ad alcune considerazioni:

- non c'è ancora una chiara collocazione teorica del marketing territoriale: è una nuova disciplina? È un insieme di attività? È un processo? È una funzione? Trascurerei di addentrarmi in questa diatriba perché sicuramente ci sono molti altri studiosi che possono farlo con maggior cognizione di causa;

- Quasi tutti gli autori individuano tra gli obiettivi del marketing territoriale sia finalità di stampo economico (attrazione di investimenti e di turisti, sviluppo delle imprese locali, ecc.) che di carattere sociale (benessere della comunità, creazione di valore per la collettività, miglioramento della qualità della vita, ecc.);
- A volte si fa riferimento, più genericamente, al concetto di promozione dell'area e al miglioramento dell'immagine del territorio;
- Per quasi la totalità degli autori le pratiche di marketing territoriale derivano dalla traslazione di quelle attuate a livello aziendale. Coerentemente con questa impostazione, anche le definizioni rispecchiano la vicinanza al mondo imprenditoriale. In esse, infatti, si ritrovano concetti quali quello di "scambio", di "competizione" / "posizione competitiva" e "mercato". Il concetto di scambio, in particolare, ha rappresentato la chiave di volta tra il marketing tradizionale e quello territoriale. L'essenza del marketing, infatti, è stata ricondotta alla transazione, definibile come uno scambio di valore tra due controparti (per cui il marketing ha a che fare con il modo in cui le transazioni sono create, stimolate, facilitate e valorizzate);
- A differenza di quanto è avvenuto nel marketing tradizionale, in quello territoriale non è ancora possibile individuare un'evoluzione del concetto e della filosofia sottostante (nel marketing tradizionale si è passati dall'orientamento al prodotto, all'orientamento alle vendite e a quello al cliente. Esaminando le definizioni date nel corso degli anni si riscontra proprio il passaggio da un'impostazione ad un'altra).

Prima di proporre la mia definizione di marketing territoriale, secondo la concezione che ho della disciplina e che ho cercato di esporre nelle pagine precedenti, vorrei presentare alcune definizioni sul medesimo concetto espresse, però, da alcuni dei soggetti che operativamente sono chiamati ad adottare tali politiche in Italia.

La seguente tabella, pertanto, presenta una raccolta di definizioni fornite dalle Camere di Commercio, da Regioni, Province e Comuni.

LOCALITA'	DEFINIZIONE
Varese	Il marketing territoriale si pone come "l'insieme degli strumenti per le promozioni del prodotto del territorio" attraverso una comunicazione capace di valorizzarne le potenzialità di sviluppo e le caratteristiche socioeconomiche e ambientali e di incentivare l'imprenditorialità locale, nazionale ed estera.
Ancona (CCIAA)	Il marketing territoriale viene inteso come una serie coordinata di azioni rivolte ad agire sulla capacità attrattiva di un territorio nei confronti di target specifici , allo scopo di contribuire ad un suo sviluppo equilibrato, cioè sostenibile e coerente con il quadro delle risorse e delle potenzialità che lo caratterizzano definendone i vantaggi competitivi .
Vercelli	Coinvolgimento di tutti i settori produttivi in progetti congiunti e condivisi, che prevedano l'organizzazione di campagne d'immagine del territorio , d'attrazione ed animazione, volte ad esaltare la tipicità e le risorse, la valorizzazione del tessuto urbano e dei centri storici.
Grosseto	Valorizzazione delle vocazioni territoriali, in chiave produttiva e turistica; intervento nei processi di promozione e sviluppo delle stesse. Reale condivisione delle esigenze e dei desideri dei vari soggetti che interagiscono sul e per il territorio : gli stakeholder (in primo luogo la popolazione residente e le imprese), i clienti/mercato (pubblici/privati), i policy maker.
Cosenza	Obiettivo di promuovere e sviluppare il territorio provinciale e il suo inserimento in un contesto economico competitivo .
Mantova (CCIAA)	Il piano di marketing strategico territoriale è: <ul style="list-style-type: none"> - è una strategia per promuovere le opportunità offerte dal territorio allo scopo di attrarre risorse dall'economia globale; - è uno strumento per finalizzare le politiche territoriali e urbane alle esigenze degli soggetti territoriali; - è un supporto per la riorganizzazione delle procedure amministrative nella direzione di una maggiore attenzione alla domanda del prodotto sistema locale e alla qualificazione dell'offerta; - è una azione che si fonda sulla partecipazione e sul consenso di tutti gli attori e sulla trasparenza degli interessi in gioco; - è una politica di comunicazione che individua e veicola una nuova immagine del territorio, dando forma a una identità collettiva ampiamente condivisa e partecipata.
Piacenza (CCIAA, Comuni, Provincia)	Il marketing territoriale ha l'obiettivo di promuovere l'immagine di Piacenza a 360 gradi - patrimonio artistico, bellezze paesaggistiche, enogastronomia, poli universitari, logistici, industriali, fiere e mercati - in modo di favorire tanto l'esportazione delle nostre eccellenze quanto l'importazione di iniziative produttive, di risorse finanziarie sia pubbliche che private, di flussi turistici e altro ancora.
Siena (provincia)	Serve sia per sostenere e valorizzare il sistema competitivo locale sia per promuovere integrazioni aggiuntive tramite la promozione di attrazione di investimenti dall'esterno (mirate al rafforzamento di alcuni segmenti per il miglioramento complessivo della competitività del sistema economico-produttivo senese).
Emilia Romagna	Il marketing territoriale è inteso come capacità di attrarre investimenti sul territorio attraverso attività di promozione e di miglioramento dell'ambiente

	economico di una determinata area.
Massa Carrara (provincia)	Il Marketing territoriale si pone come l'insieme degli strumenti per la promozione del "prodotto territorio" attraverso una comunicazione capace di valorizzare le potenzialità di sviluppo, le caratteristiche socioeconomiche e ambientali, e di incentivare l'imprenditorialità locale ed extralocale.
Milano (provincia)	È una politica di promozione che non può essere in alcun modo scissa dal concetto di promozione di "area-sistema vasta" e che è strettamente connessa con le politiche di promozione dello sviluppo locale
Trento (provincia autonoma)	Il marketing territoriale è uno dei nuovi strumenti a supporto delle scelte programmatiche ed è un insieme di strumenti idonei al perseguimento dell'obiettivo della creazione del "sistema Trentino". Il marketing territoriale è il processo attraverso il quale un ente di coordinamento territoriale agisce sulla capacità di un luogo, geograficamente definito, di esercitare un'attrattiva nei confronti di target specifici di fruitori, al fine di incentivare lo sviluppo, in senso equilibrato, coerente e sostenibile, attraverso il coinvolgimento dei principali attori i quali con la propria offerta o attività, contribuiscono alla definizione della vocazione e dell'immagine del territorio stesso.

Ho voluto presentare anche questo secondo gruppo di definizioni in modo tale che si potesse cogliere l'emergere di diverse distorsioni in sede applicativa. Innanzitutto, c'è un riferimento molto più accentuato agli strumenti di promozione e di comunicazione rispetto alle definizioni provenienti dalla letteratura. Inoltre, gli obiettivi di carattere sociale tendono a passare in secondo piano se non a scomparire: l'obiettivo principale è quasi sempre il miglioramento dell'attrattività dell'area per incentivare l'imprenditorialità sia locale che extra-locale. Infine, come era normale aspettarsi, nelle definizioni si tende ad evitare di avventurarsi in diatribe terminologiche, tanto che il marketing territoriale viene semplicemente definito o come "insieme di strumenti" o come "processo"⁵⁸.

Ciò che non ritrovo in nessuna definizione, né teorica che applicativa, è il riconoscimento del ruolo centrale dei residenti, aspetto che ritengo essenziale. Anzi, secondo Caroli 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

⁵⁸ La definizione riportata in corrispondenza della voce "Trento" è molto più articolata e strutturata rispetto alle altre, si avvicina più a quelle fornite nella tabella precedente che non a quelle della tabella in cui è inserita. In effetti, essa è frutto anche dell'operato del prof. Martini che era uno dei membri che ha redatto le linee guida del progetto di marketing territoriale per il Trentino da cui la definizione è stata presa;

vincoli all'azione medesima di marketing territoriale. Gilodi⁵⁹ non condivide del tutto questa critica in quanto ritiene che “anche la sola attrazione di investimenti d'impresa su un territorio deve necessariamente contemperare (...) le implicazioni a livello non solo urbanistico ma soprattutto sociale, che da essa derivano.” Da parte mia non condivido né la critica di Caroli né la spiegazione di Gilodi proprio perché, come ribadito poche righe sopra, riconosco nella soddisfazione dei residenti l'obiettivo primario del marketing territoriale.

A questo punto, quindi, non mi resta che fornire una mia definizione:

“Il marketing territoriale è uno strumento finalizzato a rendere più appetibile un territorio agli occhi dei residenti in primis e, a seguire, degli altri stakeholder, attuali e potenziali.

Esso si basa sull'analisi dei bisogni e del livello di soddisfazione degli stakeholder del territorio stesso.”

L'obiettivo del marketing territoriale è quello di definire le strategie migliori e di adottare gli interventi necessari per migliorare la qualità della vita dei residenti e, quindi, quella degli altri stakeholder. Il marketing territoriale è un processo che si avvale dell'analisi 1) dei bisogni e del livello di soddisfazione degli stakeholder del territorio 2) delle risorse di quest'ultimo.

⁵⁹ Gilodi C., *Territorio e marketing tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, LIUC Papers n. 149, Università di Castellana, 2004;

Capitolo 3

Attori, relazioni e valore

Introduzione. - 3.1 Gli attori del territorio. -3.2 Territorio e relazioni – 3.3 Il valore di un territorio. – 3.3.1 Il concetto di valore. – 3.3.2 La misurazione del valore.

*“A che servono ricchezza e potere
se non si usano
con saggezza e compassione?”*

A conclusione del precedente capitolo si è proposta la propria personale definizione di marketing territoriale. Si rende necessario, però, sviscerare alcune sue parti in modo tale da assicurare una maggiore comprensione della stessa ed evitare confusione sui termini. In particolare, una definizione siffatta richiede che venga dettagliato:

- ciò che crea valore, ciò che migliora la qualità della vita dei residenti;
- come si misura il valore;
- chi sono gli stakeholder a cui fare riferimento.

Questo capitolo, quindi, sarà così strutturato: nel primo paragrafo proporrò uno studio degli “attori territoriali”, sia a livello di forze politiche che di rappresentanze economiche che di gruppi e categorie sociali presenti nel territorio; proseguirò con l’evidenziazione delle relazioni che si creano su un territorio e l’importanza che ciò avvenga; nel terzo paragrafo mi occuperò di declinare il concetto di valore in modo tale da essere successivamente in grado di spiegare, su queste basi, come è possibile incrementare il valore di una comunità.

3.1 Gli attori del territorio

Il primo passo per poter arrivare a determinare la strategia migliore per incrementare il benessere di una “comunità”⁶⁰ è definire da chi è composta tale comunità.

Infatti, “un territorio è sede di un insieme di attori costituiti da persone fisiche e da organizzazioni più o meno complesse, dotate di risorse e finalizzate allo svolgimento di determinate attività che, almeno in parte, sono realizzate e hanno riflesso sul territorio dove hanno sede.”⁶¹

Cominciamo tale analisi con un paio di constatazioni.

Innanzitutto, tutti gli stakeholder sono accomunati da almeno un fattore: traggono soddisfazione dal territorio o dalle relazioni / servizi / scambi che in esso hanno luogo.

La seconda osservazione riguarda il fatto che i diversi attori non vivono con la stessa intensità il territorio. Alcuni soggetti (si fa particolare riferimento ai residenti) hanno un legame con il territorio molto forte o potenzialmente forte (nel caso in cui la residenza formale è nel territorio, ma non sono state sviluppate relazioni significative), altri intrattengono relazioni frequenti e significative pur non abitandovi, altri ancora possono avere un contatto sporadico con esso.

Gli stakeholder possono sviluppare relazioni di diverso tipo con il territorio anche a seconda del fatto che siano possessori o si qualifichino essi stessi come risorse oppure che siano solo utenti del territorio e dei servizi che esso offre. Occorre precisare che un determinato attore, in quanto “risorsa” di una certa area, allora ne è anche utente, mentre non vale la relazione inversa. Un utente può essere semplicemente un utente e, per di più, le esternalità che esso può produrre sul territorio possono essere sia positive che negative (addirittura queste ultime potrebbero essere maggiori di quelle positive).

⁶⁰ Utilizzo il termine “comunità” un po’ impropriamente. Esso, infatti, sta ad indicare una struttura organizzativa sociale, confinata geograficamente, in cui gli abitanti hanno delle caratteristiche comuni. In senso più strettamente sociologico, l’appartenenza è determinata da caratteristiche più forti tali da creare un’identità degli appartenenti, tramite una storia comune, ideali condivisi, tradizioni e/o costumi. In ecologia, però, il termine comunità designa un insieme di organismi che condividono uno stesso ecosistema geograficamente limitato (e interagiscono all’interno di tale sistema). L’utilizzo del termine che faccio io in questa sede si avvicina più a quest’ultima definizione volendo comprendere tutti i soggetti che interagiscono all’interno di un territorio.

⁶¹ Caroli M. G., *op. cit.*, pag. 21;

Ciò che dovrebbe essere evidente, comunque, è il contesto estremamente variegato di attori che si rapportano al territorio. Sarebbe possibile distinguerli in base alla natura giuridica, alla missione istituzionale, al rilievo economico e a quello sociale.

Una distinzione spesso utilizzata è quella che contrappone i portatori, nei confronti del territorio, di interessi rilevanti (e che vengono definiti pubblici interni) a coloro che, invece, sono definibili come clienti / mercati (pubblici esterni) e a coloro che sono amministratori del territorio o policy maker.

Evito in questa sede di proporre una suddivisione differente, limitandomi, invece, a segnalare che tra le categorie di cui sopra è opportuno far rientrare anche le generazioni future e i potenziali fruitori.

Basandomi su quella presentata poche righe sopra, procedo ora ad una identificazione specifica delle differenti soggettività.

Generalmente i pubblici interni vengono ripartiti in due grandi categorie:

- 1) i residenti;
- 2) le imprese e le attività commerciali insediate sul territorio.

Aggiungerei una terza e una quarta categoria:

- 3) coloro che lavorano nel territorio;
- 4) le associazioni (sportive, culturali, sociali, ecc.) che operano in esso.

I **residenti** sono, come ho già avuto modo di ribadire diverse volte, gli interlocutori privilegiati e i destinatari principali degli interventi dei policy maker. Si può ragionevolmente ipotizzare che essi saranno tanto più soddisfatti quanto più il territorio è in grado di offrire livelli di qualità della vita coerenti con le loro aspettative. Essi, infatti, ricercheranno nel territorio il miglioramento e l'ottimizzazione degli aspetti connessi alla sanità e all'ambiente (presenza di servizi sanitari e assistenziali, assenza o limitazione dell'inquinamento dell'aria e dell'acqua, fruibilità di spazi verdi, ecc.), alla sicurezza, all'accessibilità e al grado di fruibilità delle risorse, alle relazioni sociali, alla cultura e al divertimento. Rizzi e Scaccheri⁶² distinguono, tra i residenti, coloro i quali sono proprietari di immobili e sostengono che il loro interesse prioritario è l'incremento di valore degli immobili stessi. Essi, pertanto, considereranno come apportatrici di valore al

territorio tutte quelle attività che accrescono il valore delle proprietà immobiliari. Non ritengo particolarmente utile questa ulteriore distinzione o, piuttosto, non reputo particolarmente convincente tale affermazione perché finalizza l'attività umana al solo ritorno economico.

Le **imprese e le attività commerciali** insediate nel territorio rappresentano un secondo, importante, gruppo di stakeholder, più o meno ampio e significativo, ovviamente, a seconda dell'ampiezza del territorio preso in considerazione e del suo sviluppo a livello economico e produttivo.

Ai loro occhi un territorio è di qualità elevata se è in grado di offrire vantaggi di tipo localizzativo ed economie esterne. Si fa riferimento, ad esempio, alla vicinanza a reti e nodi di comunicazione di grande rilevanza, alla prossimità delle fonti di approvvigionamento, alla presenza di un buon mercato di sbocco, alla vicinanza di altre imprese complementari, alla presenza di una popolazione che costituisca forza lavoro con elevato livello di istruzione e professionalità specifiche.

I titolari di attività imprenditoriali saranno più attenti e giudicheranno in base alla possibilità che il territorio dà di sviluppare la propria attività economica e di ottenere ritorni economici. Il livello di soddisfazione sarà strettamente connesso anche alla presenza dei servizi necessari all'attività imprenditoriale e alle strutture ed eventi che agevolano l'incremento di flusso di clienti.

Il terzo gruppo aggiunto è costituito da **coloro che lavorano nel territorio** preso in considerazione. L'inserimento di questa categoria in questa sezione potrebbe essere criticata per il fatto che è possibile una sua collocazione anche in seno ai pubblici esterni (clienti / mercati). D'altra parte ritengo che la continuità e l'intensità del rapporto che si viene a creare grazie ad una relazione lavorativa faccia meritare un'attenzione particolare a questa categoria di soggetti, tanto più se si considera che in essa potrebbero essere compresi anche molti residenti.

Questi ultimi saranno particolarmente soddisfatti se riusciranno a trovare, nell'ambito territoriale, opportunità di lavoro economicamente convenienti e coerenti con la loro formazione e le loro professionalità. I lavoratori pendolari

⁶² Rizzi P., Scaccheri A., *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di*

presteranno attenzione anche ad altri aspetti quali, ad esempio, l'accessibilità al paese, la presenza di parcheggi, l'offerta ristorativa, ecc.

L'ultimo gruppo che ho inserito tra i pubblici interni è rappresentato dalle **associazioni** (sportive, culturali, sociali, ecc.) che operano nel territorio.

Inspiegabilmente, esse sono spesso ignorate nell'elenco degli stakeholder da considerare. Eppure l'associazionismo è un fenomeno che caratterizza fortemente l'Italia ed, inoltre, esso può avere forti ripercussioni sulla vivacità e sulla potenziale qualità della vita di un territorio.

Elementi che possono giovare alla crescita e allo sviluppo di siffatti soggetti sono, per esempio, la presenza di spazi in cui riunirsi e/o organizzare attività, le caratteristiche sociali, economiche e demografiche dei residenti, la possibilità di beneficiare di contributi o sponsorizzazioni, ecc.

Passo ora ad esaminare quelli che vengono generalmente definiti “**pubblici esterni**”. Anche questo aggregato, al suo interno, è molto variegato. Ciò che accomuna le diverse categorie che ne fanno parte è l'attrazione esercitata verso di esse dal territorio. “Il territorio è infatti in grado di far convergere clienti / pubblici esterni sempre più numerosi e più ‘adatti’ quanto più si rende attrattivo, cioè quanto più è in grado di soddisfare le specifiche esigenze dei differenti pubblici.”⁶³

Un'identificazione separata porta a distinguere almeno tre grandi categorie di pubblici di riferimento:

- 1) i **fruitori dei beni e servizi** offerti dalle differenti entità territoriali. Questo raggruppamento comprende numerosi soggetti: coloro che si recano nell'area per shopping, coloro che frequentano gli istituti scolastici ivi localizzati, gli utilizzatori di strutture sportive o sanitarie e, in generale, i fruitori dei diversi beni e servizi. Preferisco escludere da questa prima voce un particolare gruppo di soggetti in quanto ritengo che si differenzino dagli altri per tipologia di consumo. Tale gruppo va a costituire la seconda categoria, ossia:

sviluppo locale, Milano, FrancoAngeli, 2006;

⁶³ Rizzi P., Scaccheri A., *op. cit.*, pag. 197;

- 2) **i turisti e i visitatori** (per motivazioni d'affari, a scopo congressuale, ecc.). La loro soddisfazione deriverà da una molteplicità di fattori (accoglienza, accessibilità, ospitalità, qualità delle strutture, ecc.) in aggiunta a quella derivabile dal motivo della visita stessa.
- 3) la terza categoria è rappresentata dagli **investitori**, che fanno confluire risorse (non solo, quindi, capitali) verso quelle aree che giudicano meritevoli di investimento, garantendone una maggiore valorizzazione.

La terza e ultima categoria è rappresentata dai **policy makers**, ovvero i soggetti che pianificano e gestiscono il territorio per conto degli stakeholders rilevanti, svolgendo pertanto un ruolo manageriale critico. Più l'area di riferimento sarà ampia (da piccolo Comune a città a provincia e regione) più questa categoria tenderà ad essere articolata con conseguenti difficoltà di coordinamento delle politiche.

I policy makers possono essere espressione sia dell'amministrazione pubblica che dell'imprenditoria privata (comunità montane, enti di promozione, associazioni di categoria, aziende municipalizzate, università, ministeri, sindacati nazionali, fondazioni bancarie, grandi imprese, ecc.).

A queste categorie "classiche" di stakeholder ne aggiungerei, come accennato in precedenza, una ulteriore, rappresentata dai potenziali fruitori e dalle generazioni future.

Gli stakeholder potenziali sono, ad esempio, nuovi residenti e nuove imprese che possono insediarsi sul territorio. Tali soggetti, se giudicano attrattivo un territorio, sono in grado di apportare nuove capacità lavorative, nuove competenze, nuove imprenditorialità e nuovi posti di lavoro.

Ritengo necessario inserire anche le generazioni future in modo tale che sia ben chiaro che i policy maker dovranno adottare delle politiche che non solo rispettino e soddisfino gli stakeholder attuali, ma che diano la potenzialità anche a quelli futuri di godere delle risorse di un determinato territorio (promuovendo azioni di cosiddetto sviluppo sostenibile).

3.2 Territorio e relazioni

Il territorio ospita contemporaneamente⁶⁴ più tipologie di attori che in letteratura vengono differenziati tra coloro che compongono il mercato interno e quelli che costituiscono il mercato esterno. La presenza di differenti segmenti di mercato rappresenta allo stesso tempo una notevole difficoltà, o comunque un'impegnativa sfida, nella gestione del territorio, e un'altrettanto significativa opportunità di ricchezza socio-economica.

L'aspetto problematico deriva dal fatto che i soggetti che fanno parte di segmenti diversi hanno bisogni, interessi e aspettative dal territorio che in molti casi divergono. L'aspetto positivo consiste nel fatto che la co-presenza di tipologie diverse di utenti determina delle interazioni tra gli stessi che possono rafforzare e ampliare la qualità dello sviluppo sociale ed economico del territorio.

In questo paragrafo mi concentrerò proprio sull'analisi delle interazioni che si sviluppano, e che potrebbero e dovrebbero svilupparsi, tra i diversi attori territoriali.

L'analisi delle relazioni è fondamentale perché esse costituiscono la vera essenza di un territorio e sono la base anche per la crescita e lo sviluppo dello stesso: sono una risorsa strategica fondamentale in quanto tali e perché permettono di attrarre nuove risorse.

Questa concezione di relazioni come risorse trova espressione e riconoscimento in un concetto di recente diffusione: il capitale sociale⁶⁵.

Esistono molteplici definizioni in letteratura e diversi approcci all'argomento. C'è comunque un elemento che accomuna tutti: il riferimento ad una dimensione relazionale del concetto. Secondo una visione largamente condivisa, il capitale sociale si presenta come una risorsa fondata sull'esistenza di qualche tipo di relazioni sociali.

È possibile analizzare l'argomento distinguendo fra una visione statica e una dinamica, oppure tra un approccio "collettivistico" e uno "individualistico".

⁶⁴ Salvo casi molto particolari come, ad esempio, paesi di dimensioni molto ridotte;

⁶⁵ Originariamente il concetto di capitale sociale si è affermato in ambito sociologico a partire dalla fine degli anni Ottanta grazie ai contributi di Pierre Bourdieu e James Coleman. Nel corso degli anni Novanta la letteratura sul tema si è ampliata e il concetto ha trovato applicazione anche in campo economico.

Per i fini che mi son preposta mi sembra che la seconda distinzione possa tornare maggiormente utile⁶⁶. L'approccio "collettivistico" interpreta il capitale sociale come un fattore definibile e operante a livello di comunità. Il sociologo Robert Putnam, che ha avuto un ruolo determinante nel diffondere questo orientamento, definisce il capitale sociale come "la fiducia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo"⁶⁷.

Opposta è, invece, l'ottica di chi adotta un approccio "individualistico". In questo caso i protagonisti sono i singoli individui e le competenze e le capacità relazioni che essi posseggono. In particolare, secondo Coleman "The function identified by the concept 'social capital' is the value of those aspects of social structure to actors, as resources that can be used by the actors to realize their interests"⁶⁸.

Un aspetto interessante che emerge dalla letteratura è il potere riconosciuto alle variabili fiducia e affidabilità. Secondo le analisi teoriche tali variabili favoriscono la cooperazione in determinati contesi sociali. Promuovendo la cooperazione, la presenza di capitale sociale favorirebbe, in determinate situazioni, il raggiungimento di output maggiori rispetto a quelli che i singoli individui (e la società nel suo complesso) otterrebbero qualora non cooperassero. Affinché il vantaggio potenziale derivante dalla cooperazione si traduca in un vantaggio reale, devono verificarsi due condizioni:

1. i singoli agenti devono confidare nell'ottenimento di una risposta cooperativa da parte del soggetto, o dei soggetti, con cui entrano in contatto;

⁶⁶ Per completezza, riporto anche l'altra suddivisione, quella tra visione statica e dinamica che in ogni caso fornisce spunti interessanti. Nella visione statica e deterministica, di cui Putnam e Fukuyama sono i maggiori esponenti, il capitale sociale è il risultato di componenti storiche e culturali di lungo periodo che determinano situazioni irreversibili di maggior o minor sviluppo sociale, istituzionale ed economico. Da ciò deriva l'impossibilità per i soggetti pubblici di orientare il capitale sociale, e per i territori l'impossibilità di mutare il loro status quo. Tale visione è stata criticata da autori come Bagnasco che sostengono che il capitale sociale non è altro che il risultato di processi di interazione tra attori, risorse locali, stimoli esterni, e quindi si ridefinisce continuamente. In questa visione dinamica le politiche pubbliche possono essere in grado di attivare risorse potenziali presenti nel capitale sociale di un determinato luogo o di potenziare ed incrementare le componenti scarse. In questo modo si può ottenere sviluppo endogeno, in grado di rendere il territorio autonomo e indipendente, proprio perché sarà in grado di rigenerarsi nel tempo.

⁶⁷ Putnam R., *Making Democracy Work Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993, Traduzione italiana: Putnam R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 1993, pag. 196;

2. la risposta cooperativa deve essere effettivamente messa in atto.

Queste condizioni non possono non richiamare alla mente i concetti propri della teoria dei giochi, di cui si è fatto breve cenno nel secondo capitolo. In quella sede, infatti, si evidenziava come la soluzione migliore comportasse una comunione d'intenti tra i diversi gruppi di stakeholder. In quest'ottica, il rafforzamento del capitale sociale può essere considerato come un passo più o meno obbligato per raggiungere l'ottimo.

Se accettiamo questa visione, prima di ricercare la cooperazione tra i diversi attori, è necessario procedere all'individuazione, comprensione e analisi delle relazioni, per identificare i flussi di risorse e la loro ottimale gestione in un'ottica di incremento della qualità e del valore di un territorio.

Per fare ciò, d'accordo con quanto espresso da Fiocca *et al.*⁶⁹, è opportuno puntualizzare alcuni principi di carattere principalmente etico che governano o dovrebbero governare le relazioni. Essi individuano, tra i più rilevanti, i seguenti: la libertà, la trasparenza, l'onestà, i linguaggi condivisi, la volontà e la capacità di interagire nel tempo e nello spazio. Riprendendo in parte quanto da loro scritto, esaminiamo più nel dettaglio questi e altri principi.

a) *La libertà.* L'imposizione e l'obbligatorietà non sono due dei presupposti migliori per lo sviluppo di relazioni reciprocamente soddisfacenti. Al contrario, esse rischiano di creare astio e risentimento. Ecco, allora, che le relazioni, affinché possano creare valore, devono essere informate al principio della libertà.

b) *L'onestà.* È un principio talmente essenziale che sarebbe bello non doverlo neanche nominare, ma poterlo dare per scontato. Purtroppo, invece, non è un presupposto a cui tutte le relazioni tra persone e organizzazioni si sono basate e si basano. L'onestà conduce alla fiducia e quest'ultima permette di sviluppare relazioni durature e di valore. Il danno causato da una fiducia mal riposta può essere enorme. L'onestà è supportata dalla trasparenza: "ogni non-trasparenza inquina le aspettative della controparte, ne diminuisce la fiducia prospettica e la volontà di trasferire risorse e quindi valore."⁷⁰

⁶⁸ Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press, 1990, pag. 305;

⁶⁹ Fiocca R., Montagnini F., Snehota I., Tzannis A., *Valore, Relazioni e confini d'impresa*, in Fiocca R., *Rileggere l'impresa*, Parma, Etas, 2007;

⁷⁰ Fiocca R., Montagnini F., Snehota I., Tzannis A., *op. cit.*;

c) La *condivisione*. L'instaurarsi e lo svilupparsi di una relazione comporta, anzitutto, la comprensione reciproca, ma, in particolare, la condivisione di qualche opinione, giudizio, risorsa. Occorre che ci sia una visione comune affinché si sviluppi una relazione di reciproco interesse.

Definiti i principi che dovrebbero reggere ogni buona relazione è importante, nella fase di analisi del territorio, comprendere quali relazioni si instaurano tra i soggetti che vi operano, cosa ostacola lo sviluppo di relazioni positive, quali relazioni possono essere portatrici di risorse utili, ecc.

Se si condivide l'orientamento per il quale il vantaggio di un'area sta nella capacità di individuare, attrarre, favorire e gestire le relazioni per appropriarsi delle risorse, ma soprattutto per incrementare il livello qualitativo di chi vi vive e opera, allora bisogna tenere in considerazione una tematica strettamente collegata. Faccio riferimento al fatto che "le relazioni non sono mai isolate, ma si situano ed esistono in una rete (network⁷¹) relazionale. Ciò comporta il fatto che per comprendere la relazione bisogna allargare la prospettiva e, innalzandosi, cogliere le interconnessioni esistenti tra le relazioni e tra i nodi della rete."⁷² Il compito critico, comunque, più dell'individuazione e della combinazione delle risorse attratte dalle relazioni, sta nella modalità con cui tale processo viene svolto e nelle persone a cui tale compito viene affidato.

La raffigurazione delle relazioni secondo una logica di network è tipica dei mercati business-to-business; la sua applicabilità ad un territorio va invece approfondita ulteriormente (anche se, ovviamente, si sono già sviluppate esperienze di social network con riferimento, ad esempio, all'offerta culturale di un territorio).

Un contributo teorico che arricchisce di contenuti reticolari il marketing territoriale è quello di Håkansson, Tunisini e Waluszewski (2003) che analizza il concetto di territorio attraverso la prospettiva dell'IMP Group. Quest'ultima rileva tre caratteristiche fondamentali con riferimento al network: l'interazione, l'interdipendenza e l'incompletezza (Ford, Gadde, Håkansson e Snehota, 2002 e 2003). In merito all'interazione l'IMP Group sottolinea che i nodi di un business

⁷¹ Per network si intende una modalità organizzativa caratterizzata da connessioni interattive e basata su linguaggi condivisi, codificati e specialistici. Si veda Croci E., Frey M., *Una riflessione a più voci: il suo punto di partenza*, in *Economia e Politica industriale*, 1989, n. 64;

⁷² Fiocca R., Montagnini F., Snehota I., Tzannis A., *op. cit.*;

network si contraddistinguono per essere dei soggetti attivi ed eterogenei interagenti tra loro con lo scopo di ricercare delle soluzioni ai loro differenti problemi. L'interdipendenza implica, invece, che i membri del network possiedano una discrezionalità limitata per sviluppare strategie e politiche autonome; ciò comporta che gli output dei vari membri siano fortemente influenzati dalle attitudini e dalle azioni degli altri membri con cui sono in relazione. L'incompletezza, infine, implica che per soddisfare i bisogni degli altri soggetti ogni membro dipende dalle risorse e dalle competenze detenute dagli altri membri: non può provvedere da sé. Håkansson, Tunisini e Waluszewski definiscono quindi il territorio come una combinazione "di un set di risorse" e rilevano la presenza di relazioni che legano insieme le risorse di un particolare territorio con quelle di un altro territorio.

In relazione ai network territoriali, Aiello e Donvito (2006) identificano sei fase evolutive: 1. fase di consapevolezza; 2. fase di pre-network; 3. fase di formalizzazione del network; 4. fase di crescita; 5. fase di maturità; 6. fase di declino.

Nella prospettiva degli autori il completamento di una fase non implica necessariamente il passaggio allo stadio successivo, ma ne rappresenta piuttosto un prerequisito auspicabile.

L'evoluzione della rete territoriale tra una fase e l'altra si contraddistingue per una progressiva intensificazione delle interazioni tra i membri del network e per un ampliamento del numero di attori che ne fanno parte. A ciascun livello, il marketing territoriale rappresenta un valido e indispensabile sostegno, cercando prima di contribuire all'emersione della consapevolezza e ad orientare le aspirazioni del network per poi concorrere a predisporre un'offerta territoriale strutturata e condivisa dai nodi della rete.

Più nel dettaglio, le sei fasi sono le seguenti:

Fase	Caratteri	Focus delle attività di marketing territoriali
Consapevolezza	<ul style="list-style-type: none"> • Emersione della consapevolezza di appartenere ad un nucleo di base di un network territoriale • Emersione di una vocazione del network per il marketing territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Generare awareness sull'appartenenza al network per il marketing territoriale • Pianificare in modo condiviso le aspirazioni del network • Identificare i caratteri su cui codificare l'immagine del territorio
Pre-network	<ul style="list-style-type: none"> • Si intessono le relazioni tra i membri del nucleo di base del network territoriali • Le relazioni del network si ampliano coinvolgendo altri nodi • il livello di interazione è variabile ed i rapporti non sono codificati 	<ul style="list-style-type: none"> • Image building • Attivare le relazioni con i membri del network • Armonizzare e predisporre l'offerta territoriale
Formalizzazione del network	<ul style="list-style-type: none"> • I rapporti tra i nodi del network si strutturano in forme meno labili 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidare i legami del network
Crescita	<ul style="list-style-type: none"> • Il network cresce in termini di numero di componenti ed in termini di interattività tra i nodi • Si manifestano fenomeni di attrazione di investimenti nell'area 	<ul style="list-style-type: none"> • Attivare nuove relazioni con ulteriori membri • Attrarre investimenti
Maturità	<ul style="list-style-type: none"> • Il network si stabilizza in termini di numero di componenti ed in termini di interattività tra i nodi • Si consolidano i fenomeni di attrazione di investimenti nell'area 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilizzare il network e • Continuare ad attrarre investimenti • Assistere in modo continuativo gli investitori
Declino/ Rivitalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione delle interazioni tra nodi del network • Collasso del network • Eventuale rivitalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Rimodulare le relazioni tra i membri • Modificare le posizioni assunte nel network dai membri • Riformulare aspirazioni del network

Figura 10 - Le fasi evolutive di un network territoriale ed il ruolo del marketing

Fonte: Aiello G., Donvito R., L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti, III Convegno Società Italiana Marketing, Parma, 24-25 novembre 2006

3.3 Il valore di un territorio

*“Not everything can be
counted counts, and not
everything that counts can be
counted”
(Albert Einstein)*

3.3.1 Il concetto di valore

Questo paragrafo si pone l’obiettivo di declinare il concetto di valore con riferimento ad un territorio. L’aspirazione iniziale era di pervenire ad una misurazione di tale valore, ma, data la complessità dell’argomento, ci si limita per ora all’individuazione delle fonti di valore e ad una sua misurazione indiretta.

Lo studio del concetto di “valore”, così come quello di “motivazione” e di “obiettivi personali”, è stato di grande interesse per i ricercatori, in particolare, di marketing e di *consumer behavior*. In questo campo sono stati utilizzati in diversi modi: come determinanti dei criteri di scelta nella valutazione dei brand, come basi per la segmentazione, come vettori di comunicazione, quali antecedenti di coinvolgimento, ecc.

Nel marketing territoriale l’importanza della presa in considerazione del fattore “valore” è ancora maggiore perché dovrebbe essere quello su cui basare le decisioni da prendere a livello di politica e sviluppo del territorio.

In ogni caso, il grado di importanza che questo fattore riveste non si riflette in termini di chiarezza nella sua definizione. Pertanto, prima di applicare questo concetto alle ricerche di marketing, bisognerà fare uno sforzo per chiarirne il significato.

La prima domanda a cui bisogna dare risposta, quindi, è la seguente: che cosa è il valore?

Nel linguaggio della filosofia e delle scienze sociali, il concetto di valore assume significati diversi anche se, in qualche modo, tra loro apparentati. Semplificando, in filosofia morale, il valore incarna l’idea del bene; in antropologia culturale i valori indicano tutto ciò che in una cultura è ritenuto buono, giusto e apprezzabile;

in economia è valore tutto ciò che è desiderabile e richiede uno sforzo, un impegno e, quindi, un costo, per essere realizzato o acquisito. Il concetto di valore è quindi polisemico: il suo significato varia a seconda dell'uso, da una disciplina all'altra e addirittura all'interno della disciplina stessa.

Ecco, quindi, che nella letteratura sociologica e psicologica troviamo diverse teorie riguardanti il tema del valore e la sua origine.

Un primo approccio considera il valore come simbolo sociale. La sociologa Heller, criticando i pensatori occidentali, afferma che il valore è una categoria primaria della prassi sociale e non una categoria dell'essere. Ovvero, l'origine del valore è insita nella storia e non nell'uomo. Secondo tale studiosa, inoltre, "quale categoria socio-ontologica, i valori non possono essere derivati dai bisogni (categorie dell'individuo), né possono essere misurati su di essi."

Secondo un altro punto di vista (valore come "valenza" dell'oggetto), il valore assumerebbe esclusivamente la funzione di "valenza". Esso sarebbe, cioè, un semplice attributo delle cose che può essere intrinseco alla cosa stessa o derivare da un suo utilizzo in un dato contesto. Il primo caso fa riferimento a quegli studi di problem-solving nei quali si cerca di evidenziare quali debbano essere le dinamiche che permettono di attribuire il giusto valore a ogni oggetto della situazione. Il secondo caso, invece, difeso soprattutto dai comportamentisti (Skinner, 1971), considera le dinamiche di rinforzo come originatrici del processo che porta ad attribuire un valore maggiore ad un oggetto piuttosto che ad un altro perché rivelatosi più utile ai bisogni dell'individuo.

Un terzo orientamento riprende la questione tra valori e bisogni, ossia che la formazione dei valori è stata il frutto di un processo simbolico che si è reso necessario dall'incapacità dell'uomo di soddisfare i bisogni biologici all'esterno di un sistema sociale. Greenbaum (1980) definisce la loro origine nel modo seguente: "I valori hanno le loro radici nell'impulso dell'uomo di sopravvivenza e di miglioramento della vita. Oggetti e situazioni che generano piacere, soddisfazione e sicurezza diventano di valore. I valori sono cristallizzazioni o precipitati cognitivi ed affettivi derivati dall'interazione dell'individuo con il suo ambiente". Erikson (1959) afferma inoltre che "Sebbene vi sia una predisposizione innata a sviluppare valori, non vi sono valori innati. I valori sono acquisiti attraverso un lungo processo di conoscenza attraverso identificazioni con

i genitori, gli insegnanti, i capi religiosi e gli eroi ideologici. Il processo di acquisizione dei valori è un processo di incorporazione. I valori appartengono alla famiglia o alla più ampia cultura, e precedono l'individuo che li incorpora.”

Affrontiamo ora il discorso da un punto di vista completamente differente. Se si ricerca il concetto di valore nella letteratura economica ci si imbatte, infatti, in discorsi e ragionamenti molto diversi da quelli visti fino ad ora.

D'altra parte, si ritiene che anche le riflessioni e le considerazioni proposte da diversi autori in tale settore siano utili per procedere poi alla determinazione del valore di un territorio.

Anche all'interno del solo campo disciplinare economico, il concetto di valore e analisi del valore è affrontato in modo eterogeneo. In letteratura si trovano diverse prospettive che determinano differenti interpretazioni e definizioni di tale termine, le quali dipendono dal contesto e dall'obiettivo dello studio. Tale varietà e vastità di definizione può condurre ad una certa confusione circa il significato della parola⁷³.

Per quanto riguarda l'ambito di nostra competenza – il marketing – gli studi sull'argomento hanno una lunga tradizione, soprattutto se si considera il filone del “business marketing”⁷⁴. Parto, quindi, dall'approfondimento, *in primis*, del concetto di valore per questo settore per poi estendere le riflessioni al territorio.

La questione del valore è stata oggetto d'indagine e interesse sia da parte dei ricercatori che degli accademici. L'interesse per questo argomento è giustificato dal fatto che quando il valore per il cliente aumenta, egualmente ciò accade alla sua soddisfazione la quale, a sua volta, incrementa la probabilità di stabilizzare nel lungo termine la relazione con i clienti attuali facilitando, allo stesso tempo,

⁷³ D'altra parte, è proprio intorno alla teoria del valore che si è dispiegato l'intero discorso economico da cui sono sorte dispute e scuole di pensiero. Antonio Magliulo, in un suo scritto, ripercorre l'evoluzione del concetto a partire dalla prima metà dell'Ottocento riportando le definizioni contenute in diversi dizionari economici. Una prima definizione è riportata nel *Dizionario di economia politica e del commercio* di Gerolamo Boccardo. Secondo l'Autore, “il valore è un rapporto tra cose che si equivalgono, è uno scambio di equivalenti. Nello scambio intervengono due elementi: l'utilità e lo sforzo.

L'utilità è una condizione necessaria ma non sufficiente del valore. Cose inutili non vengono accettate negli scambi e perciò non hanno valore. Ma anche cose utili che non richiedono sforzi vengono rifiutate. Le cose acquistano valore solo quando sono utili e richiedono sforzi. Il valore, però, si misura in funzione del costo e non dell'utilità. Per quanto riguarda le successive evoluzioni si rimanda allo scritto in questione;

⁷⁴ Si ringrazia la Dr.ssa Daniela Corsaro per la condivisione del suo paper “Relationship Value in Business Market – Strategic, Relational and technological Aspects” da cui sono state riprese alcune parti utili per lo sviluppo del presente paragrafo;

l'instaurazione di nuovi rapporti. Ciò porta ad un incremento del valore della clientela e, di conseguenza, del valore della società. Proprio per questo motivo le società devono riuscire ad individuare e comprendere quali sono i *drivers* del valore per i clienti in modo tale da poter creare e mantenere un vantaggio competitivo (Lichtenhal, Wilson, Long, 1997; Holbrook, 1994).

Ma cosa è il valore? Zeitham (1988) lo definisce come “the trade off between received and given components with reference to products, services and relationships”. Jackson (1985), invece, lo definisce come il valore corrente dei benefici monetari derivanti dalle transazioni attuali e future, escludendo ogni riferimento ai benefici non economici, come il trasferimento di conoscenza e il miglioramento della qualità. Questi aspetti vengono, invece, presi in considerazione da Anderson, Jain e Chintagunta (1993) che parlano di “monetary value which is perceived with reference of economic, technical, service and social benefits obtained by a customer firm in exchange for the price paid for the supply of a product, considering offers and prices proposed by competitors.”⁷⁵

Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005) definiscono il valore come l'essenza delle aspettative e dei comportamenti delle imprese e dei clienti.

In seguito, diversi altri autori hanno abbracciato con ancora maggior convinzione questa direzione. In particolare, Ravald e Grönroos (1996) sono stati i primi a comprendere che il valore può anche essere collegato alla dimensione relazionale: “in fact, starting from a concept of marketing linked to transactions, value for customers is embedded in the exchange of the product for money consideration; however, if we assume that marketing is based on relationships, the major role of the product starts to fade (Grönroos, 1997, p. 411)”.

Passando da una logica di prodotto ad una logica relazionale, gli studi sul valore si sono arricchiti di nuove idee e considerazioni. A questo scopo appaiono molto utili gli sviluppi apportati dagli studi della scuola nordica nella sfera dell'IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), il cui focus è sulle relazioni e sulle conseguenze dell'interazione, sia a livello di diade che di network.

Proseguendo in questa direzione, ciò che emerge è che il valore non è da ricercarsi nel prodotto e neppure nelle sue performance, bensì nella relazione e nelle sue

⁷⁵ Corsaro D., *op. cit.*;

specificità. Anche in questo caso, però, dalla letteratura non emerge una definizione generalmente accettata e condivisa.

Nell'opinione di Wilson e Jantrania (1994) il valore relazionale può essere definito sulla base di tre aspetti (economico, strategico e comportamentale), ciascuno dei quali è connesso sia ad attributi misurabili (definiti "hard attributes") che ad attributi più difficili da quantificare (definiti "soft attributes"). Su quest'ultimo aspetto concordano anche Gadde e Snehota (2000), i quali pure affermano che non tutti i benefici e sacrifici derivanti da una relazione possono essere misurati. Ciò che, invece, si può concludere è che la concezione di una sequenza lineare nella creazione di valore è definitivamente superata dalla visione di un processo dove interagiscono molteplici attori, quali fornitori, clienti e altri stakeholder, secondo un approccio reticolare (Gummesson, 2008).

Come già dichiarato poco sopra, le definizioni sono numerose e differenti: alcuni interpretano il concetto di valore in senso monetario (Anderson e al., 1993; Anderson, Narus, 1998), altri, invece, gli attribuiscono un significato più ampio che può anche includere dei ritorni non monetari come, ad esempio, quelli sociali e il posizionamento di mercato (Wilson, Jantrania 1994).

Un altro apporto interessante è quello di Fiocca *et al.* per i quali "un'impresa ha valore se ha fiducia in se stessa e se riesce ad ottenere la fiducia di coloro, individui e organizzazioni, che le stanno intorno (stakeholders). La fiducia acquisita dall'esterno si innesca nella fiducia già presente, la rinforza, la completa e la amplifica. E l'impresa vede incrementare continuamente il suo valore, alimentato dalla fiducia e dalla capacità di ottenerne continuamente."⁷⁶

Un ultimo aspetto che si vuole prendere in considerazione è la declinazione di valore in termini sociali.

Nella letteratura economica, l'espressione "valore sociale" rimanda, *in primis*, all'area della gestione di imprese *profit oriented*. Tali realtà, infatti, hanno riconosciuto e accolto, con le opportune modifiche, le logiche e gli strumenti tipici delle istituzioni *non profit*, quali l'importanza del rapporto con gli stakeholder e il concetto di responsabilità sociale. Questo fenomeno si spiega alla luce di un

⁷⁶ Fiocca R., Montagnini F., Snehota I., Tzannis A., *Valore, Relazioni e confini d'impresa*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e rete: un nuovo modello di management*, Etas, 2007;

quadro di profondo cambiamento nel concetto di *welfare*, che sta modificando i ruoli tradizionalmente assegnati al “privato”, al “pubblico” e al “terzo settore”.

In questo nuovo contesto gli attori dei diversi settori sono consapevoli dell'importanza della capacità di utilizzare risorse scarse per creare un “valore aggiunto” a favore della collettività.

Il termine “valore sociale”, in questo caso, sta proprio ad indicare il beneficio apportato alla comunità da parte delle singole imprese attraverso l'adozione di determinate pratiche ed azioni. Ciò si ricollega, in ambito territoriale, al concetto di capitale sociale, una determinante, come vedremo in seguito, del valore territoriale.

Vediamo, allora, di affrontare proprio questo tema.

Perché è utile parlare di “valore del territorio” e di definirne le componenti? Può portare a dei vantaggi?

Analogamente a quanto visto con riferimento al business marketing, ritengo che riuscire ad individuare i drivers di valore per un territorio (o meglio, per la popolazione di un territorio) sia alquanto importante in quanto permette, a chi di dovere, di adottare le azioni più adeguate per il suo incremento. E laddove il valore aumenta i cittadini beneficiano di una soddisfazione maggiore che non è altro che l'obiettivo ultimo del marketing territoriale (così come da me inteso), nonché, auspicabilmente, dei governanti locali.

La premessa, indispensabile, per sviluppare un discorso relativo al valore e, più in particolare, al valore di un territorio è che ogni cosa che ci circonda esprime e ha un valore, modificabile (in incremento o decremento) attraverso l'adozione di determinate pratiche o compimento di azioni. Come succede con riferimento al business marketing in cui non è possibile limitare l'attribuzione di valore ai soli beni tangibili, ma è necessario considerare anche la dimensione relazionale, parimenti il valore di un territorio non è funzione della sola dotazione infrastrutturale: è necessario considerare anche il patrimonio intangibile. Come illustrato nel paragrafo precedente, questa componente viene ritenuta dalla sottoscritta fondamentale per il buon e armonioso sviluppo di un territorio.

Entriamo nell'argomento più in profondità: come si possono declinare i discorsi relativi al valore, esaminati in precedenza, con riferimento al territorio⁷⁷?

Proporrei di prendere spunto da un paio di considerazioni.

La prima fa riferimento all'etimologia della parola: valore deriva dal verbo latino "valeo" che significa essere in forze, star bene, essere vigorosi e, quindi, avere la capacità, il potere, l'efficacia. Tale verbo connota in senso positivo due caratteristiche dell'uomo e, quindi, anche delle cose fatte dall'uomo: la condizione in cui ci si trova e il movimento, l'attività che si è in grado di produrre. Abbiamo una sorta di valore statico e uno dinamico, dipendente dall'azione, dalla combinazione delle risorse (giusto poche righe sopra affermavo che il valore è modificabile attraverso l'adozione di determinate pratiche o compimento di azioni).

La seconda riflessione, invece, mi porta a ritenere che, in un'ottica di valutazione del territorio, non sia appropriato considerare i valori "astratti" che guidano e indirizzano la vita di una persona (mentre sarebbe corretto considerarli se oggetto dell'indagine fosse la valutazione esclusiva delle relazioni tra persone), bensì ciò che ha valore nella vita di una persona. Quindi, ciò che si va a ricercare non sono i valori ma ciò che ha valore e rende forti e vigorosi.

Quando una persona è forte e vigorosa?

- quando sta bene fisicamente
- quando sta bene mentalmente
- quando può aver cura della sua famiglia
- quando ha i mezzi per sostenersi

Da queste caratteristiche possiamo derivare le fonti di "valore", ciò che ha valore:

- la salute
- la stimolazione fisico - intellettuale
- la famiglia
- il lavoro

⁷⁷ L'analisi che segue ha come punto di riferimento la persona / il residente (eventualmente il turista), e non le imprese o altre entità, se non in via secondaria. Questa precisazione si rende necessaria se si parte dal presupposto che i valori possano essere diversi a seconda della tipologia di stakeholder presa in considerazione.

A queste quattro voci ne aggiungerei una quinta, non derivabile direttamente da alcuna voce precedente, ma necessaria per poter “apprezzare” gli altri beni: il tempo.

L'importanza delle categorie sopraindicate trova riscontro anche in alcuni studi condotti in diverse nazioni⁷⁸ (Yoshino 2006; Dalton, Minh Hac, Thanh Nghi, Ong; Rose, Huakau, Sweetsur, Casswell, 2005). Premesso che la differenza culturale può giocare un ruolo significativo sull'importanza che viene attribuita a determinati valori, ritengo che quando si misurano non i valori, bensì il valore di certi aspetti di vita quotidiana le differenze culturali tendano ad essere meno rilevanti.

Esaminiamo ogni fonte di valore presa singolarmente:

- **Salute:** questa voce se da un lato rimanda all'elementare e primaria necessità di poter usufruire di strutture e cure sanitarie in caso di bisogno, dall'altro si ricollega al più generico concetto di benessere e, quindi, di vita in ambiente salubre, non inquinato e ricco di verde;
- **Famiglia:** è la componente a cui viene generalmente data la maggior importanza. L'ambito affettivo genera forti relazioni e, parimenti, numerose esigenze. A questo termine si possono ricollegare, infatti, molteplici aspetti e problematiche, quali l'istruzione, l'edilizia, i servizi alla famiglia, le politiche sociali, ecc.;
- **Tempo:** viviamo in un'epoca di frenesia in cui si va sempre di corsa e il tempo non sembra mai essere sufficiente. Ciò porta, da un lato, a richiedere servizi più efficienti e reti viarie più funzionali, mentre dall'altro esaspera le richieste di comodità maggiori. Il poter disporre di tempo proprio è un fatto sempre più apprezzato e una necessità sempre più impellente;

⁷⁸ Lo studio condotto da Yoshino ha come popolazione d'indagine quella cinese. In particolare, una sezione di tale ricerca si premura di misurare il giudizio di importanza espresso dalla popolazione cinese (Shanghai e Beijing) in relazione ad alcuni aspetti di vita quotidiana: lavoro, famiglia propria, tempo libero, amici, genitori e parenti, religione e politica. Livelli di importanza più elevati sono assegnati alle voci famiglia (circa 90 punti su 100), lavoro (circa 87), genitori e parenti (84), amici (68) e tempo libero (circa 52). Per una conoscenza completa dello studio si rimanda al paper Yoshino R., *A social value survey of China: On the Change and Stability in the Chinese Globalization*, *Behaviormetrica*, Vol. 33 n°2, 2006, pagg. 111-130. Una ricerca analoga è stata condotta in Nuova Zelanda da parte di alcuni ricercatori del Centre for Social and Health Outcomes Research and Evaluation. Anche in questo caso si segnala la grande importanza dei seguenti aspetti: famiglia (99% di rispondenti hanno dichiarato che è molto o abbastanza importante), amicizie (98%), tempo libero (96%) e lavoro (90%). La ricerca è consultabile al seguente indirizzo internet: http://www.shore.ac.nz/projects/Social_report.pdf;

- **Lavoro:** è la fonte di sostentamento per la persona e la famiglia. Secondo alcune teorie, un territorio ha valore solo se ha un tessuto economico tale per cui una persona vi può trovare qualsiasi tipologia di impiego ed è, quindi, nella posizione di poter scegliere tra l'intera gamma di possibilità lavorative. In linea teorica sono d'accordo con questa impostazione. D'altra parte se come territorio di riferimento si ha una città o addirittura un paese non ci si può porre un obiettivo del genere perché sarebbe irrealistico. In ogni caso, abitare in un'area con un vivace tessuto imprenditoriale ed elevate potenzialità lavorative è un vantaggio, sia in termini individuali che per la comunità;
- **Stimolazione / cultura:** soprattutto nei paesi più avanzati e moderni i cittadini apprezzano la possibilità di poter impiegare il proprio tempo libero in diverse attività stimolanti e arricchenti da un punto di vista intellettuale. D'altra parte, far sì che la popolazione residente sia intellettualmente (ma anche fisicamente) stimolata e attiva favorisce il rallentamento del processo di invecchiamento e, simmetricamente, aumenta l'autosufficienza.

Come si può intuire, dalle cinque macro categorie è possibile ricavare "diramazioni" del valore. Diramando ci si avvicina a valori sempre più vicini ad aspetti reali e ciò facilita il pensiero e l'analisi di ciò che concretamente si può fare per accrescerli.

L'immagine che più si avvicina al valore inteso in tal modo, è quella di un albero. Infatti, si può pensare al valore che un territorio ha agli occhi di un residente come ad un albero con cinque grandi rami, corrispondenti alle cinque fonti di valore, da cui si diramano tanti rametti più piccoli che rappresentano le specifiche reali del valore.

I cinque rami del valore hanno possibilità di sviluppo ulteriore grazie alla linfa che ricevono, costituita dal capitale sociale. Quest'ultimo, infatti, può essere considerato il nutrimento che favorisce lo sviluppo delle relazioni sociali e, secondo diversi studiosi, anche lo sviluppo economico.

Il valore così concepito viene completato dalla "chioma" che rappresenta la componente "hard" del territorio (la dotazione patrimoniale, sia a livello di

infrastrutture che di componente naturale) che, come abbiamo visto, non può assolutamente essere ignorata nella valutazione del luogo.

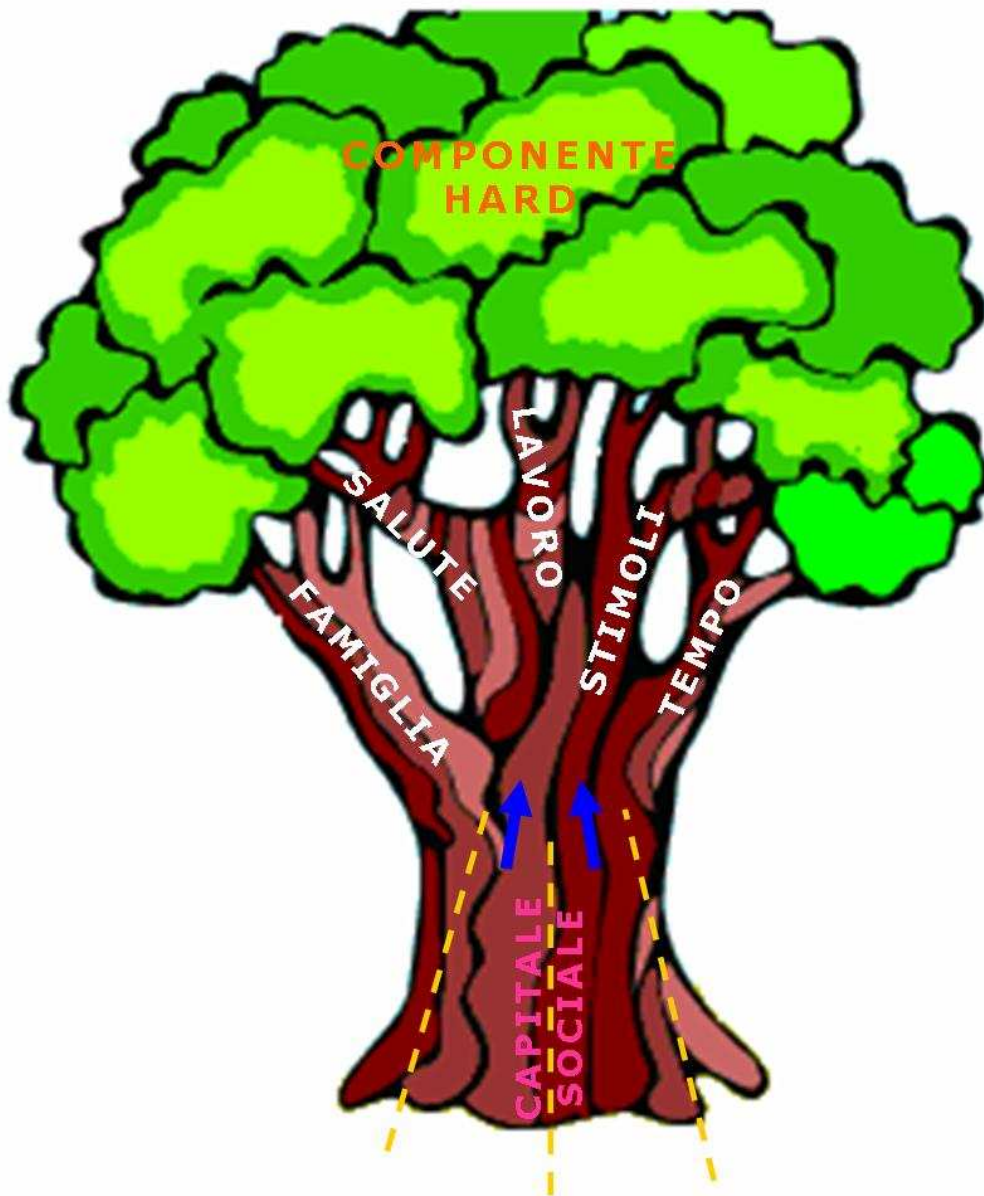


Figura 11 - L'albero del valore

Come si riflettono queste voci nel territorio? A che livello trovano riscontro?

Esaminiamo l'offerta "teorica" di un territorio.

La classificazione più tradizionale distingue i fattori di "attrattività" di un territorio, che devono essere strategicamente considerati dalle attività di marketing, tra tangibili e intangibili (Caroli, 1999; Latusi, 2003). In una ricerca

del Ceric-Cnr, Gian Franco Corio individua, tra le componenti tangibili, i seguenti fattori:

- la posizione geografica e le altre caratteristiche morfologiche;
- le infrastrutture e il patrimonio pubblico e privato;
- il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale;
- le forme esterne e le strutture interne;
- la composizione e la disposizione “urbanistica”;
- il complesso dei servizi pubblici, vie di comunicazione, reti di telecomunicazione;
- le aree industriali,
- il patrimonio immobiliare pubblico e privato,
- l’insieme degli elementi distintivi la cultura;
- il sistema di servizi pubblici;
- il sistema produttivo locale;
- la grandezza e la peculiarità del mercato locale.

Tra gli elementi intangibili vi sono, invece, i seguenti:

- il sistema dei valori civili e sociali,
- il livello di capacità e abilità del sistema produttivo locale;
- gli elementi qualitativi delle risorse umane;
- la quantità e l’efficacia degli scambi culturali ed economici con gli ambienti esterni;
- l’egemonia economica e culturale;
- il grado di sviluppo sociale;
- il livello di benessere e la sua ripartizione;
- l’efficacia e l’efficienza di funzionamento della giustizia;
- l’efficacia e l’efficienza della macchina amministrativa.

Le componenti tangibili e intangibili così come sopra individuate sono il risultato dell’integrazione tra prodotti e servizi e determinano la sostanza dell’offerta.

Un modo alternativo di rappresentare l’offerta territoriale è quello proposto da Gavinelli sulla scorta di uno schema elaborato in precedenza da Valdani e Ancarani. Esso ci fornisce una panoramica della composizione di un territorio in una modalità più sintetica.

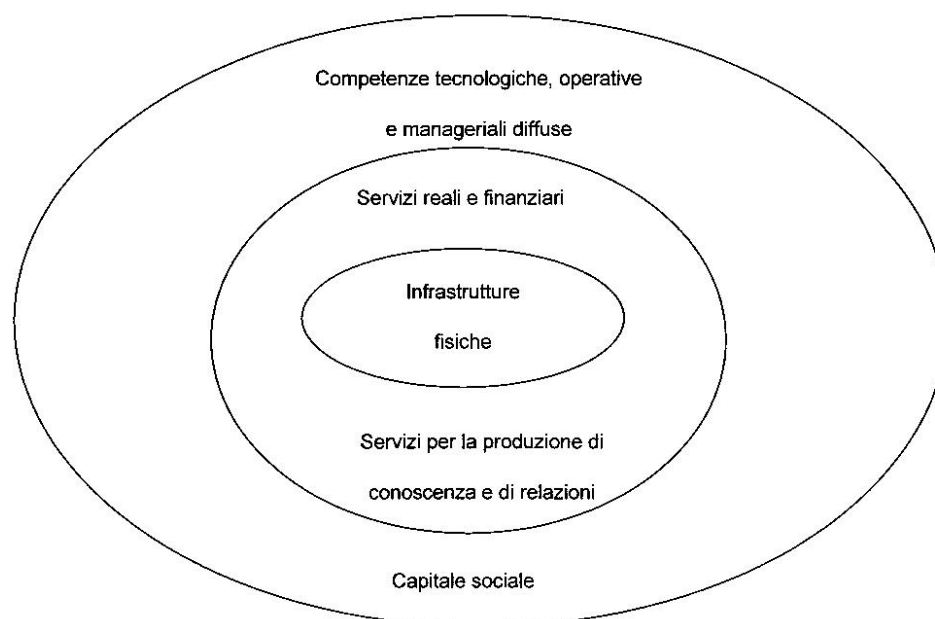


Figura 12 - I livelli di offerta del sistema territoriale

Fonte: rielaborazione di Gavinelli L. da Valdani E., Ancarani F., Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza, Egea, Milano, 2000, p. 59

Da questo schema emerge che un territorio è dotato di:

- un patrimonio infrastrutturale
- servizi alla persona e alle imprese
- capitale sociale⁷⁹
- conoscenze e competenze varie

Prima di approfondire l'argomento, si precisa il concetto di "capitale sociale" che può originare un po' di confusione e merita, quindi, un chiarimento.

⁷⁹ Il concetto di capitale sociale, esaminabile da diversi punti di vista e angolazioni, necessita di una definizione. In letteratura se ne trovano diverse. Quella proposta da Putnam *et al.* (1993) è la seguente: "quell'insieme di caratteristiche dell'organizzazione sociale, quali la fiducia, la solidarietà, la tolleranza, le consuetudini, le norme di reciprocità e le reti di impegno civico che possono aumentare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni individuali e l'azione collettiva". Questa definizione rimanda a due dimensioni fondamentali: la prima è quella delle norme che regolano la convivenza sociale (fiducia, solidarietà, tolleranza, impegno civico, ecc.), mentre la seconda è più formale e considera aspetti come l'associazionismo o le reti sociali. Coleman, in *Foundation of Social Theory* (1990), stabilisce due condizioni essenziali per identificare il capitale sociale (Coleman 1990, pag. 302): "Il capitale sociale è definito dalla sua funzione. Non è un'entità singola, ma una varietà di diverse entità che hanno due caratteristiche in comune: - consistono tutte di alcuni aspetti della struttura sociale; - agevolano determinate azioni degli individui che si trovano dentro la struttura". Fukuyama (1995), altro importante esponente in materia, definisce il capitale sociale come: "norme o valori condivisi che promuovono la

Con tale termine si fa riferimento ad un insieme di fattori quali i legami personali, le norme e la fiducia, che favoriscono lo sviluppo di relazioni sociali e, secondo diversi studiosi, anche lo sviluppo economico.

Nella nota a piè di pagina si riportano alcune definizioni, mentre di seguito propongo lo schema riepilogativo delle opinioni espresse dai tre maggiori esponenti in materia.

Figura 13 - Le tre dimensioni del capitale sociale

Dimensione del capitale sociale	Elementi delle definizioni di:			
	<i>Bourdieu</i>	<i>Coleman</i>	<i>Fukuyama</i>	<i>Putnam</i>
<i>Strutturale</i>	Insieme delle relazioni sociali di cui dispone un agente o un gruppo Occupazione di una posizione ... nella struttura sociale	Aspetti della struttura sociale	Relazioni sociali effettive	Reti Consuetudini
<i>Normativa</i>	Obblighi sociali a comportarsi in un certo modo	Elementi che agevolano determinate azioni degli individui	Norme	Fiducia Solidarietà Tolleranza Norme di reciprocità
<i>Cognitiva</i>	Percezione dell'obbligo a comportarsi in un certo modo	Flussi informativi	valori condivisi	Valori di Impegno civico

Fonte: Lopolito A., Sisto R., *Il capitale sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi.*, Quaderno n° 07/2007 del Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università degli Studi di Foggia.

Ritorniamo allo schema. Esso conferma l'evoluzione evidenziata nell'analisi della letteratura: ciò che conta, anche a livello territoriale, non è più solo la parte "hard", ma viene dato valore anche alla parte "immateriale" / relazionale che lo compone.

Mentre è più immediato pensare ad un valore del territorio collegato alla sua dotazione patrimoniale (sia infrastrutturale che naturale), può risultare più problematico valutare la parte che, per semplicità, definiremo immateriale, così come già evidenziato da Wilson e Jantrania (1994).

cooperazione sociale, incorporati in relazioni sociali effettive". In questo caso si fa riferimento anche alla cultura come norma condivisa che favorisce l'azione collettiva.

A questo proposito ritengo che siano almeno due i fattori che rivestono un ruolo particolare, ai quali è necessario prestare maggiore attenzione in un'ottica di miglioramento della vita degli stakeholder di un territorio (e dei suoi residenti in primis): il capitale sociale e il tempo.

Per quanto riguarda la prima voce, ciò che conta dal punto di vista dei comportamenti non è una capacità di relazione e identificazione “in sé”, quanto piuttosto la capacità di gestire relazioni con diversi ambiti sociali. Ciò che rileva, quindi, è la capacità di far convivere un'adeguata combinazione di relazioni che permetta di realizzare degli scambi (conoscenze, competenze, ...) in grado di favorire il benessere dei residenti e lo sviluppo del territorio (anche in termini economici). Questo comporta l'adozione di modelli e strumenti specifici di relazione: ad esempio, “la generazione di una rete di solidarietà non si ottiene attraverso il rispetto delle norme giuridiche, ma attraverso la costituzione di forti relazioni interpersonali e un senso di identificazione in un gruppo sociale.”⁸⁰

Nella definizione data da Fukuyama uno degli aspetti messi in risalto è la condivisione di valori. Quando in una società ci si muove nella stessa direzione e si fanno propri i medesimi principi, allora il raggiungimento degli obiettivi che portano al benessere collettivo è facilitato.

La convergenza di giudizio è un passo importante per realizzare i programmi di sviluppo di una comunità, per incrementare la struttura associazionistica e le reti sociali locali, ma, soprattutto, per fare in modo che esse coordinino le proprie attività.

La mancata condivisione di intenti e, quindi, di coordinazione può portare ad uno spreco di risorse e al vanificarsi degli sforzi profusi.

La capacità di accrescere il capitale sociale innesca una spirale di sviluppo che rende il territorio più appetibile anche a possibili nuovi fruitori: ecco, allora, che il valore potenzialmente può aumentare ulteriormente per inglobamento del valore che circonda il territorio e che viene ricondotto, accumulandolo, all'interno dello stesso.

⁸⁰ Masciarelli F., Prencipe A., Zaninotto E., *Capitale sociale, reti di relazioni e innovazione*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e rete: un nuovo modello di management*, Etas, 2007, pag. 223;

Per quanto riguarda l'importanza attribuita al fattore "tempo", essa è così spiegata. In un'area limitata, come un paese o una città, è molto difficile (per limiti di spazio e di risorse finanziarie) trovare ogni servizio e struttura in grado di soddisfare ogni esigenza dei residenti (e degli altri stakeholder).

Non avere i servizi necessari disponibili in loco implica che il bisogno vada soddisfatto al di fuori dei confini territoriali. Spostarsi richiede tempo e, quindi, se si accetta l'inserimento di tale fattore tra i driver di valore, ne consegue una sua diminuzione.

Bisogna lavorare, pertanto, nella direzione del contenimento dei tempi, oltre che della massima soddisfazione del residente. Cosa significa? Significa fare in modo che i residenti possano accedere ai servizi localizzati in altri paesi nel modo più semplice possibile, significa gestire la relazione con i residenti oltre i confini amministrativi, così come si andava già affermando nel primo capitolo. Un esempio molto pratico è quello del servizio trasporto anziani verso luoghi di cura in caso di necessità, per visite, esami, ecc.

Il marketing territoriale svolge un ruolo importante anche a questo livello. In chiave strategica, esso permette di decidere quali servizi offrire sul proprio territorio, a quali i residenti devono rivolgersi all'esterno, fornisce le informazioni per valutare se esiste la possibilità di creare sinergie con strutture localizzate altrove, ecc.

3.3.2 La misurazione del valore

All'inizio del paragrafo si è fatto cenno al fatto che non si perverrà in questa sede ad una misurazione del valore di un territorio.

A livello empirico esistono diverse indagini che mirano a valutare un'area e a comparare il valore di diverse città. Soprattutto a livello macro, i criteri di valutazione sono oggetto di sempre più puntigliose chiavi di lettura. Esistono sofisticati sistemi di *rating* che sviluppano ampie gamme di parametri di selezione (Kotler, Haider, Rein, 1993): dai mercati del lavoro, della domanda e dell'offerta, alla qualità della vita, alle opportunità di formazione, dalle tasse, agli incentivi, ai centri di ricerca, ...

Le classiche macrovariabili ambientali delle analisi – tecnologiche, politico-legislative, economiche, socio-culturali, ambientali (natura) e demografiche – vengono applicate, declinate, dettagliate e sempre più organizzate in sofisticati sistemi di valutazione⁸¹.

Tra gli altri criteri di valutazione e confronto si segnalano tre tipologie che offrono particolari tendenze di valutazione: i fattori di attrazione degli investimenti (Ide)⁸², quelli relativi alla qualità della vita⁸³ e gli indicatori di sviluppo sostenibile⁸⁴.

A livello micro, quale è l'ambiente d'indagine su cui mi sto concentrando, ritengo che sia più opportuno adottare un'analisi meno elaborata, sia perché molte voci a questo livello non troverebbero corrispettivo, sia perché è più utile utilizzare un criterio valutativo che consideri maggiormente i pubblici del territorio.

Parafrasando una frase che fu scritta con riferimento all'impresa, il territorio vale quanto i suoi stakeholder credono che esso valga.

Condividendo quest'affermazione, ritengo che si possa ricavare una misura indiretta del valore di un territorio dalla soddisfazione che gli stakeholder ne ricevono: un territorio ha tanto più valore quanto più è in grado di soddisfare i suoi pubblici.

Un modo per rilevare la soddisfazione è quello di chiedere espressamente ai diretti interessati di esprimere la loro opinione in merito a determinati argomenti. In

⁸¹ Tali macrovariabili vengono declinate anche in “normative” europee di “accordi umani” per lo sviluppo (*human settlements development*. La Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite, nel 1998, ha stilato i principali trends da considerare nell'analisi degli insediamenti umani);

⁸² Le risorse fondamentali contenute negli Ide si basano su: capitale (risorse finanziarie investibili sul territorio); l'accesso a nuovi mercati; la tecnologia; le capacità professionali e tecniche manageriali;

⁸³ In Italia le più note graduatorie per la qualità della vita sono stilate ogni anno da Il Sole 24 Ore che propone il confronto tra le oltre cento province italiane. I parametri valutativi che vengono utilizzati sono i seguenti (non si riportano tutte le sottovoci): tenore di vita (ricchezza prodotta, stipendi, vita assicurata, ..); affari e lavoro (spirito imprenditoriale, nuove iscrizioni e imprese cessate, fallimenti, ...); ambiente e servizi (possibilità di trasporto, bello stabile, pagella ecologica, ...); criminalità (allarme rapine, vetture nel mirino, appartamenti svaligiati, ...); popolazione (nascite, decessi, vita rifiutata, ...); tempo libero (associazioni, spettacoli sportivi, teatro e musica, cinema, ...);

⁸⁴ Gli indicatori di sostenibilità possono essere letti in sistema interpretativo che distingue tra opportunità e rischi. Le opportunità raggruppano le seguenti voci: efficienza nella gestione ambientale, qualità insediativa consolidata, vitalità economica, naturalità fruibile, opportunità locali di lavoro e studio, alto livello culturale e professionale, presenza di funzioni urbane qualificate, dotazione di servizi sociali, efficienza urbana. I rischi, invece, comprendono: inefficienza nella gestione ambientale, degrado edilizio, stagnazione economica, scarsa naturalità fruibile, pendolarismo e suburbanizzazione, emarginazione dal lavoro, assenza di funzioni urbane qualificanti, disagio abitativo, inquinamento.

particolare, sarebbe opportuno raccogliere il giudizio di questi ultimi rispetto ai fattori di valore individuati in precedenza. In altre parole, il giudizio degli stakeholder dovrebbe essere richiesto avendo premura di inserire nel questionario, se è questo lo strumento che viene scelto per raccogliere le opinioni, le voci che si ricollegano alle fonti di valore individuate in precedenza.

Ovviamente, sondare le opinioni di differenti categorie di stakeholder comporta la calibratura del questionario per adattarsi alle diverse realtà. D'altra parte, disporre delle valutazioni di pubblici diversi fornisce una panoramica più completa della realtà territoriale, permette di identificare le problematiche emergenti e fornisce un giudizio sulla bontà delle politiche adottate.

Capitolo 4

Il caso di Trescore Balneario secondo uno studio locale⁸⁵

4.1 Il paese. – 4.1.1 Attrattività ambientale. – 4.1.2 Attrattività storico-culturale. – 4.1.3 Attrattività sociale ed eventi. – 4.2 Metodologia. – 4.3 Verso i risultati. – 4.4 Risultati. – 4.4.1 Giudizi di valore. – 4.4.2 Relazioni di valore.

4.1 Il paese

Trescore Balneario è un paese della bergamasca che conta poco meno di 10.000 abitanti. Più precisamente, la vasta area urbanizzata del paese si estende allo sbocco della Valle Cavallina, nel settore in cui in essa confluiscono le importanti valli laterali del Malmena e del Tadone. Isolato, quasi a chiusura della valle, vi è il colle di Niardo.

La restante parte del territorio comunale sale sul versante meridionale della Costa del Misma e della Costa Casgnola e si addentra nel primo tratto della Valle Cavallina, su entrambi i lati della valle fin quasi ai Sommi.

La morfologia del territorio è complessa, con valli lunghe e ramificate e dorsali montuose ampie e tondeggianti.

Importante anche la rete idrografica, innestata sull'asse del fiume Cherio, nel quale confluiscono il Tadone, con il Val di Lesse, e il Malmena.

Tradizionalmente si suddivide nelle contrade Piazza, Torre, Strada, Riva, Macina, Fornaci, Canton-Vallesse e Muratello.

Il Comune presenta una discreta disponibilità e varietà di servizi, sia per i residenti sia per i visitatori, e basa la propria economia su diverse attività produttive. È presente, infatti, una consistente zona industriale che ospita diverse

aziende, tra cui, ad esempio, mobilifici, concessionari auto, spacci aziendali di vendita al dettaglio, attività di lavorazione di marmi e così via.

La vocazione turistica della località si fonda essenzialmente sull'attrattività storico-culturale (Trescore Balneario è celebre per la presenza dell'oratorio dedicato a Santa Barbara affrescato da Lorenzo Lotto che richiama ogni anno circa 3.000 visitatori) e sulla presenza delle terme. Esaminiamo, comunque, più nel dettaglio le risorse turistiche presenti sul territorio distinguendo fra: fattori di attrazione ambientale, attrattività storico-culturale, attrattività sociale ed eventi.

4.1.1 Attrattività ambientale

Il territorio presenta forti elementi di attrattività ambientale: l'Oasi WWF di Valpredina, i sentieri naturalistici, le terme e la pista ciclabile.

L'Oasi WWF fa parte del territorio di Cenate Sopra, ma costituisce comunque un elemento di interesse e richiamo. Organizza visite guidate e corsi di educazione ambientale per le scuole (l'area didattica è chiusa nei mesi di Dicembre-Gennaio-Febbraio e Marzo).

Due itinerari naturalistici, segnalati recentemente in loco da appositi cartelli, dettagliati dal sito internet di Pro Loco e della Comunità Montana, conducono l'uno da Trescore alla chiesa di S. Maria in Misma, mentre l'altro attraversa il P.L.I.S del Marmera.

La pista ciclabile si snoda per 12 km e da Trescore conduce a Monasterolo del Castello.

Le terme, conosciute già dai Romani per la loro efficace terapia e poi valorizzate da Bartolomeo Colleoni, costituiscono un importante centro essenzialmente curativo. Le acque sulfuree-clorurato-sodiche delle Terme di Trescore Balneario sono tra le più ricche di idrogeno solforato in Italia e ciò contribuisce a rendere le cure particolarmente efficaci.

⁸⁵ Il caso studio che viene presentato in questo capitolo si riferisce ad una ricerca volta alla valorizzazione del territorio di Trescore Balneario, commissionata dal Comune stesso e dalla Pro Loco e a cui ho preso parte in prima persona.

4.1.2 Attrattività storico-culturale

Il territorio è ricco di bellezze architettoniche e di opere artistiche.

Innanzitutto, la Villa Suardi che conserva l'oratorio affrescato da Lorenzo Lotto, che è possibile visitare.

Altre strutture architettoniche degne di nota sono la Villa Terzi (non visitabile), Palazzo Celati (non visitabile e da ristrutturare), piazza Cavour, la chiesa parrocchiale, il castello Lanzi, la chiesetta del castello Niardo e le numerose chiesette sparse sul territorio comunale.

4.1.3 Attrattività sociale ed eventi

Il comune di Trescore Balneario è ricco di feste e manifestazioni di un certo rilievo, conosciute in tutta la provincia e oltre.

La più conosciuta in provincia è sicuramente la Festa dell'Uva e dell'Agricoltura Bergamasca giunta ormai alla sua 52^a edizione.

Eventi che richiamano spettatori anche da fuori provincia sono la Festa della Birra e della Musica, il British Blues Festival e la recente Infestado. A questi eventi principali si affiancano molte altre iniziative, organizzate dalle numerose associazioni operanti sul territorio, ma, spesso, con bassa risonanza al di fuori del comune.

4.2 Metodologia

Nei primi capitoli teorici si è visto come le teorie, gli strumenti e i dati contribuiscano alla comprensione dei fenomeni osservati. L'obiettivo che si vuole raggiungere con l'analisi di questo caso è:

- da un lato, registrare la percezione degli attori che vivono un territorio e capire che opinione ne hanno per arrivare a determinare l'area di condivisione del territorio;
- dall'altro, analizzare una rete di relazione sviluppatasi nel paese.

Il metodo d'indagine è una parte fondamentale di questo caso.

Infatti, nella gestione di un territorio, di cui il marketing territoriale è un supporto, è importante comprendere quali sono le questioni e i problemi esistenti, quali sono i bisogni espressi ed inespressi, ed essi vanno affrontati nel modo in cui vengono vissuti dagli attori. Per fare ciò si rende necessaria un'indagine che investighi le opinioni dei fruitori del territorio sotto esame.

Nel caso in questione, l'indagine è avviata con un questionario somministrato a quattro tipologie di stakeholder, ritenute particolarmente significative per la realtà locale: i residenti, i commercianti, i visitatori degli affreschi del Lotto e i fruitori dei servizi termali.

Tali questionari hanno lo scopo essenziale di far emergere le maggiori attrattività locali, le debolezze dell'area, il livello di soddisfazione dei servizi e/o beni fruiti, nonché a rilevare un giudizio sintetico su alcuni aspetti del territorio. I quattro gruppi di stakeholder individuati vivono il territorio in modo diverso e si è tenuto conto di questa specificità strutturando i quattro questionari in modo tale che, da un lato, si adattassero al vissuto della categoria in esame e, dall'altro, permettessero il confronto con gli altri gruppi di stakeholder. In particolare, la parte comune a tutti i questionari è quella che mira a rilevare il giudizio che i diversi attori danno su alcuni aspetti del territorio. È pertanto proprio tale parte che riveste grande importanza ai nostri fini, perché ci permette di:

- pervenire ad un giudizio di valore sul territorio;
- verificare l'area di condivisione dello stesso tra i diversi stakeholder.

Prima di analizzare più nel dettaglio il contenuto del questionario, bisogna precisare che esso, non essendo indirizzato in particolare a *decision* e *opinion maker*, è stato strutturato in modo tale che fosse di facile comprensione, non facesse riferimento a questioni troppo particolari e non richiedesse più di 5-10 minuti di tempo per la sua compilazione. Ciò ha comportato, da un lato, l'inserimento di un numero contenuto di domande e, dall'altro, la formulazione dei quesiti in modo semplice e chiaro, evitando di utilizzare termini che sarebbero potuti essere sconosciuti alla maggioranza dei rispondenti (ad esempio, il termine "stakeholder", di cui si è verificata la non conoscenza nei test preliminari).

Il questionario riporta sia domande chiuse che domande aperte.

La prima parte, a domande chiuse, mira a raccogliere informazioni personali relative al rispondente (età, sesso, provenienza, occupazione,...).

La seconda parte varia a seconda della tipologia di stakeholder a cui è rivolta.

Ai residenti principalmente viene chiesto, attraverso domande aperte, di nominare ciò che ritengono caratteristico del territorio e ciò che dovrebbe essere migliorato.

Ai commercianti, in aggiunta a ciò, vengono chieste informazioni ulteriori circa la loro attività.

Per i turisti e i fruitori delle terme, questa seconda parte mira a raccogliere informazioni, principalmente tramite domande chiuse, sulla modalità con cui hanno raggiunto la destinazione e con chi e come ne sono venuti a conoscenza.

Viene, inoltre, sondato il livello di conoscenze del paese.

In aggiunta, nel questionario destinato ai fruitori dei servizi termali vi è una parte dedicata al raccoglimento dei giudizi circa la bontà dei servizi utilizzati e dei suggerimenti per il miglioramento degli stessi.

La terza parte di tutti i questionari è in forma tabellare ed è quella più interessante ai nostri fini perché è, appunto, quella in cui i rispondenti sono chiamati a fornire un proprio giudizio su alcune affermazioni riferite al paese.

Anche in questo caso sono stati necessari alcuni aggiustamenti. Per tale motivo i questionari relativi a residenti e commercianti presentano 21 affermazioni, mentre quelli di turisti e fruitori termali ne hanno 13. In ogni caso, queste 13 asserzioni sono in comune con gli altri questionari. In altre parole, i giudizi dei quattro differenti gruppi di stakeholder sono comparabili in relazione a 13 affermazioni.

La tabella contiene sia affermazioni di carattere oggettivo che di desiderabilità⁸⁶. Infatti, si possono descrivere le forze e le debolezze sia per la loro attualità (descrizione oggettiva) che per la loro (in)desiderabilità (aspetto di preferenza o 'appetitivo').

Quindi, un punto di forza espresso da un intervistato può essere percepito da un altro come un'opportunità o piuttosto come un fattore desiderabile ma non attuabile.

Risulta pertanto complesso costruire un questionario che tenga conto dei diversi livelli. Diventa allora determinante la scala di valutazione che, se sufficientemente ampia, permette quantomeno di segnalare le sfumature di giudizio, sia con il

grado generico di consenso o di dissenso, sia con la correzione dell'affermazione nel caso di parziale adesione. Infatti, può accadere che, in fase di commento, la frase sia affiancata da una postilla, da un commento personale (ad esempio, un commento potrebbe essere "sarebbe bello che fosse così, ma purtroppo non lo è"). Per tale motivo i valori si basano sulla scala di Likert estesa a sette punti di valutazione, dal pieno accordo al totale disaccordo, e un'ottava opzione. L'aggiunta della casella «X» è stata fatta per dare l'opportunità di sospendere il giudizio. I sette punti di giudizio al posto dei cinque tradizionali, invece, permettono una valutazione più articolata. Essi variano dal +3 al -3, ma nel questionario i valori numerici sono stati nascosti e sostituiti con le lettere corrispondenti ai giudizi di valore.

SCALA DELLE VALUTAZIONI										VALORE*
Sono pienamente d'accordo	A									3
Sono d'accordo		B								2
Sono parzialmente d'accordo			C							1
Sono incerto / a				D						0
Sono parzialmente in disaccordo					E					-1
Sono in disaccordo						F				-2
Sono in totale disaccordo							G			-3
Non sono in grado di rispondere								X		escluso

* colonna non presente nella tabella riportata nel questionario

Il baricentro della scala corrisponde al valore zero, cioè al «sono incerto/a». Questa non è la posizione di chi, per vari motivi, non è in grado di dare un giudizio (per essi è stata inserita l'opzione «X» - «non sono in grado di rispondere»), ma di chi non vuol rischiare di far pendere la bilancia da una parte o dall'altra, nonostante sia in possesso di sufficienti elementi per poter valutare. In questo caso, quindi, la risposta concorre a fare media.

Per quanto concerne la selezione del campione si è proceduto nel seguente modo:

- Residenti: un approccio metodologicamente ineccepibile avrebbe richiesto l'estrazione casuale del campione dal database comunale (ufficio anagrafe) stratificato, possibilmente, in base al sesso e alle classi d'età della popolazione in modo tale da renderlo rappresentativo.

⁸⁶ Un altro termine che viene utilizzato per designare il carattere di queste frasi è "appetitivo",

Nonostante tale estrazione fosse possibile, grazie alla collaborazione del personale comunale, si è optato per un'altra soluzione perché quella in esame avrebbe poi comportato notevoli difficoltà a livello di raccolta dei dati. Per procedere più speditamente e con più successo nella raccolta dei questionari si è scelto, allora, di distribuirli utilizzando il network relazionale proprio e di altre persone. Ogni persona, quindi, era incaricata di distribuire i questionari ai propri conoscenti, parenti, amici, vicini di casa, ecc. Nel fare ciò si è comunque cercato di ottenere un campione che fosse rappresentativo della popolazione residente.

- Commercianti: essendo questo gruppo di entità numerica decisamente più contenuta rispetto al precedente, si è deciso di distribuire il questionario alla totalità dei commercianti. Si è ottenuta risposta da circa il 30% di essi.
- Turisti: l'unico modo per sottoporre il questionario ai turisti è stato valutato essere quello di avvicinarli direttamente al momento della visita. Per poter ammirare gli affreschi di Lorenzo Lotto è necessario effettuare la prenotazione contattando l'ufficio Pro Loco del Comune di Trescore Balneario. Grazie, quindi, alle responsabili di tale attività che mi informavano delle visite prenotate, sono stata in grado, in diverse giornate, di raccogliere quanto desiderato.
- Fruitori delle terme: anche in questo caso, previa autorizzazione del proprietario, si è deciso di sottoporre il questionario direttamente in loco, consapevoli del fatto che l'attesa tra una seduta e l'altra avrebbe agevolato la compilazione dello stesso. L'unico criterio utilizzato nella distribuzione è stato quello dell'età: sono stati esclusi quei fruitori che si ritenevano essere troppo giovani per essere in grado di rispondere alle domande inserite.

Il periodo di rilevazione è stato dal dicembre 2007 ad aprile 2008.

Il passo successivo è stato l'analisi dei questionari, in modo tale da poter utilizzare i risultati come punto di partenza per la discussione nei *focus group*.

Sono stati organizzati tre *focus group*, ciascuno della durata di circa un'ora e mezza / due ore, che hanno visto la partecipazione di informatori privilegiati del

termine prestatato dalla terminologia filosofica e corrispondente all'inglese "wishing";

territorio (tra le dieci e le quindici unità per sessione). In particolare, per facilitare la discussione, essi sono stati divisi in gruppi omogenei: il primo era formato dai principali organizzatori di eventi nonché dai rappresentanti di associazioni sportive e culturali; il secondo gruppo riuniva i componenti più istituzionali tra gli informatori privilegiati (Comunità Montana, P.L.I.S, Pro Loco, ecc.) nonché personaggi locali particolarmente esperti ed educati circa il territorio in esame; l'ultima sessione, invece, ha visto la partecipazione principalmente dei commercianti locali.

La discussione di gruppo è stata avviata partendo dalla presentazione di una documentazione introduttiva. Nello specifico, essa riprendeva i principali risultati emersi dai questionari. Aggregati in diverse modalità, i risultati hanno fornito la possibilità di intuire i problemi, le convergenze e le divergenze tra i diversi gruppi di stakeholder. La presentazione di tali dati ha aiutato l'entrata in argomento, facilitando il dialogo tra i diversi intervenuti.

Come già ricordato all'inizio di questo capitolo, la ricerca in questione aveva un preciso orientamento verso il settore turistico (più precisamente, mirava a valutare la possibilità di uno sviluppo ulteriore in questo settore) e, pertanto, parte della discussione all'interno dei *focus group* è stata orientata in tale direzione.

D'altra parte essi sono stati strutturati in modo tale che il moderatore lasciasse ai partecipanti piena libertà di iniziativa nello svolgere e condurre il dibattito, cosa che è puntualmente avvenuta rendendo (volutamente) marginale il ruolo dello stesso.

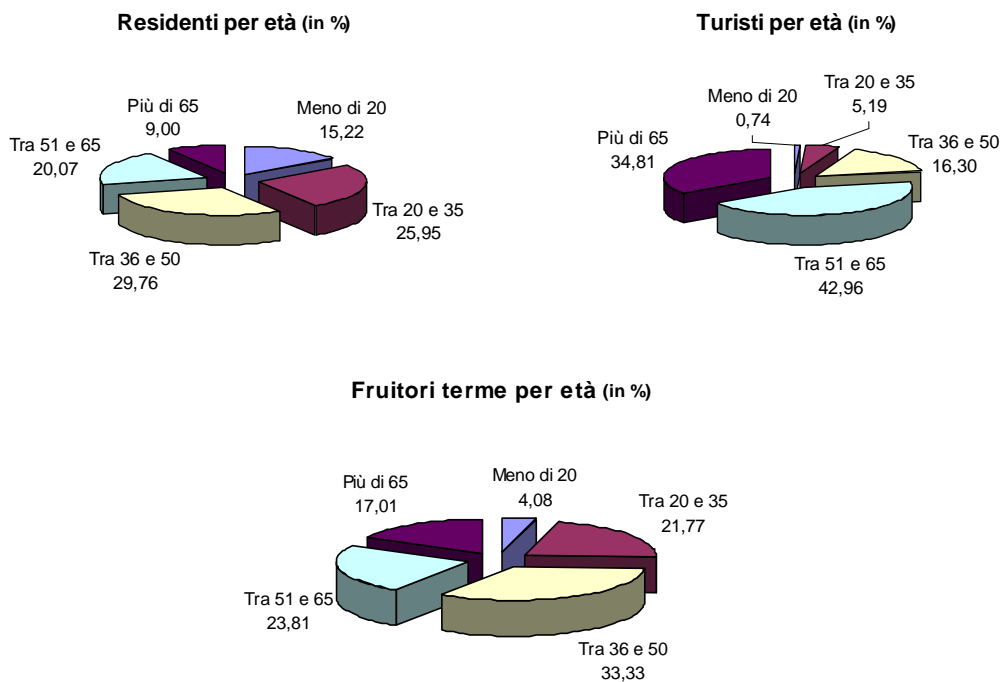
4.3 Verso i risultati

Per quanto riguarda la parte quantitativa della ricerca, il campione è risultato così composto:

COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

	N° questionari	M	F	missing
Residenti	289	136	150	3
Commercianti	35	-	-	-
Fruitori Terme	147	74	60	13
Turisti Lotto	137	24	99	14
	608			

Se prendiamo in considerazione anche l'età (ovviamente con l'esclusione della categoria dei commercianti), la ripartizione che si ottiene è la seguente:



Mentre la composizione dei residenti è abbastanza omogenea (le due classi d'età meno rappresentate sono giustificate dal fatto che non si è presa in considerazione l'intera classe: seppur di facile comprensione, i troppo giovani e i troppo anziani avrebbero, infatti, avuto difficoltà nella compilazione del questionario), per i turisti c'è una più che sensibile prevalenza degli over 50, come, d'altra parte, era prevedibile aspettarsi. Per quanto riguarda i fruitori delle terme, l'esiguità numerica della classe più giovane è dovuta ad una presenza maggiore di bambini dell'età da scuola elementare rispetto a giovani adolescenti.

Passiamo ora ad esaminare i dati preliminari desunti dai questionari.

Ciò che possiamo estrapolare da tutta la ricerca condotta per conto del Comune di Trescore Balneario, sono sicuramente le risposte della parte tabellare del questionario. Di seguito vengono presentati i punteggi medi attribuiti dai diversi gruppi di stakeholder alle singole affermazioni. Il punteggio è stato calcolato, come spiegato nel paragrafo precedente, convertendo il giudizio letterale in

numerico (in base ad una scala che va dal +3 corrispondente a “sono pienamente d’accordo” a -3 indicante il “totale disaccordo”).

SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

	Voto medio			
	Residenti	Esercenti	Clients terme	Visitatori Lotto
1. Trescore si trova in una posizione geografica fonte di notevoli vantaggi	1,95	1,89	2,01	1,88
2. Trescore è ricca di bellezze naturali e culturali	1,88	1,80	1,82	2,15
3. Le terme sono una risorsa territoriale fondamentale	1,58	1,00	2,54	2,19
4. Le infrastrutture alberghiere sono adatte alle esigenze dei turisti	-1,12	-0,74	-1,14	-1,07
5. Trescore merita una visita	2,00	1,86	1,91	2,28
6. I turisti sono i benvenuti	1,81	2,32	2,13	2,04
7. Il livello delle strutture ricettive è ottimo	-0,09	0	1,33	0,85
8. Non sono sfruttate tutte le potenzialità turistiche	1,70	2,14	1,16	1,33
9. Trescore ha scarsi problemi di traffico	-0,68	-0,91	-0,54	0,47
10. Trescore è un paese vivibile	1,61	1,34	1,79	1,73
11. Trescore è un paese vivo	1,16	0,66	1,77	1,04
12. Trescore è un paese sicuro	0,13	0,21	1,00	1,65
13. A Trescore ci sono tutti i servizi necessari	0,41	1,60	1,09	1,08

4.4 I risultati

4.4.1 Giudizi di valore

I dati riportati nella tabella di cui sopra possono permetterci di capire se vi è o meno convergenza di opinione tra i differenti gruppi di stakeholder relativamente ad aspetti che riguardano il territorio, tanto dal punto di vista geografico che della sua ricchezza a livello sociale e culturale.

Per poter essere utili a questo fine, però, tali dati vanno adeguatamente elaborati.

In particolare, per comprendere se il giudizio espresso dalle differenti categorie di attori del territorio è statisticamente omogeneo / disomogeneo si è deciso di effettuare l'analisi della varianza.

L'ANOVA (Analysis of Variance), infatti, è una procedura di inferenza statistica che verifica l'ipotesi di uguaglianza tra le medie di un fenomeno osservato in popolazioni distinte, determinate da livelli diversi di una o più variabili dette fattori.

In altre parole, l'ipotesi nulla prevede che i dati di tutti i gruppi abbiano la stessa origine, ovvero la stessa distribuzione stocastica, e che le differenze osservate tra i gruppi siano casuali.

Stabilire se tale uguaglianza è supportata o meno dai dati sperimentali significa stabilire una relazione causale tra il fenomeno osservato e il/i fattore/i considerati.

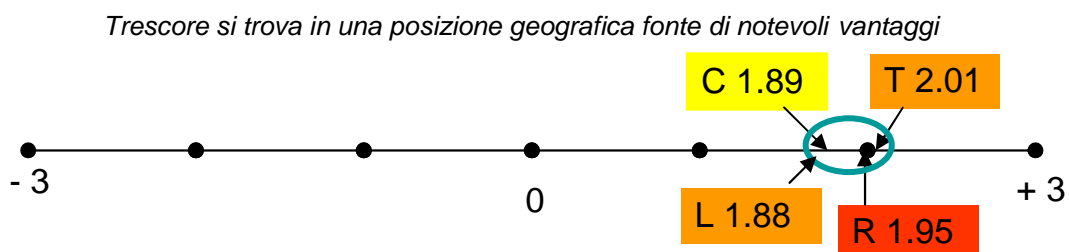
In base al numero di fattori presi in considerazione si ha:

- ANOVA ad una via, quando si considera un solo fattore; oppure
- ANOVA a due o più vie se i fattori sono due o più.

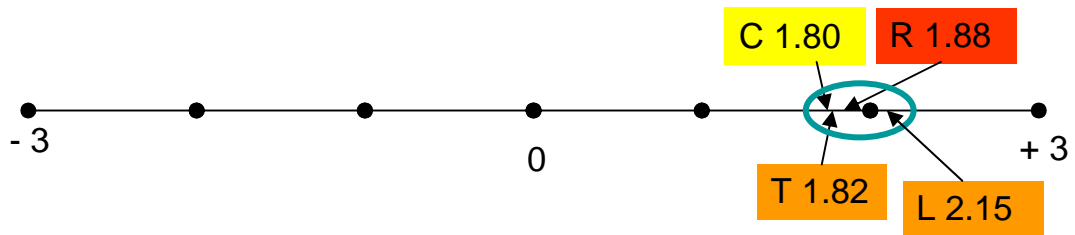
Nel nostro caso abbiamo utilizzato l'ANOVA ad una via con un livello di significatività del 5% ($\alpha=0,05$).

In questo modo si è avuta la conferma dell'esistenza di differenze significative tra i gruppi considerati, ma anche della presenza di un importante nucleo centrale di condivisione del territorio.

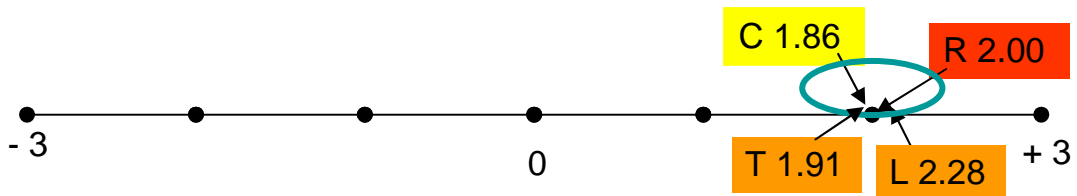
Rielaborando graficamente i dati di cui alla tabella precedente, in accordo con quanto emerso dall'analisi della varianza, otteniamo le seguenti aree di **convergenza**:



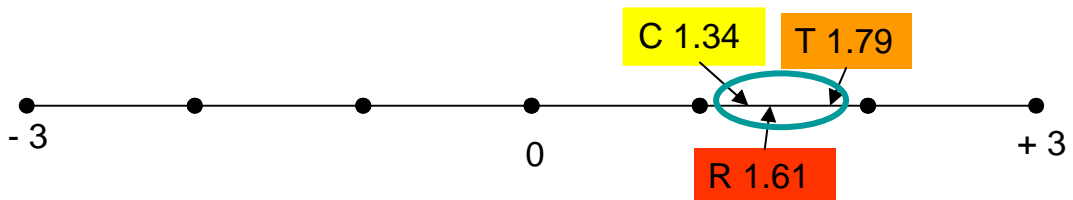
Trescore è ricca di bellezze naturali e culturali



Trescore merita una visita

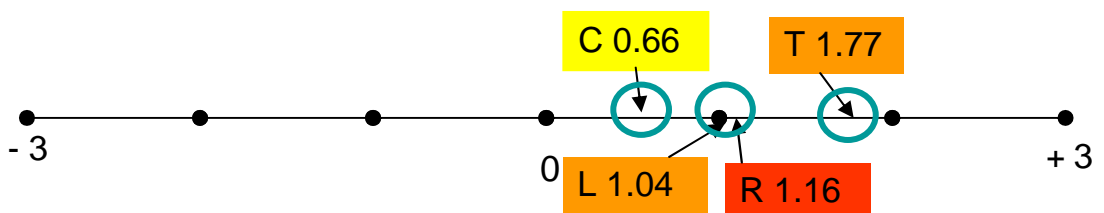


Trescore è un paese vivibile

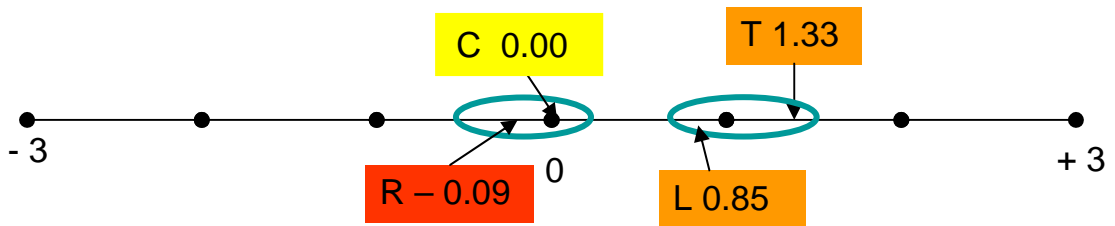


Le aree di **divergenza** riguardano, invece, i seguenti aspetti:

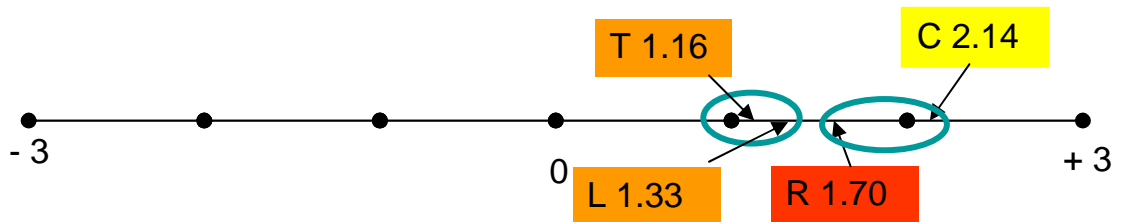
Trescore è un paese vivo



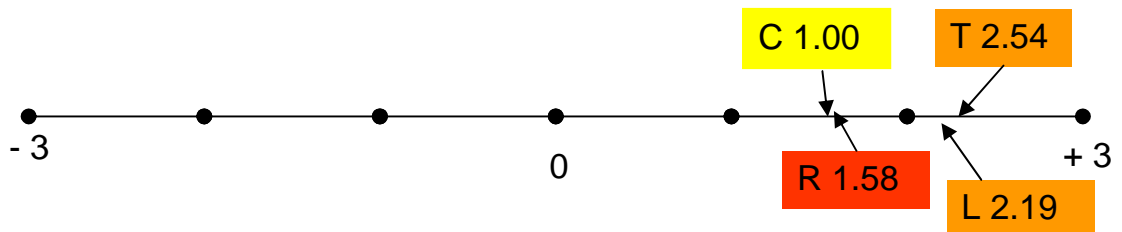
Il livello delle strutture ricettive è ottimo



Non sono sfruttate tutte le potenzialità turistiche



Le terme sono una risorsa territoriale fondamentale



La tabella che segue evidenzia, più dettagliatamente, le aree di convergenza (aree arancioni) / divergenza (aree blu). In particolare, la prima colonna riporta (per ogni variabile considerata) l'omogeneità/diversità d'opinioni espresse da tutti gli stakeholders, mentre le colonne successive riguardano la convergenza / divergenza di giudizio per coppie di stakeholders.

Analizzando statisticamente i dati (con il metodo sopradescritto), risulta che esistono quattro elementi dei tredici analizzati che risultano essere condivisi da tutti gli stakeholders (caselle contrassegnate con una X). Si tratta, in particolare, di:

- Trescore si trova in una posizione geografica fonte di notevoli vantaggi

RIEPILOGO

Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza
Residenti	279	543	1,946237	1,331631
Commercianti	35	66	1,885714	1,163025
Turisti	64	120	1,875	1,285714
Fruitori terme	93	187	2,010753	0,858579

ANALISI VARIANZA

Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	0,839103	3	0,279701	0,229269	0,876014	2,624
In gruppi	569,7257	467	1,219969			
Totale	570,5648	470				

Come si può vedere il valore di F è largamente inferiore a F critico e questo significa che la varianza tra i diversi gruppi considerati non è significativa.

- Trescore è ricca di bellezze naturali e culturali

RIEPILOGO

Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza
dom 3	285	536	1,880702	1,351915
dom 3	35	63	1,8	1,105882
dom 2	62	133	2,145161	0,913009
dom 2	95	173	1,821053	1,254871

ANALISI VARIANZA

Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	4,771154	3	1,590385	1,263874	0,286163	2,623757
In gruppi	595,1953	473	1,258341			
Totale	599,9665	476				

- Trescore merita una visita

RIEPILOGO

Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza
dom 8	277	554	2	1,231884
dom 8	35	65	1,857143	0,655462
dom 5	74	169	2,283784	0,75398
dom 5	98	187	1,908163	1,156428

ANALISI VARIANZA

Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	7,399036	3	2,466345	2,235782	0,083273	2,623481
In gruppi	529,4997	480	1,103124			
Totale	536,8988	483				

- Trescore è un paese vivibile

RIEPILOGO

Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza
dom 18	75	121	1,613333	2,186306
dom 18	35	47	1,342857	1,231933
dom 10	30	52	1,733333	0,96092
dom 10	71	127	1,788732	1,4833

ANALISI VARIANZA

Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	4,971199	3	1,657066	1,022789	0,383498	2,64822
In gruppi	335,37	207	1,620145			
Totale	340,3412	210				

Sugli altri fattori, invece, esistono differenze significative nel giudizio espresso dai quattro gruppi di stakeholders.

CONVERGENZE (■) E DIVERGENZE (■) TRA STAKEHOLDERS

Dom	Tra tutti	Res-Comm	Comm-Lotto	Lotto-Terme	Res-Lotto	Res-Terme	Comm-Terme
1	X	■	■	■	■	■	■
2	X	■	■	■	■	■	■
3	■	■	■	■	■	■	■
4	■	■	■	■	■	■	■
5	X	■	■	■	■	■	■
6	■	■	■	■	■	■	■
7	■	■	■	■	■	■	■
8	■	■	■	■	■	■	■
9	■	■	■	■	■	■	■
10	X	■	■	■	■	■	■
11	■	■	■	■	■	■	■
12	■	■	■	■	■	■	■
13	■	■	■	■	■	■	■

In termini grafici, la figura che segue (fig. 14) evidenzia le aree di convergenza assoluta (area rossa) e di convergenza per coppie di stakeholders (area gialla).

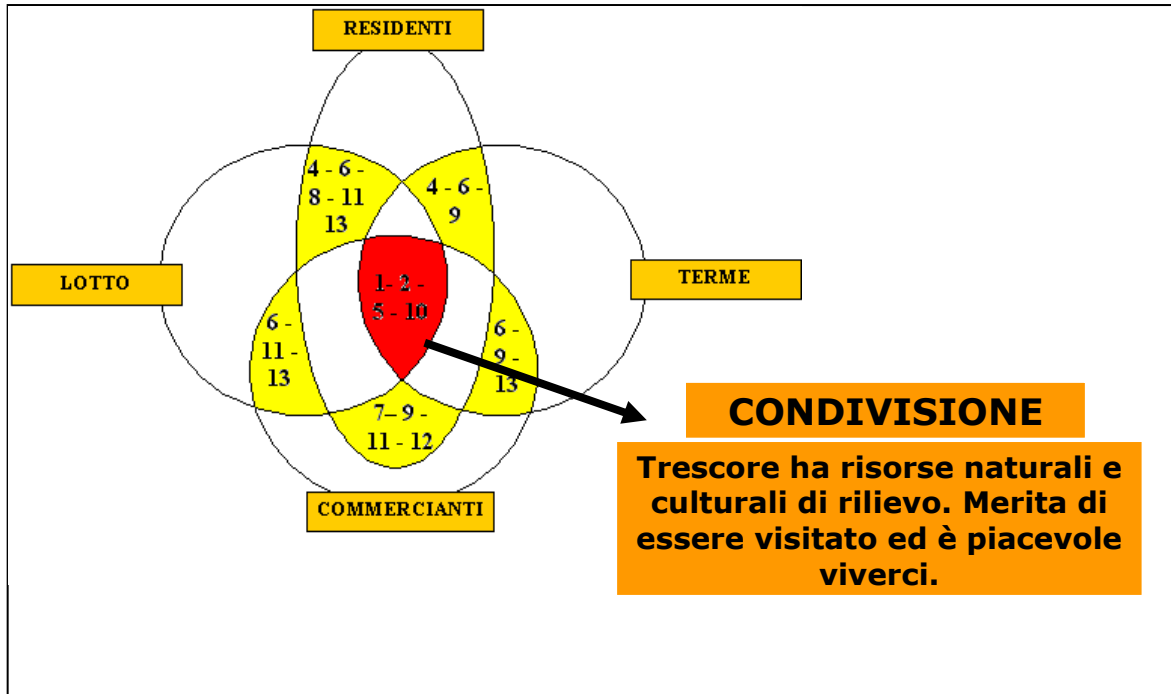


Figura 14 - Aree di convergenza

Dall'area rossa, corrispondente all'uniformità di giudizio tra tutti gli stakeholder intervistati, è possibile derivare l'immagine condivisa che essi hanno del territorio:

“Trescore è un paese dotato di risorse naturali e culturali di rilievo. Merita di essere visitato ed è piacevole viverci.”

È un'area di condivisione importante per un paese che sta valutando se investire nel turismo. Terrei ad evidenziare soprattutto il giudizio positivo espresso dai residenti: spesso, infatti, è proprio chi è più immerso nella realtà locale a non saper più apprezzare ciò che il posto offre. Il fatto che i residenti di Trescore lo facciano è un segnale positivo, sia della qualità della vita in paese che del patrimonio natural-culturale.

Con questi dati si raggiunge il primo obiettivo che ci si era posti nell'analisi di questo caso: dimostrare che il territorio è definibile in tanti modi diversi a seconda di chi è il soggetto che valuta. Nel caso in questione vi è un territorio condiviso, importante punto di partenza per l'adozione di strategie di sviluppo locale, ma a tale “spazio” ciascuna categoria di stakeholder aggiunge una dimensione ulteriore,

derivante dalla propria interpretazione del territorio o, più precisamente, dalla propria esperienza, dall'utilizzo che essi fanno del territorio e delle sue risorse. Ad esempio, è per tale motivo che si può spiegare il fatto che i fruitori delle terme giudicano la presenza delle stesse molto più importante di quanto invece non facciano gli altri stakeholder (punteggio medio di 2,54 contro 1,58 dei residenti, 1,00 dei commercianti e 2,19 del turisti culturali).

È stato possibile raggiungere un livello più approfondito di conoscenza del territorio grazie allo svolgimento dei tre focus group, i quali hanno permesso di sondare più nel particolare la possibilità di intraprendere la strada dello sviluppo turistico e, al medesimo tempo, di evidenziare gli interventi necessari per arrivare a ciò.

Ciò che è stato discusso nelle tre sessioni è sinteticamente riassunto nello schema che segue.

1. TURISMO COME AREA DI SVILUPPO	2. PRIORITA' DI INTERVENTO SUL TERRITORIO
<ul style="list-style-type: none"> - il turismo può costituire una via di sviluppo importante (ci sono potenzialità inespresse) - Sì, ma Trescore all'interno di un circuito (Trescore "campo base" della Val Cavallina) - Individuare quale tipologia di turismo - Non turismo "esotico" - Cominciare con l'accogliere in modo migliore chi già, per vari motivi, si trova a Trescore 	<ul style="list-style-type: none"> - interventi sulla viabilità (sia interna al paese che esterna) <ul style="list-style-type: none"> ↳ tramvia - ampliamento offerta alberghiera e ricettiva in generale (ad es., area camper) - area pic-nic - miglioramento dei collegamenti ciclabili
3. AZIONI PER AUMENTARE I FLUSSI TURISTICI	4. CRITICITA' / ALTRE OSSERVAZIONI
<ul style="list-style-type: none"> - informazioni e promozione più capillare - coordinamento degli eventi - offerta di "pacchetti" turistici - ampliamento offerta ludica - valorizzazione dei sentieri naturalistici 	<ul style="list-style-type: none"> - ruolo di Pro Loco poco chiaro, almeno nei confronti dell'Amministrazione - terme importanti ma percepite come avulse dalla città <ul style="list-style-type: none"> ↳ disponibilità del management a concordare e coordinare azioni volte a veicolare informazioni di promozione del territorio

Utilizzando quanto è emerso durante la discussione nei focus group, oltre alle risposte fornite nelle domande aperte dei questionari e alle informazioni raccolte in loco è possibile procedere alla classica, e sempre utile, analisi SWOT⁸⁷. La metodologia consiste in un procedimento di carattere logico che permette di sistematizzare e rendere immediatamente utilizzabili le informazioni raccolte riguardo ad una specifica tematica.

La validità di tale tipo di analisi, che rimane comunque prevalentemente di carattere soggettivo, dipende perciò dall'accuratezza dell'analisi preliminare dei fattori endogeni (punti di forza e debolezza) ed esogeni (opportunità e minacce). Il fenomeno che si viene a valutare deve essere analizzato in modo approfondito allo scopo di evidenziarne le diverse caratteristiche strutturali e congiunturali, mettendo in luce l'eventuale relazione con altre situazioni che esulano dallo specifico oggetto di indagine, ma sono rilevanti nel contesto più ampio in cui esso si colloca. In particolare la metodologia SWOT risulta efficace se, oltre alla capacità di sintesi insita nello strumento di indagine, perviene ad una lettura incrociata dei fattori individuati, tale da formulare indicazioni per la definizione delle politiche/strategie di intervento. La lettura incrociata dei risultati dell'analisi può essere facilitata attraverso la sua rappresentazione in un semplice diagramma sintetico come quello che segue:

⁸⁷ L'analisi SWOT, che origina dall'economia aziendale e, in particolare, proprio dalle strategie di marketing, viene spesso impiegata nella valutazione dell'evoluzione di settori economici o come strumento di supporto per l'individuazione di linee strategiche di politica economica. L'acronimo SWOT deriva dalle chiavi di lettura utilizzate per l'individuazione del fenomeno preso in esame: Strengths (punti di forza), Weaknesses (Punti di debolezza), Opportunities (Opportunità) e Threats (Minacce).

ANALISI SWOT DEL TERRITORIO DI TRESCORE BALNEARIO

PUNTI DI FORZA	AREE DI MIGLIORAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • il patrimonio culturale del territorio è importante sia da un punto di vista storico che artistico; • gli affreschi di Lorenzo Lotto attraggono un buon numero di visitatori; • il patrimonio ambientale presenta risorse di interesse (ad es., Oasi WWF); • presenza di un ufficio informazioni turistiche efficiente e propositivo; • vasta offerta di eventi; • le terme richiamano decine di migliaia di utenti; • esiste un importante polo scolastico, punto di riferimento per i ragazzi di molti paesi vicini; • condivisione di un giudizio positivo da parte di diversi attori del territorio; 	<ul style="list-style-type: none"> • i beni del patrimonio culturale sono poco accessibili e a volte in stato di abbandono; • la ricettività territoriale non è adatta a target di clientela numerosi e diversificati; • bassa propensione alla collaborazione tra le diverse associazioni, Amministrazione e Pro Loco; • pochi investimenti nel comparto turistico; • accessibilità al paese difficoltosa; • terme avulse dal resto del territorio; • aree edificabili limitate; • dotazione infrastrutturale giudicata non adeguata, soprattutto con riferimento alle strutture sportive; • segnaletica stradale e turistica scarsa; • scarsa conoscenza di Trescore da parte dei turisti Lotto e utenti termali;
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • possibilità di diversificazione dei fattori di attrazione turistica (ambientale, storico-culturale, terme); • sviluppo di progettualità per il reperimento di fonti di finanziamento esterne al territorio; • integrazione degli Enti locali di promozione del territorio con gli operatori privati e con le associazioni locali; • sviluppo della promozione e della comunicazione delle produzioni locali; • desiderio di conoscenza da parte dei turisti Lotto e utenti termali; 	<ul style="list-style-type: none"> • scarsità di risorse finanziarie necessarie per supportare lo sviluppo socio-economico; • sviluppo di modelli di offerta turistica da parte di aree turisticamente simili (es., Darfo Boario Terme); • prevalsa degli interessi individuali su quelli della comunità; • scomparsa di tradizioni e identità locale; • sottovalutazione del potenziale naturalistico-ambientale del paesaggio circostante;

L'obiettivo di questa schematizzazione è quello di fornire una base di discussione per i processi decisionali che dovranno essere sviluppati per pervenire ad uno sviluppo mirato del territorio e, per questa sua caratteristica e funzione, l'analisi SWOT realizzata non deve essere considerata "definitiva", ma, da un lato, propedeutica ad

una definizione più puntuale delle linee strategiche di intervento da parte degli attori coinvolti nel processo decisionale, mentre dall'altro di supporto alla definizione dei possibili scenari di sviluppo delineati dai conduttori della ricerca.

Con questa finalità sembra molto utile procedere ulteriormente in questa direzione. L'unione delle indicazioni provenienti dall'analisi precedente con i giudizi manifestati dai diversi stakeholder tramite le risposte al questionario e le opinioni espresse dagli informatori privilegiati in occasione dei focus group, infatti, consentono di sintetizzare i fattori più rilevanti del territorio di Trescore Balneario in termini di importanza e di livello di soddisfazione espresso dagli stakeholder. Poiché non sono evidenti, a questo livello, significative differenze d'opinione tra i diversi attori, il grafico riassuntivo di seguito riportato è esplicativo del giudizio generale.

Esso è suddiviso nei quattro quadranti che emergono dalla combinazione tra "Importanza" (asse delle ordinate) e "Soddisfazione" (asse delle ascisse), parametri in base ai quali sono stati classificati alcuni fattori.

In particolare, il quadrante identificato da "Alta Importanza" e "Bassa Soddisfazione" (riquadro 1) evidenzia le aree sulle quali viene sollecitato un intervento migliorativo. Il quadrante identificato da "Alta Importanza" e "Alta Soddisfazione", invece, rappresenta i fattori di successo del territorio sui quali può essere opportuno far leva per ulteriori sviluppi.

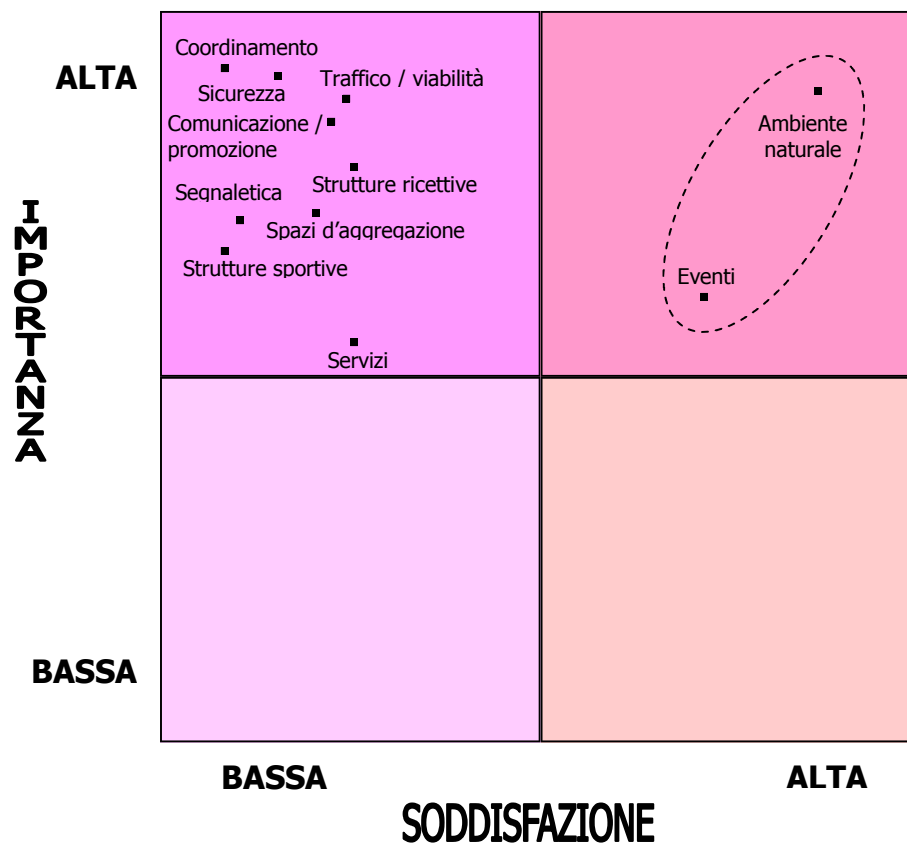


Figura 15 - Classificazione, per importanza e soddisfazione, di alcuni aspetti di un territorio

L'analisi della soddisfazione e dell'importanza attribuita ai fattori presi in considerazione mostra come chiaramente esse vadano ricondotte a due variabili principali quali gli eventi organizzati sul territorio e il contesto naturale in cui il Comune è inserito.

Le proposte di sviluppo turistico per il territorio partono, pertanto, proprio da questi due fattori. E' evidente poi come, stante questa valutazione di carattere comunque generale, il possibile sviluppo nelle diverse direzioni sia legata, principalmente, all'effettiva realizzabilità degli adattamenti.

Gli scenari che emergono dal grafico riportato poco sopra si sviluppano in due direzioni, rispettivamente implicanti:

- a. un miglioramento dei fattori ad oggi ritenuti non del tutto soddisfacenti (scenario di ottimizzazione dell'esistente);
- b. individuazione di una linea di sviluppo che faccia leva:
 1. sulla riconoscibilità degli eventi e, in particolare, di quelli a carattere musicale e culturale.

2. sulle caratteristiche e sulle bellezze naturali del territorio circostante Trescore (“Trescore centro della Valcavallina”);

Naturalmente la scelta degli scenari b comporta, in ogni caso, uno sviluppo ulteriore del territorio che, partendo dai risultati ottenuti con l’implementazione dello scenario a, migliora selettivamente determinati fattori.

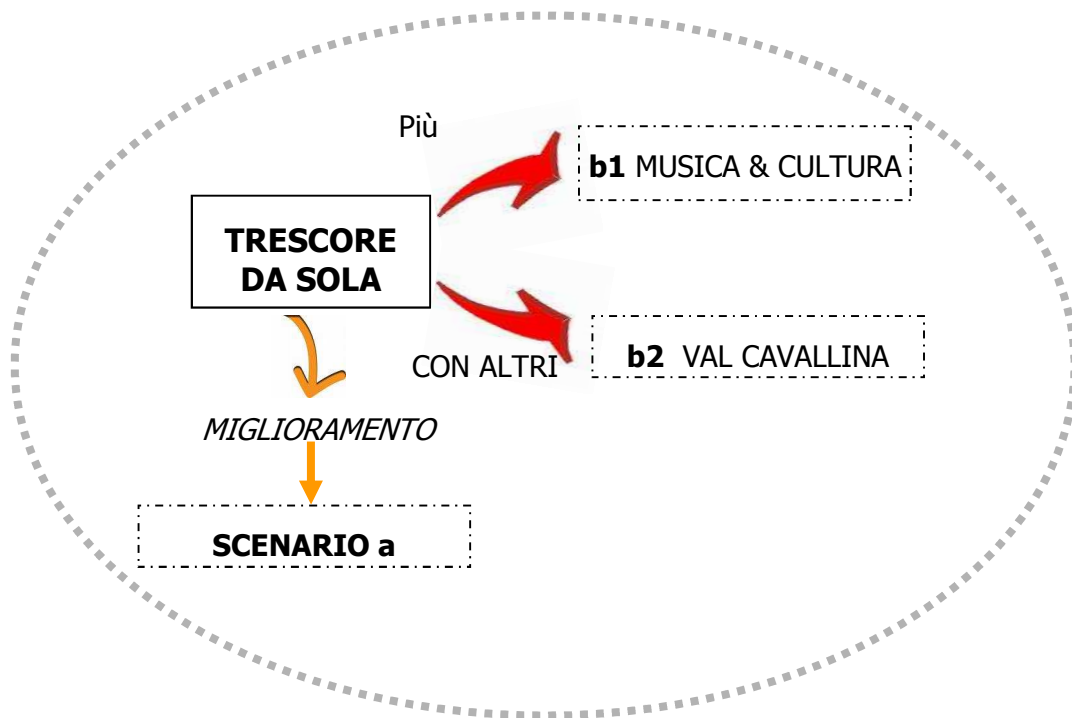


Figura 16 - Possibili scenari di sviluppo

Sopraffacciamo, in questa sede, ad un’illustrazione più dettagliata degli scenari appena accennati, in quanto ciò esula dalle finalità proprie di questo elaborato.

In questo caso si voleva trovare una conferma alla convinzione che non esiste un territorio definibile universalmente, ma che la sua definizione e il suo valore è intrinsecamente legato all’uso che ne si fa. Nel caso specifico abbiamo individuato un territorio condiviso tra i diversi stakeholder, territorio che però poi assume geometrie diverse in accordo ai valori ed interessi espressi dai differenti gruppi di stakeholder.

4.4.2 Relazioni di valore

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di rappresentare una rete che si è sviluppata localmente e che crea valore per la comunità, e spiegare la grande importanza di saper individuare le reti sul territorio e gestirle strategicamente.

La rete di valore individuata chiama in causa proprio uno dei fattori individuati nella sezione precedente come possibile polo di sviluppo: gli eventi.

Come solo brevemente accennato nel paragrafo 1.3 di questo capitolo, infatti, il comune di Trescore Balneario è sede di qualificati eventi che richiamano numerosi spettatori sia dal resto della provincia che oltre.

Particolarmente interessante per i fini di questo paragrafo ritengo essere il caso della Festa della Birra e della Musica.

Quest'evento, nato nel 1993, è un festival musicale ad ingresso gratuito con, al suo interno, una festa della birra. La festa è nata e si è sviluppata grazie all'incessante impegno di un numeroso gruppo di volontari che tuttora gestisce in modo indipendente la manifestazione.

La coesione di questo gruppo di oltre 150 persone è cementata dalla volontà di creare sia un'occasione di aggregazione di qualità per i giovani che un'iniziativa a favore di enti benefici operanti sul territorio, ma non solo. Tutti i ricavati, infatti, vengono devoluti a realtà con scopi benefici operanti localmente, ONG, cooperative sociali e missioni.

L'evento dura undici giorni, si tiene approssimativamente nell'ultima decade del mese di agosto (dal giovedì alla seconda domenica successiva) ed ha luogo presso il Parco Le Stanze⁸⁸ di Trescore Balneario, un'area verde di un certo valore naturalistico (per la presenza di alberi secolari e di centinaia di esemplari arborei) e facilmente accessibile.

La qualità dell'evento è riscontrabile a diverse livelli dell'offerta: nella ristorazione, nella birra proposta e nella musica selezionata.

⁸⁸ Così come riportato in uno scritto di Giambattista Pivellini, «“Le Stanze”, così menzionate nei documenti più antichi e nei registri anagrafici dell'archivio parrocchiale, sono un complesso edificato dotato di area a parco localizzato nella parte meridionale del territorio di Trescore Balneario. Le origini medioevali sono testimoniate da alcuni resti visibili e, per qualche tratto ancora ben conservati, della cortina muraria. Appartenne per lungo periodo di tempo alla famiglia Lanzi e subì non poche incursioni e distruzioni, soprattutto all'epoca delle lotte tra le fazioni dei Guelfi e Ghibellini (la famiglia Lanzi era ghibellina). ». Nei secoli successivi la proprietà

Proprio la qualità dell'offerta musicale ha permesso alla festa di crescere. Il nome della manifestazione si è diffuso in questi anni, infatti, anche grazie alle esibizioni delle migliori band pop-rock sia italiane che straniere. Hanno fatto tappa sul palco della Festa Birra e Musica di Trescore Balneario artisti del calibro di Negrita, Negramaro, Elio e le Storie Tese, Subsonica, James Taylor Quartet, The Skatalites, Francesco Renga, Africa Unite, Caparezza, Nine Below Zero, Roy Paci & Aretuska, Verdena, Piero Pelù, ecc.

L'evento richiama in media circa quattro / cinque mila avventori a serata, con picchi straordinari in corrispondenza di concerti particolarmente attesi e drastici cali delle presenze in caso di maltempo (nonostante un'ampia zona al coperto).

L'evento ha un target trasversale perché, seppur a chiaro orientamento giovanile, la presenza di un ottimo ed economico servizio di ristorazione richiama numerosissime famiglie e compagnie. È comunque possibile identificare la classe dai 16 ai 40 anni d'età come la più rappresentativa in termini di numerosità.

La festa ha una serie di effetti sul territorio e non solo in termini economici.

Innanzitutto, la festa contribuisce alla vivacità del paese, i cui residenti per undici giorni possono giovare della presenza in loco di ottima musica e buon cibo, in un periodo estivo in cui il resto della provincia non è promotore di grandi iniziative. Non essendo, però, l'evento a beneficio esclusivo dei residenti il territorio, nelle serate di svolgimento dello stesso, è interessato da un massiccio flusso di incoming. Ciò comporta, da un lato, la possibilità di indotti economici maggiori anche per gli altri esercizi commerciali del paese, ma dall'altro possibili disagi sia a livello di circolazione automobilistica per le vie del paese che di "inquinamento" acustico (anche se bisogna precisare che i concerti hanno termine a mezzanotte e che l'area circostante a quella in cui si svolge la festa non ha una densità abitativa molto elevata).

Interpretando gli effetti prodotti dalla Festa Birra e Musica in un'ottica di creazione di valore per la comunità è possibile distinguerli tra quelli diretti e quelli indiretti. Di seguito vengono esaminati i principali.

dell'edificio passò, prima, ad un ramo nobile della famiglia Giovanelli di Gandino, quindi, alla

EFFETTI DIRETTI:

- *profitto economico.* La festa genera un profitto considerevole (abbastanza variabile e principalmente influenzato dalle condizioni atmosferiche. In ogni caso si parla di importi che si aggirano intorno ai cinquantamila euro) che viene redistribuito nella comunità. Il beneficiario principale, infatti, è l'oratorio, ma ricevono dei contributi anche altre associazioni locali di volontariato oltre che a diverse missioni religiose all'estero. La crescita e il successo della festa sta facendo sorgere un "fenomeno" nuovo: l'avanzamento, all'organizzatore della festa, di richieste di contributi/sponsorizzazioni da parte di cooperative locali, associazioni, ecc. Fino all'anno in corso la scelta su come "spartire" il ricavato non era influenzata da nessuna richiesta esterna. Dal prossimo anno bisognerà decidere se continuare con la medesima filosofia o aprirsi alle richieste di altre realtà locali.
- *Notorietà.* L'evento è un aiuto sostanziale alla diffusione del nome del paese oltre i confini provinciali e, più limitatamente, anche regionali. La più che buona qualità della festa, quindi, contribuisce al diffondersi di un'immagine positiva legata al paese. Essere riusciti ad avere un articolo sul Corriere della Sera, come è successo quest'anno, può essere considerato motivo di vanto per gli organizzatori, così come la presenza ai concerti di giovani provenienti da tutta Italia.
- *Vivacità.* Questo evento crea valore per la comunità in quanto la rende più ricca e vivace da un punto di vista dell'intrattenimento. Inoltre, come accennato poco sopra, la festa si inserisce in un periodo di scarsa offerta LUDICA e, quindi, colma un vuoto e propone un'alternativa per le serate della fine del mese di agosto.

EFFETTI INDIRETTI:

- *Capacità organizzativa.* Essere in grado di organizzare e gestire eventi di questa portata (per un paese di neanche diecimila abitanti è un evento di una certa importanza e impegno) costituisce una risorsa notevole per il territorio, anche in un'ottica di sviluppo turistico dello stesso.

- *Gruppo volontari.* Questo festival, anno dopo anno, ha la possibilità di svolgersi e di raggiungere certi livelli in termini di qualità dell'offerta e di profitto grazie al lavoro volontario di oltre centocinquanta persone. La festa cimenta l'unione di questo gruppo che costituisce un bene prezioso a livello comunitario laddove riesce ad essere replicato in altre circostanze (la maggior parte dei volontari presta la propria opera non solo durante la festa in questione, ma continuativamente o saltuariamente durante l'anno soprattutto con riferimento ad attività organizzate a livello di oratorio).
- *Effetto economico indiretto.* Oltre al profitto generato direttamente dalla festa ci sono benefici economici ulteriori a favore dei commercianti locali. Si fa riferimento, da un lato, all'indotto generato a favore dei gestori degli alberghi locali (nei quali vengono fatti alloggiare i cantanti e i gruppi ospiti), nonché dei servizi di ristorazione; dall'altro dei maggiori introiti garantiti ai fornitori "ufficiali" della festa, ove possibile rappresentati da esercizi commerciali locali. Bisogna tener conto, ovviamente, che si può creare anche una sorta di "effetto spiazzamento" per il quale si potrebbe creare una diminuzione di introiti per quelle attività commerciali "concorrenti" alla festa. L'effetto economico indiretto è ancora modesto perché non si è ancora provveduto ad offrire occasioni di permanenza maggiore rispetto al solo arrivo in paese per godere della serata musicale.

La breve presentazione che è stata fatta della festa in esame permette già di delineare, a grandi linee, la rete che si viene a creare sul territorio per l'organizzazione della stessa. Analizzare la rete può essere utile per diversi motivi: perché permette di individuare le relazioni esistenti, perché permette di identificare gli attori-chiave, perché consente di comprendere quali relazioni mancano, ma sarebbero utili (si tratta, quindi, di favorirne e agevolarne la formazione).

Una rete relazionale implica, chiaramente, l'esistenza di diversi attori tra i quali si sono instaurati e sviluppati rapporti di diversa natura. Nell'evento in esame gli attori principali sono:

- l'organizzatore (e i collaboratori più stretti)

- i fornitori (alimenti, birra e strutture)
- il gruppo volontari
- i media
- il Comune e gli altri enti ed associazioni coinvolte (Pro Loco e Protezione Civile in primis)
- i cantanti (e relativi manager)
- gli albergatori
- gli sponsor

Si possono facilmente intuire i rapporti di scambio esistenti tra questi soggetti. Ciò che forse non si può intuire è il forte legame che si viene a creare tra di essi, dovuto sia al fatto che la festa è giunta ormai alla sua sedicesima edizione (sono, quindi, rapporti che hanno avuto modo di cimentarsi nel tempo), che al fatto che la festa smuove grandi interessi (a livello economico) e genera forte entusiasmo. Proviamo a dare una rappresentazione grafica delle relazioni che si sviluppano.

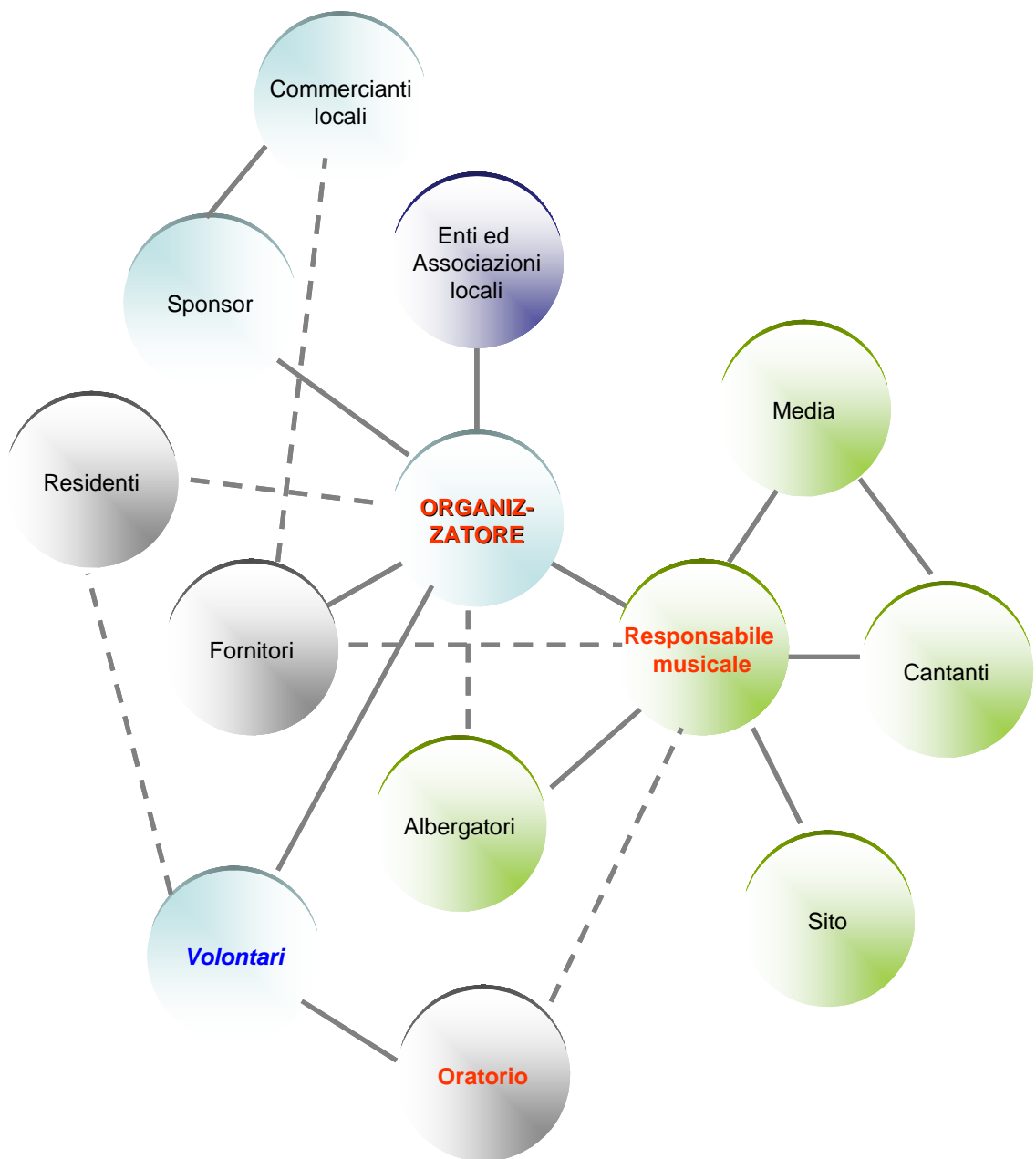


Figura 17 - Rappresentazione della rete relazionale della Festa Birra e Musica

** la linea tratteggiata sta ad indicare una relazione di intensità minore o secondaria*

La festa cerca di coinvolgere nel modo più ampio possibile il paese, sia chiedendo alle imprese e agli esercenti locali un sostegno a livello economico (tramite sponsorizzazioni) sia instaurando con i commercianti locali, dove possibile, dei rapporti di fornitura, che impiegando i volontari nella gestione dell'evento. Esaminando le relazioni in essere si scopre che gli attori che rivestono un ruolo particolarmente strategico sono tre:

- l'organizzatore

- il responsabile musicale
- l'oratorio

Vediamo ora brevemente perché questi soggetti sono così importanti.

- *Organizzatore.* Con l'aiuto di qualche stretto collaboratore si impegna a gestire l'intera macchina organizzativa. Non è un compito semplice e, per di più, richiede tanto tempo, passione e dedizione: si comincia a pensare alla festa dell'anno successivo appena finisce quella dell'anno in corso. Deve essere in grado di gestire, durante la festa, un numero non indifferente di volontari che, se non adeguatamente organizzati, rischiano di diventare più un ostacolo che un aiuto. Oltre al personale, deve gestire le relazioni con i fornitori, ricercare gli sponsor, valutare la scelta dei cantanti, ottenere le autorizzazioni necessarie;
- *Responsabile musicale.* La festa sta cercando di fare in modo che il suo nome sia sempre più associato alla parola "musica": vuol diventare un punto di riferimento per il panorama musicale italiano e, al contempo, garantire l'accesso gratuito a tutti i concerti. Ciò significa poter contare su una persona appassionata e competente in campo musicale, in grado di selezionare le migliori realtà artistiche in tale campo, compatibilmente ai vincoli di spesa, e, al contempo, proporre giovani cantanti non ancora affermati, ma di talento e sicuro avvenire. Attualmente la persona incaricata di tale responsabilità si impegna anche nella promozione capillare dell'evento utilizzando tutti i mezzi opportuni e accessibili: quotidiani, volantini, passaggi in radio, siti e riviste specializzate, ecc. Altro compito di cui si fa promotore colui che al momento è responsabile delle operazioni sopra descritte è quello di tenere aggiornato il sito della festa e gestire il forum dello stesso, strumento importantissimo per avere un contatto diretto anche durante tutto l'anno con quelli che poi saranno i fruitori dell'evento (e anche con i volontari, alcuni dei quali utilizzano questo strumento per commentare e fare proposte relativamente alla festa e ai cantanti).

- *Oratorio.* Si è scritto “oratorio” ma forse sarebbe stato più corretto mettere “curato”. Viene considerato il terzo soggetto–chiave della Festa Birra e Musica perché, effettivamente, l’evento nacque come organizzato “dai giovani dell’oratorio” e perché esso, in fondo, è il principale destinatario dei profitti ottenuti. Molti di coloro che prestano volontariamente (e, quindi, gratuitamente) la loro opera durante la festa sono attivamente, o sono stati attivamente, partecipi anche della vita dell’oratorio e delle attività che in esso vengono organizzate. Si è fatto riferimento al curato perché egli, molto spesso, riveste un ruolo fondamentale. Si è visto nel corso degli anni che la numerosità del gruppo volontari è dipendente dal succedersi dei curati, o meglio, della capacità dei curati che si sono susseguiti di saper coinvolgere ed entusiasmare i residenti. È la loro abilità, la loro passione, la loro determinazione nel coinvolgere le persone che permette al gruppo volontari di crescere e rafforzarsi sempre di più. Il curato ha avuto anche il compito di proporre il nuovo organizzatore quando si è reso necessario trovare un sostituto a colui che era stato l’artefice principale della festa fino a quel momento.

Non è sufficiente essere consapevoli della delicatezza del ruolo ricoperto da questi tre soggetti: è necessario adoperarsi affinché sia possibile il perpetuarsi del successo della festa anche nel caso in cui uno di questi anelli debba essere sostituito. Come appena ricordato, durante i sedici anni di festa è già successo che il curato sia cambiato e ciò ha avuto qualche ripercussione sul gruppo dei volontari. Come si può evitare questa situazione? Da un lato non si può far altro che sperare che il curato successivo dimostri la stessa disponibilità e capacità del precedente, ma in questo comportamento non c’è nulla di strategico. Dall’altro si può fare in modo innanzitutto che il gruppo si unisca sempre di più e sia in grado, se necessario, di autoalimentarsi e gestirsi, e dall’altro provvedere affinché avvenga una sorta di “passaggio di consegna” tra uno e l’altro.

Quest’ultimo suggerimento è valido anche parlando dell’organizzatore. Per ora la festa è praticamente in mano ad una sola persona. Bisogna fare in modo che, nel caso ci sia la necessità, il sostituto sia in grado di portar avanti l’iniziativa, sappia come muoversi e chi contattare. Banalizzando, si tratta di avere una sorta di

“memoria” gestionale dell’evento, una sorta di manuale procedurale. Più strategicamente significa individuare già in anticipo, tra i volontari o altri residenti, chi ha le caratteristiche e le possibilità (in termini di tempo e capacità) di gestire una simile iniziativa. Da quando la festa ebbe origine è già avvenuto un passaggio di consegne tra organizzatori. Non è stato semplice e la festa ha rischiato di non essere organizzata, ma poi il curato è riuscito a trovare una persona con le caratteristiche giuste e la voglia di impegnarsi in ciò. Avere già un ventaglio di candidati può essere utile per affrontare con più serenità momenti delicati come questo.

Infine, manca da analizzare la figura del responsabile musicale. Questa, forse, è la posizione più delicata perché trovare altri soggetti con la medesima competenza e passione per la musica può non essere semplice. Oltre al fatto che, se viene a mancare tale figura con essa si perdono anche i contatti con i media, spesso frutto di esperienze o conoscenze personali. Si tratta, allora, di fare in modo, per quanto possibile, di trattenere tale persona nell’organico della festa. Se fosse possibile, fare in modo che essa sia affiancata da un altro giovane con la medesima passione, in grado di apprendere il “mestiere” e sviluppare le necessarie competenze.

Capitolo 5

Conclusioni

La stesura di questa tesi è stata guidata da una premessa, da concetto e da un principio di fondo.

La premessa è che, in questa sede, si parla di territorio facendo riferimento essenzialmente a paesi e città, non ad aree più vaste quali una provincia o una regione.

Il concetto è la considerazione del territorio come un'organizzazione vivente, un'organizzazione che vive dei rapporti che intreccia con gli insiemi di soggetti con i quali condivide gli interessi⁸⁹ e un determinato spazio fisico, e che è in relazione con un gruppo di riferimento, al quale appartengono principalmente i residenti, i commercianti, gli imprenditori, i lavoratori, le varie associazioni (che costituiscono quello che generalmente viene definito “pubblico interno”), i turisti, i potenziali nuovi fruitori, i finanziatori (definiti “pubblici esterni”) e gli amministratori locali.

Il principio di fondo, invece, è che, tra questa moltitudine di soggetti che vivono e utilizzano in vario modo un territorio, il perno debbano essere i residenti: dalla loro soddisfazione deriverà l'incremento di valore del territorio per loro, ma anche per gli altri stakeholder (si è consapevoli che il valore di un territorio è diverso a seconda di chi valuta). Il marketing territoriale diventa, quindi, uno strumento di analisi e comprensione del territorio, di coordinamento e indirizzo strategico.

Partendo da questi riferimenti concettuali, anche gli obiettivi principali del marketing territoriale subiscono un parziale cambio di rotta rispetto a quanto si è abituati a leggere in letteratura: il focus non è più la valorizzazione del territorio

⁸⁹ Ancarani attribuisce interessi di tipo economico ad aziende e lavoratori, mentre quelli di tipo socioculturale o di miglioramento della qualità della vita ai residenti;

col fine ultimo di aumentare la capacità di attrazione di nuovi investimenti, bensì è il miglioramento della qualità della vita⁹⁰.

Ciò significa che l'utilizzo delle pratiche e dei principi di marketing territoriale non va giustificato con la necessità di far fronte all'aumento di competizione tra i territori, bensì con la necessità e l'intenzione di conoscere approfonditamente le esigenze di coloro che vivono il territorio in modo tale da disporre di tutti gli strumenti per poter effettuare scelte consapevoli e ragionate. Inoltre, in quest'ottica, sembra assai più ragionevole ricercare la collaborazione, il coordinamento, la sinergia con i territori vicini piuttosto che la competizione. Non ha senso pensare ad una "guerra" tra paesi per dotarsi di ogni struttura e servizio che "fa gola", sarebbe uno spreco di risorse. È più logico, a mio avviso, ove possibile, accordarsi per la realizzazione di opere e progetti comuni⁹¹. Ciò ci porta a sviluppare altre due riflessioni/osservazioni:

- nelle società attuali vi è la tendenza ad attribuire sempre maggior importanza alla formazione di network relazionali, in base all'opinione che le relazioni prodotte localmente formano un insieme di sinergie che danno al sistema locale una capacità produttiva superiore a quella ottenibile dai suoi elementi se questi operassero singolarmente;
- la necessità, nella gestione del territorio, di superare i confini amministrativi a favore della presa in considerazione dell'intera rete di valore di un residente o del soggetto in esame. I confini amministrativi, infatti, sono statici mentre, se si avvalora l'osservazione di cui sopra, i diversi gruppi di stakeholder traggono valore anche dalle relazioni che hanno sicuramente una dimensione dinamica. Esse non si sviluppano solamente all'interno del territorio amministrativo, ma valicano i confini.

Cercare di comprendere quale è il valore di un territorio e che ruolo hanno le relazioni che in esso si sviluppano è stato l'obiettivo di questa tesi.

Appurato che il termine "valore" è in realtà un concetto polisemico (ossia, il suo significato varia a seconda dell'uso che ne si fa, varia da una disciplina all'altra e

⁹⁰ Come si è già avuto modo di spiegare nel primo capitolo, anche le definizioni di marketing territoriale che si trovano in letteratura evidenziano, accanto agli obiettivi di stampo economico, obiettivi a carattere sociale, ma questi sembrano essere secondari o funzionali ai primi. Nella mia prospettiva, invece, l'ottica è ribaltata;

addirittura all'interno della disciplina stessa), gli abbiamo attribuito il suo significato letterale, ricavabile dalla sua derivazione latina: essere in forze, star bene, essere vigorosi e, quindi, avere la capacità, il potere, l'efficacia.

Se si parte dalla convinzione che l'obiettivo degli amministratori locali è fare in modo che gli stakeholder ottengano la maggior soddisfazione possibile dal vivere il territorio, allora si può capire quanto sia importante che vengano individuati correttamente, e gestiti di conseguenza, i drivers di valore. Infatti, laddove il valore aumenta, i cittadini beneficiano di una soddisfazione maggiore. Avere cittadini soddisfatti porta ad una maggiore tranquillità di operato, alla possibilità di incremento della soddisfazione degli altri stakeholder e al conseguente aumento di valore del territorio anche agli occhi di altri possibili fruitori, innescando così un benefico circolo vizioso.

Si ritiene che tali drivers debbano essere ricercati dando risposta alla seguente domanda: cosa ha valore per una persona? Cosa la rende forte e vigorosa?

Sono state individuate cinque categorie di valore che trovano riscontro, a diversi livelli, in letteratura: la salute, la famiglia, il lavoro, la stimolazione fisica / culturale, il tempo. Da tali categorie è possibile ricavare "diramazioni" del valore e pensare a ciò che concretamente si può fare per accrescerlo. È stato proposto, quindi, il paragone delle categorie valoriali all'immagine di un albero. Infatti, si può pensare al valore che un territorio ha agli occhi di un residente come ad un albero con cinque grandi rami (corrispondenti alle cinque fonti di valore) da cui si diramano tanti rametti più piccoli che rappresentano le specifiche reali del valore.

I cinque rami del valore hanno possibilità di sviluppo ulteriore grazie alla linfa che ricevono, costituita dal capitale sociale. Quest'ultimo, infatti, può essere considerato il nutrimento che favorisce lo sviluppo delle relazioni sociali e, secondo diversi studiosi, anche lo sviluppo economico.

Il valore così concepito viene completato dalla "chioma" che rappresenta la componente "hard" del territorio (la dotazione patrimoniale, sia a livello di infrastrutture che di componente naturale).

⁹¹ Ovviamente, dire che i territori debbano ricercare la cooperazione piuttosto che la competizione non significa che non esista competizione a nessun livello, ma, piuttosto, che la logica che deve guidare l'azione non deve essere quella di trarre vantaggio a scapito di altri;

Si conferma, quindi, l'evoluzione evidenziata anche nell'analisi della letteratura: ciò che conta, anche a livello territoriale, non è più solo la parte "hard", ma viene dato valore anche alla parte "immateriale" / relazionale che lo compone.

Come si quantifica, però, tale valore? Premettendo che il valore varia a seconda di chi è il soggetto valutatore (residente, turista, commerciante, ...) e che è più immediato pensare ad un valore del territorio collegato alla sua dotazione patrimoniale (sia infrastrutturale che naturale), si è rinunciato in questa sede all'obiettivo troppo ambizioso di arrivare a valutare il tessuto relazionale di un paese.

D'altra parte, si può ragionevolmente affermare che tanto più gli stakeholder traggono soddisfazione dall'utilizzo (in senso lato) del territorio, tanto più esso avrà valore ai loro occhi. La soddisfazione, quindi, può essere considerata una sorta di misurazione indiretta del valore di un territorio. Se opportunamente raccolti, tali giudizi costituiscono un utile strumento a disposizione degli amministratori locali in quanto esprimono tanto un giudizio sul loro operato, quanto il livello di soddisfazione dei diversi gruppi di stakeholder che delle indicazioni utili per i successivi interventi da intraprendere.

Dal lavoro svolto in questa tesi è possibile giungere ad alcune conclusioni:

- il valore si produce nella persona e nel suo interagire sociale all'interno di un gruppo. Si afferma, quindi, il principio della "centralità della persona". In questa tesi, in particolare si è andato affermando il concetto della centralità del residente;
- le organizzazioni pubbliche e private che vogliono competere e durare nel tempo devono generare valore per la catena dei propri stakeholder. Tutte le organizzazioni, quindi, si legittimano in funzione del valore prodotto. In egual modo, ciò accade a livello di territorio: esso deve essere in grado di generare valore per i diversi stakeholder;
- attraverso l'apprendimento, le sinergie, il networking, i processi integrativi dei diversi operatori di una comunità e / o di un territorio si crea l'opportunità di far crescere il valore sociale;

Quali sono le implicazioni a livello pratico? Propongo le seguenti:

- Innanzitutto, la gestione di un territorio deve avere un'ottica di lungo periodo. È un concetto noto e risaputo, ma è sempre meglio puntualizzarlo;
- Scegliere il giusto rispetto al comodo / scegliere l'etica rispetto alla convenienza. Operare delle scelte che hanno ripercussioni su una vasta schiera di persone è sempre molto delicato: agire con questi principi (eticità e correttezza) assicura la chiarezza delle azioni e delle relazioni e l'equità dei comportamenti;
- Ricercare l'apertura, l'ascolto, il confronto; perseguire la complementarità, le sincronizzazioni, le integrazioni, creare dei network. Il movente non deve essere la competizione, ma il benessere collettivo. Questo può essere raggiunto se le parti sociali raggiungono e sono in grado di perseguire una visione comune, se vi è una condivisione di intenti;
- Perseguire la differenziazione e sviluppare la propria specifica identità. Un territorio richiede la presenza di un certo numero di servizi (a diversi livelli, più o meno indispensabili), ma vi è la possibilità, solitamente, di avere un certo arbitrio relativamente alla composizione del resto dell'offerta territoriale. Più che omologare l'offerta ritengo essere più opportuno differenziarsi in modo tale da raggiungere un duplice obiettivo: caratterizzare il territorio con un'offerta alternativa; arricchire la scelta dei residenti del proprio paese, ma anche dei territori circostanti, che si troveranno in questo modo a poter contare su un numero maggiore di servizi o di alternative. Una strategia siffatta, d'altra parte, costituirà la base anche per uno sviluppo e una promozione sistemica dell'intera area.

Bibliografia

- Abell D.F., *Defining the business*, Prentice Hall, New York, 1980;
- Aiello G., Donvito R., *L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti*, III Convegno Società Italiana Marketing, Parma, 24-25 novembre 2006;
- Ancarani F., *Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*, WP SDA Bocconi, n. 12, 1996;
- Ancarani F., *Il territorio - organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico resource based*, in Sinergie, n. 54, 2001;
- Anderson J.C., Jain D.C., Chintagunta P.K., *Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study*, Journal of Business-to-Business Marketing, volume 1, issue 1, 1993;
- Anderson J.C., Narus J.A., *Business Marketing: Understand what Customers Value*, in Harvard Business Review, n. 6, November-December, 1998;
- Antoldi F., *Il marketing delle organizzazioni non profit: un approccio relazione*, "Problemi di gestione dell'impresa", 1999;
- Ashworth G. J., Voogd H., *Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications*, in Town Planning Review, Vol. 59, n.1, 1988
- Ashworth G.J., Voogd H., *Selling the City*, Belhaven Press, London, 1990;
- Ashworth G.J., Goodall B. (eds), *Marketing tourism places*, Routledge, London, 1990;
- Ashworth G.J., Voogd H., Pelternberg P., *Place Marketing: Marketing in the Planning and Management of Places*, Routledge, London, 2004;
- Aumann R.J., *Agreeing to Disagree*, in A. Rubinstein (ed.), *Game Theory in Economics*, 1990

- Ave G., Corsico F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino, 1994;
- Bellini N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2000;
- Bendapudi N., Berry L.L., *Customers Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers*, in *Journal of Retailing*, vol. 73, 1997;
- Berry L.L., *Relationship Marketing*, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association. Chicago, 1983;
- Biggiero L., Sammarra A., *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci, Roma, 2002;
- Bocchi M., Ceruti M., *La sfida della complessità*, Bruno Mondadori, Milano, 2007;
- Bonoma T.V., *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process.*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n. 2, 1985;
- Bonomi A., De Rita G., *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, 1998;
- Borden N.H., *The Concept of the Marketing Mix*, *Journal of Advertising Research*, June, Vol. 4, 1964;
- Bourdieu P., Chamboredon J.C., Passeron J.C., *Il mestiere di sociologo* (prima ed.), Paris, Mouton, 1968;
- Bramanti A., *Linee guida per la definizione di un'Agenzia di marketing territoriale per la provincia di Milano*, Milano, Bocconi-Certet, 2002;
- Bramanti A., Maggioni M. A., *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milano, FrancoAngeli, 1997;
- Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003;
- Camagni R.P., *Il marketing urbano come strumento di competizione tra città*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 132, 1992;
- Camagni R. (a cura di), *Economia e Pianificazione della Città Sostenibile*, Bologna, Il Mulino, 1996;
- Camagni, R., Gibelli. M. C., "I fondamenti delle politiche di sviluppo territoriale oggi: le politiche urbane", in *Organizzazione & Territorio*, n. 187, 2001
- Campelli E., *Metodi qualitativi e teoria sociale*, in Cipolla C., De Lillo A., *Il sociologo e le sirene*, FrancoAngeli, 1996;

- Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2006;
- Casella A., *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina*, in *Commercio*, 60, 1997;
- Casieri A., Marotta G., *Pianificazione strategica e sviluppo rurale nel Mezzogiorno: modelli istituzionali e organizzativi*, *Rivista di Economia Agraria*, a. LIII, 1998;
- CEE, *Libro Verde sull'ambiente urbano*, 1991;
- Cercola R., *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, 1999;
- Cesari M., Garofani A., *Il marketing nei servizi pubblici*, Etas, Milano, 1991;
- Chiapparono C., *Nuove prospettive di marketing urbano: costruire strategie in rete*, Tesi di dottorato, Facoltà di scienze della comunicazione, Università della Svizzera Italiana, Lugano, luglio 2003;
- Cicciotti E., Dallara A., Politi M., *Valutazione delle politiche territoriali e governance dello sviluppo locale: aspetti teorici e di metodo*, in Mazzola F., Maggioni M.A., *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale*, Franco Angeli, Milano, 2001;
- Coleman R., *Foundation of social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990;
- Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1997;
- Corsaro D., *Relationship Value in Business Markets - Strategic, Relational and Technological Aspects* -, 8th Global Conference on Business & Economics, Florence, Italy, October 18-19th 2008;
- Corio G.F., *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, Working Paper CERIS n. 8, 2005;
- Costabile M., Lanza A., *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in E.Valdani e A.Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000;
- Croci E., Frey M., *Una riflessione a più voci: il suo punto di partenza*, in *Economia e Politica industriale*, n. 64, 1989;
- Dalton R.J., Minh Hac P., Thanh Nghi P., Ong N.T., *Social Relations and Social Capital in Vietnam: the 2001 World Value Survey*, disponibile sul sito www.calp.forestry.ubc.ca/Arrow_Survey_Section1_Summary.pdf

- Dematteis G., *Il marketing urbano: cooperare per competere*, in Ave e Corsico, op. cit., 1994;
- Dematteis G., *Il territorio come risorsa per lo sviluppo locale*, Conferenza “Il territorio come risorsa per lo sviluppo locale: qual è il “capitale territoriale” di Cuneo?”, Cuneo, 7 marzo 2005;
- De Toni A., Comello L., *Prede o ragni? Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet università, 2005;
- Diappi L., Ottanà M., Buscema M., *Comportamento complesso della sostenibilità urbana: l'approccio neurale applicato alle città*, in Senn L., Boscacci F. (a cura di) *I luoghi della trasformazione e dell'innovazione*, Torino, SEAT, 1998;
- Doel M.A., Hubbard P.J., *Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows*, in *City*, n. 6, 2002;
- Drucker P.F., *The Information Executives Truly Need*, in *HBR*, gennaio-febbraio 1995;
- Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I., *Service portraits in service research: a critical review*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, n° 1, 2005;
- Egan J., *Relationship Marketing*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2001;
- Eggert A., Ulaga W., Schultz F., *Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis*, *Industrial Marketing Management*, n.35, 2006;
- Erikson E.H., *Identity and the life cycle. In Psychological Issues*, Vol.1, n.1, Monographs, International Universities Press, New York, 1959;
- Ferrari S., *Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese*, in *Sinergie*, n. 52, 2000;
- Ferrero G., *Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche*, LINT, Trieste, 1992;
- Fiocca R., Montagnini F., *Complessità e risorse d'impresa*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa*, Etas, Parma, 2007;
- Fiocca R., Montagnini F., Snehota I., Tzannis A., *Valore, Relazioni e confini d'impresa*, in Fiocca R., *Rileggere l'impresa*, Parma, Etas, 2007;
- Fontana F., Caroli M.G. (a cura di), *Il marketing per lo sviluppo locale*, in *Sinergie*, n. 49, 1999;
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing networks*, 18th IMP conference in Perth, Australia, 2002;

- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, 2003;
- Franch M. (a cura di), *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002;
- Franch M., Martini U., Buffa F., *Le strategie di marketing per le destinazioni turistiche delle Dolomiti. Riflessioni alla luce di una ricerca sul campo*, Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003;
- Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press, 1995;
- Gadde L.E., Mattson L.G., *Stability and change in network relationships*, International Journal of Research in Marketing, Vol. 4 n° 1, 1987;
- Gadde L.E., Snehota I., *Making the Most of Supplier Relationships*, Industrial Marketing Management, n. 29, 2000;
- Gibbons R., *Teoria dei Giochi*, il Mulino, 2005;
- Gibelli M.C., Paolillo P.G., (a cura di), *La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese. Una strategia di marketing territoriale*, Firenze, Alinea, 2001;
- Gilly J.P., Torre A., *Introduzione a Dinamica di prossimità e reti*, L'industria, n°3, 1998;
- Gilodi C., *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, Liuc Papers n. 149, giugno 2004;
- Gold J.R., Ward S.V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley & Sons, Chichester, 1994;
- Golinelli C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli Editore, 2002;
- Grandinetti R., *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas Libri, Milano, 1993;
- Greenbaum H., *Human values and psychoanalysis*, Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 1980;
- Gronroos C., *Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies*, Journal of marketing management, 1997;
- Guala C., *Metodi della ricerca sociale*, Iumsa, 2007;

- Guatri L., Vicari S., *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto*, Egea, 1994;
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, Mc Graw-Hill Italia, Milano, 1999;
- Gummesson E., *Customer centricity: reality or a wild goose chase?*, European Business Review, Vol. 20, n° 4, 2008;
- Hakansson H., Wootz B., *A framework of Industrial Buying and Selling*, in Industrial Marketing Management, 1979;
- Hakansson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, Chichester, 1982;
- Hakansson H., Snehota I., *L'impresa non è un'isola*, Economia & Management, vol. 8, maggio, pagg. 34-47, 1989;
- Hakansson H., Waluszewski A., Tunisini A., *Place as a Resource in Business Networks*, 18th IMP conference in Dijon, France, 2002;
- Hargreaves Heap S.P., Varoufakis Y., *Game Theory: A Critical Introduction*, London, Routledge, 1995;
- Häussermann H., Colomb C., *The New Berlin: marketing the city of dreams*, in Hoffman, Lily M., Fainstein, Susan S. and Judd, Denis, R. (eds.), *Cities and Visitors: Regulating people, markets and city space*, Malden, MA, Blackwell Publishing, Oxford, 2003;
- Holbrook M. B., *The nature of customer value*, In R. T. Rust & R. L. Oliver (Ed.), *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks: CA7 Sage Publications, 1994, pagg. 21-71;
- Hunt S.D., *The nature and the scope of marketing*, in Journal of Marketing, 1976;
- Jensen-Butler C., Shacar A., van Weesep J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997;
- Jolibert A., Baumgartner G., *Values, Motivations, and Personal Goals: Revisited*, in Psychology & Marketing, Vol. 14 (7), 1997;
- Judd D.R., Fainstein S., *The tourist city*, Yale University Press, New Haven, 1999;
- Kearns G., Philo C. (eds.), *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Pergamon Press, Oxford, 1993;
- Kotler P., Zaltman G., *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, Journal of Marketing, vol. n° 35, 1971;
- Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993;

- Koter P., Roberto N., Lee N., *Social Marketing - Improving the Quality of Life*, Thousand Oaks (California), Sage Publications, 2002 (second edition);
- Kotler P., Bowen J., Makens J., *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, 2007 (seconda ed.);
- Krantz M., Schätzl L., *Marketing the city*, in Jensen-Butler C., Shachar A., Van Weesep J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997;
- Kriz J., *Facts and Artefacts in Social Science. An epistemological and methodological analysis of social science research techniques*, McGraw-Hill, Hamburg, 1988;
- Latusi, S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002;
- Latusi S., *L'attrazione di investimenti esogeni: un'occasione di sviluppo locale*, 25° Convegno AIDEA – Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione, Novara, 4-5 ottobre 2003;
- Licata G., *L'ordine nascosto. Natura e armonia all'origine del pensiero filosofico e scientifico*, FrancoAngeli, Milano, 2007;
- Lichtenhal J. D., Wilson D. T. & Long M. M., *Scientific Contributions to the Field from the Journal of Business to Business Marketing*, Journal of Business Research, 1997, 38(3);
- Lopolito A., Sisto R., *Il capitale sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi.*, Quaderno n° 07/2007 del Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università degli Studi di Foggia;
- Lynch K., *The image of the city*, MIT Press, Cambridge, 1960;
- Lynch K., *What time is this place?*, MIT Press, Cambridge, 1972;
- Lynch K., *Managing the sense of a region*, MIT Press, Cambridge, 1976;
- Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano, 1992;
- Magliulo A., *La voce "Valore" nelle enciclopedie e nei dizionari italiani (1861 – 1998)*, in Storia del pensiero economico, n°42, 131-163, Firenze, University Press, 2001;
- Marchi G., Lenti L., *La valutazione nei processi di piano. Strumenti complessi di trasformazione urbana*, FrancoAngeli, 2003;
- Marradi A., *Metodologia delle scienze sociali*, Bologna, Il Mulino, 2007;

- Masciarelli F., Prencipe A., Zaninotto E., *Capitale sociale, reti di relazioni e innovazione*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e rete: un nuovo modello di management*, Etas, 2007;
- Mezzino A., *Sviluppo locale e marketing territoriale: il caso pesarese*, in *Azienditalia*, n.5, 2002;
- Milanese P., *Non-profit marketing e valore sociale*, Egea, Milano, 1998;
- Mintzberg H., *Patterns in strategy formation*, in *Management Science*, n° 9, 1978;
- Mintzberg H., *La formazione della strategia: strategie deliberate e strategie emergenti*, in *Problemi di gestione* n. XVI/10, 1987;
- Moore M.H., *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge - London, Harvard UP, 1995;
- Moroni M., *Lo sviluppo locale. Storia, economia e sociologia*, Bologna, Il Mulino, 2007;
- Mutti A., *Capitale Sociale e sviluppo*, Bologna, il Mulino, 1998;
- Napolitano M.R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni scientifiche italiane, 2000;
- ONU, *Rapporto Bruntland*, 1987; World Conservation Union, 1991;
- Paddison R., *City marketing, image reconstruction and urban regeneration*, in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2, 1993;
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999;
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999;
- Peroni G., *Marketing turistico*, Franco Angeli, Milano, 1997;
- Petruzzellis L., *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Cacucci Editore, Bari, 2002;
- Poma L., *Sistemi istituzionali territoriali*, *L'industria*, 1, 1991;
- Porter M.E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, 1985;
- Porter M.E., *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, trad. it., Mondadori, 1990;
- Putnam, R. D., Leonardi, R., Nanetti, R. Y., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993;

- Putnam R.D., *Capitale sociale ed individualismo*, il Mulino, 2004;
- Ravald A., Grönroos C., *The value concept and relationship marketing*, European Journal of Marketing, 1996;
- Rinaldi A., *Fonti informative e indicatori statistici per l'analisi socio-economica territoriale*, Istituto G. Tagliacarne, 2002; si veda http://www.irisipiemonte.it/contenuti.php?include=elenco_risorse&IDcontenuto=309&lang=ita;
- Rizzi P., Scaccheri A. (a cura di), *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2006;
- Romano A., Passiante G., *Un modello per la gestione innovativa dei Sistemi Economici locali - Il Sistema Innovativo Virtuale*, in E. Valdani, F. Ancarani *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Ed. EGEA, 2000;
- Roscelli R., *Misurare nell'incertezza*, Celid, Torino, 1990;
- Rose E., Huakau J., Sweetsur P., Casswell S., *Social values. A report from the New Zeland Value Study 2005*, Centre for Social and Health Outcomes Research and Evaluation, Massey University, June 2005;
- Rullani E., *Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione*, Economia & Management, n° 64, 1989;
- Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, G.Giappichelli Editore, Torino, 2007;
- Selby M., *Understanding urban tourism. Image, culture and experience*, Tauris, London, 2004;
- Senn L., *La cooperazione pubblico-privata nel finanziamento dello sviluppo urbano*, in Bernareggi G.M., Samek Lodovici E. (a cura di), *Pubblico e privato. Cooperazione finanziaria ed organizzativa fra privati ed enti locali nelle aree urbane*, FrancoAngeli, Milano, 1990;
- Senn L., Airoidi A., Zucca M., *La posizione competitiva di Milano: un confronto tra regioni urbane europee*, Osservatorio Assolombardo-Bocconi, Assolombarda, Milano, 1998;
- Simon H., Zatta D., *Capire la strategia d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2006;
- Skinner B. F., *Beyond freedom and dignity*, Knopf, New York, 1971;
- Smyth H., *Marketing the city: The role of flagship developments in urban regeneration*, E & FN Spon, London, 1994;

- Storlazzi A., *Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing*, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1997;
- Storlazzi A., *L'Azienda Comune. Orientamenti strategici, organizzativi e di marketing*, Cedam, Padova, 1998;
- Texier L., *Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial: produit de ville et offre de territoire*, in *Revue de Economie Regional et Urbaine*, 5, 1999 ;
- Texier L., Valla J.P., *Le marketing territorial et ses enjeux*, in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, 1992;
- Valdani E., Jarach, D., *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*, Etaslibri, Milano, 1998;
- Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, Egea, 2000;
- Valdani E., Ancarani F., *Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience*, WP SDA Bocconi, n. 55, 2001;
- Van den Berg L., *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4, 1990;
- Van den Berg L., Klaassen L.H., Van der Meer J., *Marketing metropolitan regions*, International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre, 1990;
- Van den Berg L., Tramezza I., Van der Meer J., *Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese*, in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994;
- Van den Berg L., Van der Meer J., *Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results*, in Ave e Corsico, op. cit., 1994;
- Van de Berg L., Braun E., Otgaar A. H. J., *Sports and City Marketing in European Cities*, Ashgate, Aldershot , 2002;
- Van der Meer, J., *The role of city marketing in urban management*, in Euricur Series, n.2, 1990;
- Varaldo R., e Caroli M., *Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca*, in Fontana e Caroli (a cura di), *op. cit.*, 1999;
- Vesci M., *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, 2001;
- Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, 1991;

- Vicari G., *Il marketing delle grandi città*, in Sinergie, atti del convegno “Il marketing per lo sviluppo locale”, Roma, Luiss Guido Carli, 5 marzo 1999;
- Volterrani A., *Politiche di rete e marketing territoriale*, in Rivista italiana di comunicazione pubblica, n. 2, 1999;
- Voogd J.H., *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, J. Wiley, Chichester, 1995;
- Ward S., *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1950-2000*, Spon Press, London, 1998;
- Wilson D.T., Jantrania S., *Understanding the value of a relationship*, Asia – Australia Marketing Journal, 2(1), 1994;
- Yoshino R., *A social value survey of China: On the Change and Stability in the Chinese Globalization*, Behaviormetrica, Vol. 33 n°2, 2006;
- Zaccarin S., Rivellini G., *Reti di relazioni e comportamento individuale: l'approccio della social network analysis*, disponibile al seguente indirizzo: http://www2.units.it/~nirdses/sito_inglese/working%20papers/files%20for%20wp/wp071.pdf ;
- Zajczyk F., *Tempi di Vita e Orari Della Città. La ricerca Sociale e il Governo Urbano*, FrancoAngeli, Milano, 2000;
- Zeitham V. A., *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*, Journal of Marketing, n. 52, July, 1988;
- Zerweck D., *The city marketing process in Germany*, in World Urban Economic Development in 2000, Official business and technology briefing for the World Competitive Cities Congress 17-19 May 2000, Washington, DC;
- Zimmermann J.B., *La prossimità nelle relazioni imprese-territori: nomadismo e ancoraggio territoriale*, L'industria, n. 3, 1998;