



CONSIDERAZIONI INTORNO AL MARKETING TERRITORIALE

Prof. MATTEO G. CAROLI
UNIVERSITÀ LUISS GUIDO CARLI, ROMA

FERRARA, 10 MAGGIO 2011

Matteo G. Caroli è ordinario di gestione delle imprese all'Università Luiss Guido Carli di Roma. collabora con organi di governo e istituzioni nell'elaborazione di strategie di sviluppo competitivo dei territori. Su questi temi ha pubblicato molti lavori, l'ultimo dei quali nel 2011, per l'editore Franco Angeli con il titolo "marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane.

Indice dei contenuti

1. **Qualche considerazione sul futuro**
2. **Come utilizzare il marketing per lo sviluppo del territorio**
3. **Cosa fanno gli altri**
4. **Per un possibile programma di marketing territoriale**

Qualche considerazione sul futuro

Gli scenari sociali ed economici del Paese saranno fortemente condizionati da forze di livello globale. Risentiranno ancora per diverso tempo degli squilibri emersi violentemente nel triennio 2008-2010 e per altro non ancora risolti (1/2)

I principali fattori condizionanti a livello internazionale

1. Progressiva perdita di centralità economica e politica dell'Europa occidentale a vantaggio dell'Asia e di altre **aree emergenti** (Brasile e America latina). Anche sul piano culturale e degli stili di vita, saranno sempre più rilevanti gli influssi provenienti da aree fino a poco tempo fa marginali.
2. Prosecuzione del processo di riorganizzazione della **supply chain** su scala internazionale o globale. tale processo riguarderà sempre più anche le imprese di medie dimensioni e quelle originarie nei Paesi emergenti e nei PVS
3. Crescente mobilità internazionale di imprese, investimenti e persone con conseguente enfaticizzazione del confronto tra aree geografiche in termini di capacità di attrazione. Tale confronto sarà basato su quattro fattori critici di successo: i) **efficienza**; ii) **innovatività**; iii) **connettività internazionale**; iv) **qualità della vita**.
4. Crescente consapevolezza dell'**interdipendenza** tra attrattività di un Paese, competitività del suo sistema produttivo e benessere dei residenti. Conseguente rafforzamento delle forme di **collaborazione pubblico – privato** su grandi progetti di sviluppo competitivo del territorio e di intervento sui grandi bisogni sociali (in particolare, istruzione, salute, sicurezza).

Gli scenari sociali ed economici del Paese saranno fortemente condizionati da forze di livello globale. Risentiranno ancora per diverso tempo degli squilibri emersi violentemente nel triennio 2008-2010 e per altro non ancora risolti (2/2)

I principali fattori condizionanti a livello internazionale

5. I meccanismi di sviluppo virtuoso o di inviluppo funzioneranno in modo sempre più **rapido**, accelerando il declino dei territori meno competitivi e per converso favorendo il rapido affermarsi di quelli maggiormente attrattivi. Strumenti di **controllo politico** di questi fenomeni (soprattutto quelli di livello locale o nazionale) saranno sempre **meno efficaci**.
6. Crescente complessità ed interdipendenza delle **politiche economiche**. Le politiche economiche del nostro Paese (come di quelli dell'Europa occidentale) saranno sempre più condizionate dalla duplice debolezza di un elevatissimo indebitamento e capacità di crescita (intrinsecamente) limitate. Dovranno, del resto "subire" gli indirizzi determinati sempre più da condizioni e soggetti esogeni al sistema
7. Intensificarsi della **pressione competitiva** proveniente dalle aree c.d. "**emergenti**" sia come ambiti di insediamento produttivo, che come luoghi di generazione di conoscenze e innovazione

L'evoluzione socio – economica del nostro Paese sarà caratterizzata da alcuni cambiamenti strutturali per altro abbastanza comuni agli altri Paesi dell'Europa occidentale

1/2

I principali cambiamenti strutturali nel Paese

1. **Contrazione** strutturale e diffusa di tutte le voci di **spesa pubblica** a livello centrale/locale. notevole riduzione di supporto pubblico per far fronte ai bisogni sociali e alla riduzione degli squilibri.
2. Rivisitazione dell'attuale sistema di **welfare** con una **riduzione** del ruolo giocato dallo **Stato** e dagli enti locali, compensato in una certa misura dal rapido rafforzamento di attori sociali intermedi (imprese sociali, terzo settore, istituzioni private o miste). Tale compensazione **non sarà omogenea** dal punto di vista geografico, risultando molto più concreta nelle aree del Paese economicamente e socialmente più solide.
3. Tendenziale **riduzione del reddito medio pro capite** e prosecuzione del processo di lenta erosione della capacità di risparmio. Aumento degli **squilibri nella distribuzione di ricchezza**. In particolare tra gli anziani, larghe fasce della popolazione avrà un reddito disponibile sensibilmente inferiore rispetto al passato. Gli squilibri sociali potranno portare all'inasprirsi delle tensioni sociali, per altro stemperate dal parallelo diffondersi di una sorta di rassegnazione sociale. L'altra faccia della maggiore divaricazione economica e sociale sarà la maggiore **tensione verso l'eccellenza** e l'aumento dei casi di successo di nostre persone/imprese a livello anche internazionale.

L'evoluzione socio – economica del nostro Paese sarà caratterizzata da alcuni cambiamenti strutturali per altro abbastanza comuni agli altri Paesi dell'Europa occidentale

2/2

I principali cambiamenti strutturali nel Paese

4. I soggetti economici dovranno sempre più occuparsi della soddisfazione di **bisogni non solo individuali, ma anche sociali**. Questi ultimi, del resto, avranno una valenza economica sempre più evidente e rilevante.
5. Rapido aumento e diffusione **dell'orientamento internazionale** delle componenti più solide e innovative della società (persone, imprese ed altre organizzazioni). Le opportunità di crescita, di generare ricchezza economica e di sviluppo professionale saranno sempre più legate alla capacità di avere una intensa proiezione internazionale. Tale proiezione non significherà necessariamente l'abbandono del Paese di origine; anzi, in diversi ambiti saranno decisivi i vantaggi competitivi derivanti proprio dal **radicamento in un territorio** in grado di offrire risorse distintive.
6. Aumento del fenomeno del **“brain drain”** che però sarà innanzi tutto conseguenza dell'affermarsi di meccanismi di formazione superiore e sviluppo professionale sempre più intrinsecamente di respiro internazionale. La dimensione dell'esperienza e delle relazioni internazionali di una persona come di un'impresa sarà sempre più elemento determinante il loro successo.
7. La perdita di posizioni dell'Italia (come del resto di tutta l'Europa occidentale) nel mondo **non sarà un declino di tutto il Paese. Conviveranno** (e saranno sempre più evidenti) le differenze tra chi saprà raggiungere livelli di eccellenza (appunto, anche internazionale) e chi rimarrà indietro.

I cambiamenti socio – economici strutturali del Paese porranno alcune sfide cruciali ai singoli territori

Attrattività internazionale

Rappresentare un luogo **conosciuto e attrattivo** per imprese, persone e organismi **internazionali**

Sostenibilità

Sviluppare condizioni strutturali, servizi e comportamenti orientati alla **crescita sostenibile**

Apertura internazionale

Sviluppare solide **interazioni** delle imprese e delle persone a livello **internazionale**

Collaborazione pubblico – privato

Attivare un contesto **amministrativo** e regolatorio favorevole alle **PPP** nella realizzazione di **grandi progetti**

Le città più competitive nel mondo avranno alcune precise caratteristiche in comune

- i) Disponibilità di strutture in grado di “produrre” grandi quantità di **risorse umane** con competenze specialistiche, nonché di attrarne dall'esterno; la competitività di una città sarà sempre più strettamente legata alla qualità media del capitale umano e alla consistenza del nucleo di risorse di eccellenza (c.d. talenti).
- ii) Notevole presenza di **imprese e investitori internazionali**. Tale presenza riduce la percezione del rischio “Paese” per nuovi investimenti e innesta un circuito virtuoso per l'attrazione di ulteriori investimenti produttivi e finanziari.
- iii) Capacità di stimolare la predisposizione di **grandi progetti infrastrutturali**, creando le condizioni migliori per la loro realizzazione. Questi progetti rappresentano driver formidabili per l'attrazione di risorse finanziarie e di competenze internazionali e, una volta realizzati, per rafforzare ulteriormente la competitività del territorio.
- iv) Essere il **centro di cluster di città** più piccole e capacità di gestire la rete di centri ad essa collegati, con l'obiettivo per un verso di offrire un ampio mercato integrato, per l'altro di disporre di un sistema di offerta ancillare.
- v) Capacità di **pianificazione e gestione “attiva”** delle città. Questa esigenza sarà soddisfatta attraverso un crescente impiego di tecnologie innovative e l'adozione di modelli amministrativi centrati sull'efficienza e la creazione di valore (smart cities).
- vi) Offrire **condizioni urbanistiche, socio-culturali e ambientali** tali da garantire elevata qualità della vita, forte tensione innovativa e intense relazioni internazionali

Come utilizzare il marketing per lo sviluppo del territorio

Il marketing è un metodo utile nella elaborazione della strategia di sviluppo di un territorio

Il **marketing** fornisce un metodo e strumenti gestionali utili per favorire la competitività di un territorio.

La **competitività** di un territorio deve essere finalizzata a due obiettivi essenziali:

CREARE, ATTRARRE E MANTENERE AL SUO INTERNO I FATTORI RILEVANTI PER IL SUO SVILUPPO ARMONICO

GARANTIRE A TALI FATTORI LE MIGLIORI CONDIZIONI “DI CONTESTO” PER IL LORO SVILUPPO E IL MANIFESTARSI DEL LORO IMPATTO POSITIVO SULL’EVOLUZIONE DEL TERRITORIO STESSO

Nella prospettiva del marketing, le politiche di sviluppo locale devono essere orientate a:

**RAFFORZARE L'ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO PER I SOGGETTI PORTATORI
DEI "FATTORI RILEVANTI" IL SUO SVILUPPO ARMONICO**

**F
a
s
i**

- 1. Individuare le determinanti dell'attrattività del territorio (nella specifica prospettiva dei soggetti che si intende attrarre)**
- 2. Rafforzare le determinanti dell'attrattività (rispetto a territori concorrenti)**
- 3. Rendere il miglioramento delle determinanti dell'attrattività chiaramente percepibile ai soggetti target**
- 4. Facilitare l'interazione tra il territorio e i soggetti target**

Le determinanti l'attrattività di un territorio possono essere distinte in "4+1" ambiti. La strategia di marketing può elaborare interventi su alcuni di questi

Caratteristiche Fisiche

Capitale immateriale

Capitale materiale

Politiche

Condizioni di natura "sovraterritoriale"

LUNGO TERMINE

Le attività/progetti di marketing territoriale hanno normalmente una durata temporale ampia e comunque attivano processi che si svolgono e producono risultati consistenti soprattutto in periodi di tempo non brevi.

CONTINUITA'

La continuità delle azioni di marketing territoriale è implicita nel suo orientamento al lungo termine ed è essenziale per favorirne l'organicità e la reale capacità di incidere sull'evoluzione dei fattori di attrattività del territorio

INTEGRAZIONE CON ALTRI PROGETTI

Occorre ricercare le possibili sinergie tra le attività/progetti di marketing territoriale e iniziative di rafforzamento dell'economia locale avviate in altri ambiti. Va data priorità alle attività/progetti che meglio possono essere integrate con altre misure per lo sviluppo locale

CONCENTRAZIONE DELLE RISORSE

Il programma di marketing territoriale deve concentrare l'impegno delle risorse su un numero relativamente contenuto di iniziative, così che queste raggiungano la dimensione critica per generare almeno potenzialmente risultati consistenti.

AGGREGAZIONE RISORSE PRIVATE

Le iniziative di marketing territoriale devono risultare rilevanti anche rispetto agli obiettivi di determinati attori privati e in grado di rendere l'allocazione di risorse pubbliche un volano per l'attrazione di quelle private.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

Il programma di marketing territoriale deve comunque contribuire al raggiungimento degli obiettivi degli stakeholders locali, prevedendo quindi un loro coinvolgimento sia nella fase di ideazione che in quella di realizzazione delle varie iniziative.

Cosa fanno gli altri

Alcuni esempi significativi

INVEST IN MILAN

CENTRO ESTERO PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL PIEMONTE

INVEST IN TUSCANY

AGENZIA CREMONA SVILUPPO

SISTEMA CAMERALE

Alcune linee di tendenza

- **Integrazione** tra internazionalizzazione attiva e passiva
- Rilevante focalizzazione sul **turismo**
- Connubio tra **territorio e prodotto territoriale**
- Notevole impegno delle **Camere di Commercio** (ma con evidenti differenze territoriali)
- Il **capitale immateriale** (immagine e “social capital”)
- I grandi progetti strutturali e il recupero di aree dismesse
- “**One stop shop**”: informazioni e servizi
- Il ruolo di **Invitalia**

Per un possibile programma di marketing territoriale

Un programma di marketing ha una finalità generale e quattro obiettivi specifici, funzionali al rafforzamento del percorso di rilancio economico e sociale del territorio

**Favorire
l'integrazione di
iniziative diverse
comprese quelle
già previste nei
piani territoriali
in essere, nella
prospettiva del
rafforzamento
dell'attrattività
del territorio**

Definire i target di domanda prioritari per il territorio

Delineare il posizionamento strategico delle principali componenti l'offerta territoriale

Progettare interventi di rafforzamento dell'offerta territoriale

Predisporre un programma di comunicazione interna ed esterna

Per aumentare il valore dell'offerta territoriale percepito dai target di domanda, l'azione di marketing può essere sviluppata lungo otto direttrici di intervento



La crescita delle filiere produttive

Consolidamento dimensionale

- supporto alla crescita organizzativa
- reti d'impresa (anche esterne alla Provincia)
- politiche di filiera

Innovazione

- scelta degli ambiti scientifici ove concentrare le risorse
- supporto alle imprese interessate ad investire in innovazione
- connessione con centri di eccellenza nazionali/internazionali

Apertura internazionale

- attrazione imprese di origine esterna
- attrazione investitori internazionali
- aumento del valore aggiunto dei prodotti esportati

Sviluppo del capitale umano

- rafforzamento relazioni con università
- rilancio delle competenze tecniche e artigianali
- miglioramento delle competenze specialistiche

Lo sviluppo delle relazioni con la domanda deve essere focalizzato sui target di domanda considerati come prioritari

La scelta dei target di domanda prioritari può essere basata su due criteri essenziali:

- **attrattività del territorio per la domanda, rispetto a territori concorrenti**
- **rilevanza della domanda per lo sviluppo sostenibile del territorio**

È probabile che Ferrara goda di un'immagine esterna inferiore al potenziale determinato dall'oggettiva qualità di molte componenti la sua offerta territoriale

Strategia di consolidamento dell'immagine

Definizione dei target della comunicazione

- Target domanda
- Opinion leaders
- Comunità locali

Definizione "oggetti" della comunicazione

- Sistema territ.le
- Attrattori
- Opportunità

Elaborazione del programma comunicazione

- Contenuti
- Media
- Risorse

Integrazione con altri programmi comunicazione

- Attori privati
- Istituzioni

La strategia di rilancio dell'immagine deve essere basata sulla scelta di posizionamento del territorio nei vari mercati dove esso intende competere

Il **posizionamento strategico** indica come il territorio intende essere percepito dai soggetti che rappresentano la domanda di determinate sue componenti di offerta, rispetto ad altri territori.

Il posizionamento strategico di un territorio va quindi riferito in modo distinto alle singole categorie di **domanda** e principalmente : i) turisti; ii) investitori internazionali; iii) imprese di origine esogena al territorio. Salvo casi particolari, quindi, un territorio non ha un unico posizionamento.

Per ogni categoria di domanda, si individuano le **variabili rilevanti** per descrivere il posizionamento dell'offerta territoriale. Si tratta di quelle variabili che la domanda maggiormente considera nel formare la sua percezione dell'offerta territoriale

Occorre stabilire :

- Il **posizionamento strategico attuale**, risultato dell'evoluzione vissuta dalla provincia di Trapani sino ad ora
- Il **posizionamento strategico "obiettivo"**, raggiungibile attraverso l'attuazione di una apposita strategia di marketing

L'offerta localizzativa di un territorio è costituita da quattro possibili componenti core e da fattori che in maniera più o meno diretta ne influenzano qualità, valore offerto, fruibilità, costi

