TERRITORIO E MARKETING, TRA LETTERATURA E NUOVI PERCORSI DI RICERCA

Cecilia Gilodi

1. Introduzione

Il presente paper, a carattere essenzialmente teorico, intende inserirsi sul dibattito esistente in letteratura sul concetto di "marketing territoriale".

L'interesse per il tema deriva dal fatto che esaminando i principali contributi in materia, emerge ancora oggi, a quasi vent'anni dai primi lavori sul tema, una certa tendenza al compromesso scientifico, che invece non dà ragione alla necessaria fertilizzazione disciplinare tra marketing e territorio.

In particolare, tre problematiche appaiono degne di una rivisitazione e di un approfondimento: la possibilità di estendere il marketing dall'impresa a contesti territoriali, la chiarificazione su quale marketing applicare al territorio, la definizione del sostanziale e caratterizzante contributo del marketing sia a livello disciplinare sia a livello operativo per lo studio e la gestione dei processi territoriali.

Tali aspetti costituiscono le principali domande di ricerca che hanno stimolato la seguente disamina: essendo oggetto di un più ampio progetto di ricerca in progress, non troveranno risposte né riscontri empirci in detta sede, ma la loro discussione costituisce un necessario punto di partenza per ulteriori approfondimenti.

A tal fine, si è proceduto a compiere una rassegna della letteratura, andando alle radici del marketing territoriale, in modo da mettere a confronto le opinioni presentate nel tempo dagli autori che si sono occupati della materia, evidenziandone le criticità ma, soprattutto, i punti di forza su cui è possibile innestare una rinnovata riflessione.

Circa la prima tematica, gli autori concordano sulla possibilità di estendere ed applicare il marketing al territorio. Del resto, è innegabile che il territorio *fa marketing* in quanto genera scambi sia al proprio interno sia nei confronti di aree geografiche esterne, con l'obiettivo di creare valore per la comunità di riferimento.

Tuttavia, nonostante ciò, non solo non si rileva una concezione unanimemente accettata in accademia in relazione alla consistenza scientifica del "marketing territoriale", ma gli studiosi non concordano sulle implicazioni operative che ne conseguono. In particolare, l'impianto definitorio proposto nei singoli contributi si scontra a livello applicativo con emergenti limiti e vincoli dovuti alla tipicità del territorio, tali da inficiare la stessa teoria.

Territorio e marketing non sono soggetti ad un'interazione scontata, specie se, come da ogni parte si afferma, il marketing territoriale è chiamato a essere molto di più che una mera attività di promozione e di comunicazione, cui invece pare di fatto essere limitato in sede applicativa.

Come emergerà nel prosieguo, in accademia non si discute tanto la natura e la problematicità dell'applicazione del marketing al territorio quanto piuttosto dell'applicazione del *marketing management*. Attualmente, infatti, la concezione più diffusa di marketing territoriale fa riferimento al marketing inteso come insieme di strumenti utilizzati dalle aziende per scambiare i beni o servizi da esse prodotti soddisfacendo i bisogni espressi dalla domanda (*i.e.* marketing management). In sede applicativa, d'altro canto, una simile concezione denota evidenti problematiche. Ne consegue che il reale e sostanziale contributo del marketing appaia oltremodo critico.

Come noto, il territorio è oggetto d'indagine di molteplici discipline: finanza ed economia pubblica, urbanistica, economia territoriale, geografia economica, sociologia, per ricordare le principali. Vendendo così alla terza criticità indicata, quale è, dunque, il contributo del marketing allo sviluppo del territorio?

La specificità del marketing riguarda la dimensione dello scambio di mercato (Alderson, 1965; Bagozzi, 1975) e consente, pertanto, di approcciare il governo territoriale a partire dall'esame delle dinamiche relazioni di scambio poste in essere dagli attori locali.

Ora, attraverso la rassegna della letteratura, si giunge a focalizzare l'attenzione sul concetto di marketing *stricto sensu* e ad individuare nel mercato che vede il territorio come attore, l'oggetto principale di studio del marketing territoriale.

La relazione tra marketing e territorio si potrebbe pertanto risolvere in termini di studio del *mercato del territorio*: in altre parole, a fronte delle specificità e delle dinamiche del mercato di un contesto geografico o urbano, si potrà innestare e delineare una rinnovata riflessione sul tema del marketing territoriale. In tale caso, il territorio diviene esso stesso soggetto cui può essere riconosciuta una funzione imprenditoriale (Kirzner, 1973), volta alla massimizzazione del valore degli scambi.

Tale proposta prende peraltro le mosse da contributi che introducono la sottolineatura sul ruolo della variabile "relazione" in sede di governo territoriale (Caroli, 1999; Van den Berg, Braum, 1999; Vesci, 2001) e che, in particolare, individuano la chiave del successo competitivo

dei territori nella capacità di gestire lo «spazio globale di flussi», piuttosto che nelle sola valorizzazione delle risorse endogene in chiave atomistica (Doel e Hubbard, 2002).

Analizzare, comprendere e spiegare le dinamiche relazionali di scambio che insistono su un territorio e che vedono il territorio soggetto sia attivo sia passivo degli scambi stessi non sono finalità cui oggi il marketing territoriale è in grado di rispondere e costituiscono, pertanto, gli obiettivi cui tende la proposta di ricerca avanzata.

Dal punto di vista metodologico, dapprima viene illustrata una rassegna sul tema oggetto dell'articolo ovvero il "marketing territoriale", esaminandone la questione terminologica, la definizione e gli obiettivi, le cause, i riferimenti teorici e, da ultimo, le leve operative di marketing-mix. Tale rassegna, ponendo a confronto le idee di quanti si sono occupati di marketing territoriale, consente di raggiungere molteplici obiettivi: stabilire e definire il conteso della tematica o delle problematiche connesse, distinguere i risultati raggiunti da ciò che è ancora necessario studiare, scoprire importanti variabili rilevanti per il tema, introdurre una nuova prospettiva (Hart, 1998; Baker, 2000). Proprio un'analisi critica della letteratura esistente conduce ad individuare, in modo quasi spontaneo, eventuali punti critici di ancora dubbia risoluzione e a dar vita a nuove proposte di ricerca, che occupano così la seconda parte dell'articolo. Le molte citazioni presenti nel testo indicano il riconoscimento del "debito" ai molti autori che si sono interessati al tema e sintetizzano il corpo di conoscenze su cui la nuova proposta di ricerca prospettata si fonda (Baker, 2000).

Il metodo seguito nell'illustrare la letteratura esistente risulta da una combinazione di valutazioni di tipo riassuntivo ed analitico, alternando quindi momenti descrittivi a momenti volti ad indagare la natura del problema, le cause e gli effetti, e a momenti esplicativi, dove si confrontano i vari punti di vista al fine di comprendere quale possa essere preferito (Baker, 2000).

2. Marketing territoriale. Una rassegna della letteratura

2.1 La questione terminologica

Relativamente al tema del marketing territoriale è possibile effettuare una riflessione che di primo acchito potrà apparire banale ma che, al contrario, costituisce una questione di fondo, che non a caso ha interessato l'unanimità degli studiosi in materia.

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

"Marketing territoriale" significa marketing applicato al territorio. Talvolta, tuttavia, in accordo con Paddison (1993), può sembrare che il marketing territoriale «sia poco più che una nuova terminologia per un set di tecniche che sono rimaste sostanzialmente immutate».

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

La problematica terminologica costituisce, pertanto, la base di partenza su cui costruire un impianto disciplinare e gestionale.

D'altra parte, l'etichetta "marketing territoriale" comprende e racchiude in sé due concetti, "marketing" e "territorio", ciascuno dei quali presenta una propria tipicità (Figura 1).

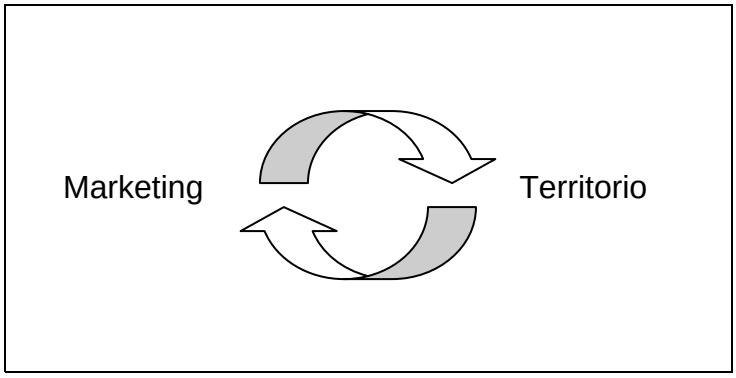

Figura 1 - Marketing e territorio: quale relazione?

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

Discutere, quindi, la locuzione sinergica che deriva dall'affiancamento di due termini rispettivamente carichi di significati peculiari è una questione di metodo da non sottovalutare.

In primis, si sottolinea che l'assunzione di base da cui partire, affrontando il tema del marketing territoriale, consiste indubbiamente nell'*accettazione* che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano univocamente applicabili all'impresa *profit oriented*, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento (Kotler e Levy, 1969; Hunt, 1976, 2002; Guatri Vicari e Fiocca, 1999). Sostiene efficacemente Mele (1993), a tal proposito:

l'impresa che si ispira al marketing considera il mercato e i suoi problemi quali aspetti fondamentali di tutte le valutazioni e decisioni; […] se la questione fondamentale per l'utilizzazione del marketing risiede nell'esistenza di un mercato obiettivo di riferimento e di una relazione di scambio non necessariamente su base esclusivamente

monetaria, non si vede quale sostanziale differenza si possa fare quando il compito delle organizzazioni di produzione, di servizi, ecc. è quello di soddisfare esigenze […]. Va configurandosi una ipotesi di «marketing» come corpo disciplinare unico, valido per tutte le organizzazioni ed in cui il profilo gestionale e l'orientamento strategico non presentano sostanziali differenze, tali da escluderne una diffusa applicabilità.

Nel tempo sono, così, derivati numerosi filoni disciplinari, quali il marketing sociale, il marketing delle organizzazioni no-profit, il marketing pubblico, il marketing artistico. Ed il marketing territoriale. Si giunge a parlare di marketing territoriale, infatti, perché il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale, e, in qualità di "bene pubblico", non orientato al profitto, non avrà un esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico (Moore, 1995) e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

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

Ferme restando l'estensione e l'applicabilità del marketing a molteplici ambiti, la trasposizione della disciplina da contesti *profit* a *no-profit oriented* non può essere, tuttavia, acritica. Il tema del "quale marketing" si affermi e sia funzionale al singolo ambito applicativo in cui la disciplina si diffonde via via (Troilo, 1993; Grandinetti, 1994), risulta essere strumentale all'analisi in oggetto, proprio perché il contesto territoriale appare tra i più complessi.

L'esperienza internazionale ha, infatti, evidenziato l'emergere di molte distorsioni in sede applicativa (Sicca, 2000; Bellini, 2000); al marketing si deve, quindi, ricorrere avendo chiara consapevolezza dei limiti ad esso connessi (Bellini, 2000)[1].

Secondo Texier (1993), la «trasposizione diretta dei concetti di marketing tradizionale al marketing delle città - come alcuni autori hanno provato a fare – dà dei risultati ancora limitati e insoddisfacenti. Come spesso accade al momento dell'apparizione di una nuova idea, si manifestano posizioni estreme».

Dematteis (1994) arriva addirittura a sostenere, nel caso di un territorio cittadino, che l'espressione marketing urbano[2] è una «contraddizione in termini», in quanto il connesso valore intrinseco è determinato dalla sommatoria di vantaggi indivisibili, non vendibili e difficilmente adattabili alla domanda.

Analogamente, anche Golfetto (2000) sostiene che la scelta di applicare a contesti territoriali strumenti tipici del marketing tradizionalmente riferiti alle imprese «appare lastricata di non poche difficoltà. Il problema si configura non tanto come mancanza di competenze dei responsabili… quanto come problema generale, di nascita di una disciplina, rispetto alla quale l'impianto teorico pare ancora in parte da costruire».

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

In questa prospettiva, Corsico (1994) afferma come la questione del linguaggio non sia secondaria: passando da un campo disciplinare puramente "imprenditoriale" al territorio, infatti, si sostiene che sia necessaria una «traduzione dei linguaggi», che implica una «trasposizione, [un] adattamento di un insieme di idee da un sistema di riferimento concettuale a un altro». L'autore si colloca sulla linea, peraltro, di quanto sostenuto da Ashworth e Voogd (1988), secondo i quali non si deve importare un repertorio di tecniche da altre discipline *sic et sempliciter*, ma chiedere alle stesse, ed *in primis* al marketing, di contribuire in qualità di «nuovo paradigma che struttura il modo in cui il complesso funzionamento di una città è guardato».

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

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

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

Di fatto la letteratura italiana ha optato, pur evidenziandone i limiti e le cautele, per la terza metafora, sostenendo l'applicabilità del marketing al territorio in virtù dell'assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d'impresa. La metafora del "territorio come impresa"[3] ha così conosciuto nel nostro paese una vasto consenso e ampia diffusione (Camagni, 1994; Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000; Latusi, 2002).

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

Ora, il ricorso alla suddetta metafora appare contrastare o comunque non contemplare le specificità del territorio. Inoltre, se si colloca il marketing territoriale, e non potrebbe essere altrimenti, nell'area del no-profit, una simile metafora non appare esaustiva. Inoltre, dal momento in cui esiste un mercato del territorio in cui l'applicazione del marketing è pienamente legittimata (cfr. § 3), l'assimiliazione del territorio all'impresa rischia di non tenere in debito conto le specificità delle dinamiche di scambio poste in essere dal territorio. A tal proposito, più fine appare la considerazione di Van den Berg (1990) secondo cui «a city *should be managed* as a business enterprise», dove l'orientamento al mercato costituisce un riferimento indispensabile.

Come verrà illustrato nel prosieguo, oggi i territori vivono una fase di profonda trasformazione e necessitano, pertanto, di una politica di gestione appropriata, in grado di valorizzarne le specificità. Tuttavia, sostengono Van den Berg e Van der Meer (1994), il marketing strategico territoriale non può essere paragonato a quello realizzato dalle grandi imprese: gestire una città o un territorio come un'impresa, precisano, richiede un approccio differente. Infatti, il concetto di imprenditorialità è estraneo alle pubbliche amministrazioni fondate, invece, su una cultura di tipo gerarchica e burocratica, la pluralità e diversità dei servizi erogati sul mercato territoriale è ben più complessa rispetto a quelle di una singola impresa, esiste l'impossibilità di isolare alcuni prodotti territoriali dal loro ambiente fisico, vi sono le problematiche legate alla proprietà e all'uso dei beni pubblici.

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

"Marketing territoriale", concludendo, è un'espressione pienamente legittima e capace di notevole fertilizzazione (Caroli, 1999) in sede sia accademica sia gestionale, in quanto ogni territorio è interessato da dinamiche di scambio. Tuttavia, come indicato dalla prudenza manifestata dagli autori nel discutere la relazione marketing-territorio, è necessario tener conto di alcune considerazioni di partenza, tra cui il focus sulle peculiarità territoriali, il superamento della mera trasposizione dei concetti e delle prassi dall'impresa al territorio, l'individuazione del "quale" marketing sia effettivamente adeguato al governo del territorio.

2.2 Marketing territoriale: la definizione

Dopo aver riflettuto sulla questione terminologica relativa al marketing territoriale, si intende ora proporre una tabella sinottica delle principali definizioni che gli autori hanno negli anni attribuito al marketing territoriale, in modo da illustrare il concetto di marketing territoriale diffuso in letteratura. Si puntualizza che nelle singole definizioni la scala territoriale di riferimento spesso varia, ovvero in talune accezioni si fa riferimento ad un contesto urbano, mentre altre volte ad aree geografiche più vaste. La scala[4], ai fini presenti, non è tuttavia una variabile rilevante, ma si ritiene che il marketing della città sia un caso particolare del marketing territoriale: il city marketing considera, infatti, come area di applicazione il territorio compreso nei confini amministrativi di un comune[5].

La tabella seguente (Tab. 1) intende evidenziare se in letteratura prevalgono o meno definizioni che prevedono:

- il riferimento alla prassi o alla disciplina di marketing, in quanto nel precedente paragrafo è emerso come sia problematica la trasposizione dei principi e delle pratiche di marketing in sede territoriale;
- il concetto di mercato, in modo esplicito o implicito, al fine di verificare il riconoscimento delle relazioni di scambio, in virtù del quale è possibile applicare il marketing, come emerso sempre nel paragrafo precedente;
- gli obiettivi, di carattere economico e/o sociale, per decifrare e chiarire meglio i propositi del marketing territoriale, al di là della metafora impresa-territorio.

Autore – Anno	**Definizione**	**Marketing**		**Mercato**		**Obiettivi**	
		Disciplina	**Prassi**	**Esplicito**	**Implicito**	**Economici**	**Sociali**
Ashworth e Voodg, 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 optimalize the tuning between the supply of urban functions and the demand from inhabitants, companies, tourists and other visitors.		*	*			
Texier e Valla, 1992	Les actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développment des enterprises exerçant localement leur activité, et promouvoir globalement une image		*		*	*	

	favorable.						
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.		*	*		*	*
Gold e 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.		*		*		
Van Den Berg, Bramezza, e Van Der Meer, 1994	Il marketing della città è l'analisi, pianificazione e implementazione di programmi che mirano a creare, costruire, mantenere rapporti e scambi vantaggiosi con i mercati relativi al fine di raggiungere obiettivi organizzativi.		*	*			
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 e 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.	*			*	*	*
Paoli, 1999	Tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si attuato il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.		*	*		*	
Varaldo, Caroli, 1999	Il marketing del territorio fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per collegare l'offerta di territorio e alla sua domanda.	*	*	*			
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.	*	*	*		*	*

Valdani e 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.		*	*		*	*
Cidrais, 2001	Anàlise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de modo mais ou menos concentrado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e o território adjacente) no seu ambiente concorrencial[6].		*	*		*	*
Vesci, 2001	Il marketing territoriale piuttosto che costituire quell'attività volta all'attrazione degli investimenti su una determinata area, rappresenterebbe quel processo relazionale, strategico ed operativo attuato da un ente territoriale, un'agenzia a capitale pubblico, ecc singolarmente intesi o, in accordo fra loro e, nell'ipotesi di emersione del sistema vitale, con l'ausilio dell'azione consonante e (e/o risonante) degli altri agenti sul territorio, finalizzato ad indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di un'area predeterminata.		*		*	*	*
Latusi, 2002	Il marketing territoriale è basato sulla applicazione dei concetti e degli strumenti operativi di una funzione aziendale in un riferimento particolare, costituito da un'area geografica.	*	*				
Petruzzellis, 2002	Le tecniche proprie del marketing con i dovuti adeguamenti alle specificità del territorio intervengono quali strumenti di competizione, al fine di gestire con un approccio integrato la problematica dell'attrazione delle risorse scarse e della loro riproducibilità.		*			*	

Tabella 1 – "Marketing territoriale": definizioni a confronto

Come indica la tabella 1, in letteratura prevale il concetto di marketing territoriale come insieme di strumenti aziendali traslati dall'impresa a contesti geografici, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo locale attraverso l'attrazione di investimenti e/o turisti e la massimizzazione del benessere attraverso la soddisfazione degli utenti attuali. Al contrario, solo in rari casi il marketing territoriale viene considerato una disciplina.

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

Come accennato, la maggior parte delle definizioni comprende le finalità cui è chiamato il marketing territoriale. Con maggior dettaglio, Caroli (1999) indica che nell'ambito di un più generale obiettivo di sviluppo sostenibile, il marketing territoriale è finalizzato a promuovere la

competitività economica di un'area geografica, contemplando i vincoli mossi da altri obiettivi, quali l'equilibrio e la coesione sociale unitamente alla sostenibilità ambientale.

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

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

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

Dopo aver presentato lo sforzo definitorio che la dottrina ha proposto, è ora possibile completare l'analisi ricordando che il marketing territoriale non deve essere confuso con altre apparentemente simili politiche di governo del territorio, al fine di evitare che si pensi al marketing territoriale come un «vino vecchio in botti nuove» (Krantz e Schätzl,1997).

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

☐ Un nuovo modo di chiamare la politica di sviluppo locale
☐ Una modalità moderna per realizzare la pianificazione degli spazi nelle aree urbane
☐ La funzione che si occupa della vendita del patrimonio pubblico che il governo locale vuole privatizzare
☐ L'insieme delle misure per rafforzare la competitività anche internazionale delle imprese collocate nel territorio
☐ L'insieme delle misure per attrarre gli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio

Tabella 2 – Cosa non è il marketing territoriale (Caroli, 1999)

Esaminando la tabella 2, si ricava che la prima affermazione non appare condivisibile nel caso del marketing territoriale in quanto le politiche di sviluppo locale hanno una portata molto ampia, non solo sull'assetto economico di un territorio e, secondariamente, coinvolgono un

insieme composito e diversificato di strumenti. Tali politiche incidono anche sulle condizioni strutturali del territorio, considerate spesso, invece, una variabile data, esogena per il marketing territoriale.

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

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

Circa il terzo punto, si ritiene che sarebbe senz'altro riduttivo intendere il marketing del territorio come funzione di vendita o commerciale, ruolo che, peraltro, non ricopre nemmeno nelle imprese.

In relazione al sostegno ad un sistema locale di imprese, il rischio maggiore è rappresentato dal fatto che non venga rafforzato un territorio bensì uno specifico gruppo di imprese, limitando il raggio d'azione e gli effetti ricercati del marketing territoriale medesimo. Secondariamente, il marketing territoriale potrebbe scemare semplicemente in una mera funzione di erogazione di servizi all'internazionalizzazione delle imprese, cui, invece, sono deputati altri specifici enti.

Infine, circa l'ultima affermazione si rileva che l'obiettivo di attrazione di investimenti non è esauriente ed esclusivo, in quanto le finalità cui è chiamato il marketing territoriale vanno ben oltre al solo incremento di insediamenti industriali dall'esterno. Come nota lo stesso Caroli (*ivi*), infatti, l'aumento di coloro che si localizzano in un'area non è l'unico indice del miglioramento competitivo a livello territoriale; inoltre, l'attrazione è comunque strumentale a finalità superiori mosse dagli *stakeholders* nel loro complesso, che potrebbero sostenere altre linee e modalità di sviluppo locale. L'azione di attrazione di investimenti sul territorio necessariamente segue una ridefinizione quali-quantitativa dell'offerta territoriale locale (Valdani e Ancarani, 2000; Jarach, 2000), dovendo, quindi, prima il marketing territoriale perseguire obiettivi di carattere interno; in chiave relazionale, l'attrazione di investimenti, infine, rappresenta solo l'avvio di un'azione strategica di marketing territoriale, che, invece, su arco di tempo pluriennale e a vari livelli di *governance* vedrà l'implementazione di ulteriori e continui interventi di mantenimento ed ottimizzazione delle relazioni a livello di sistema locale.

2.3 Alle origini del marketing territoriale

È ora utile puntualizzare perché nasce il marketing territoriale e quali siano le motivazioni sottese alla diffusione di un simile filone disciplinare che ha visto un notevole fermento negli ultimi decenni, non solo a livello teorico, ma soprattutto a livello pratico.

Il marketing territoriale, come ogni altro filone di marketing, è emerso e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina di matrice pratica (Baker, 1998), a seguito dell'osservazione di prassi iterative e diffuse che hanno visto come attori e promotori i territori[7].

Storicamente le azioni definite in seguito in letteratura come "marketing territoriale" iniziano in Europa in epoca coloniale, quando i giornali presentano pubblicità relative ai territori di neoconquista e quando rinomate località turistiche promuovono la loro immagine. Anche negli Stati Uniti d'America a partire dalla metà del XIX secolo al fine di attrarre investimenti e residenti, i comuni svolgono un'intensa attività di comunicazione, mentre già nei primi decenni del Novecento vengono istituite agenzie pubbliche. Politiche di attrazione di investimenti vengono attuate anche da alcune città del Canada e della Gran Bretagna, nazione quest'ultima dove comunque prevale il marketing turistico (Gold e Ward, 1994).

In Europa, le due Guerre Mondiali vedono la scomparsa di simili azioni, mentre nel secondo dopoguerra si affermano politiche di pianificazione territoriale estranee al marketing rivelatesi spesso fallimentari negli effetti. Negli anni Ottanta, tale situazione, unita alla crisi del manifatturiero e all'avvento di nuovi scenari economici, ha indotto alcuni territori a ricorrere nuovamente a strumenti di marketing, ed in particolare alla comunicazione. Gran Bretagna, Francia ed Olanda sono le nazioni europee in cui il marketing territoriale ha visto una incisiva e diffusa applicazione negli ultimi decenni[8], suscitando un conseguente interesse accademico in materia.

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

Veniamo ora ad esaminare nello specifico le cause addotte per spiegare lo sviluppo e la diffusione del marketing territoriale.

Ashworth e Voogd (1988) affermano che il background del marketing delle città sia da ascrivere al nuovo set di obiettivi ed aspettative cui le autorità di pianificazione pubblica sono state chiamate a rispondere a partire dagli anni Ottanta nel nuovo clima economico e politico, pur in un generalizzato calo di risorse ad esso stesso destinate. La necessità di conciliare i nuovi obiettivi e la contrazione di risorse finanziarie destinate agli stessi ha indotto le amministrazioni

al ricorso a prassi e tecniche tipicamente manageriali, tra cui il marketing, considerato una funzione principe ed indispensabile in situazioni di mercato competitive.

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

Paddison (1993) individua nella crisi del manifatturiero che ha interessato molte città europee[9] la causa che ha originato lo sviluppo del marketing a livello territoriale, al fine di rigenerare l'economia locale mediante l'attrazione di investimenti esogeni. A partire dalla metà degli anni Ottanta in Europa la diffusione di situazioni di crisi dell'industria primaria ha indotto la crescita delle competizione territoriale (Duffy, 1995; Sassen, 1997; Jensen-Butler, Shacar, van Weesep, 1997): le città si trovano così in una situazione di risorse scarse e devono contendersi l'attrazione di residenti e/o turisti e gli insediamenti aziendali sul loro territorio. La concorrenza territoriale, come si vedrà ritenuta causa primaria anche da altri autori, ha determinato la necessità di messa a punto di nuovi strumenti di gestione, tra cui il marketing e la comunicazione assumono un ruolo centrale.

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

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

- la globalizzazione, che ha determinato un aumento dell'interdipendenza delle aree geo-economiche;
- l'integrazione europea;
- il declino sociale ed ambientale;
- la concorrenza tra zone urbane;
- la particolare attenzione allo sviluppo economico.

Krantz e Schätzl (1997) rilevano due livelli di competizione territoriale in Europa: interurbana, aggravata dall'integrazione europea, e intra-urbana, dovuta alla crescita delle funzioni cui la singola città è chiamata. Il city-marketing sarebbe in grado di rispondere

contemporaneamente ad entrambe le tipologie di conflitto, caratterizzandosi come un approccio integrato.

Anche Valdani e Ancarani (2000) individuano nella concorrenza tra territori la causa prima che ha indotto l'adozione del marketing da parte degli stessi. Secondo gli autori, l'ipercompetizione tra aree geografiche deriva da cause esterne (globalizzazione, terziarizzazione, integrazione economica e monetaria; interconnessione delle reti di comunicazione), ma vi sono anche cause interne, riconducibili essenzialmente al *new public management* (Meneguzzo, 1995) che ha indotto modifiche nella logica di gestione dei territori e delle pubbliche amministrazioni.

Sulla stessa linea di pensiero, Storlazzi (1997) indica nel *new public management* e nella *public governance* la causa che promuove il diffondersi del marketing territoriale all'interno della pubblica amministrazione, come strumento volto a generare e favorire sviluppo economico a livello locale. Secondariamente, l'autore sottolinea anche il nuovo ruolo e la mutata consapevolezza assunti dalla collettività, che diviene «autrice e corresponsabile di un armonico e coordinato sviluppo della propria area di appartenenza».

Le cause suddette, sia di natura interna sia di natura esterna, di fatto modificano lo scenario di mercato, cui i territori devono far fronte. Ne consegue che la necessità di applicazione del marketing territoriale è motivata non solo e non tanto a causa della competizione, quanto piuttosto per rispondere adeguatamente ai trend di mercato, tra i quali certamente la competizione costituisce una variabile determinante e significativa, ma non unica. Il concetto è ben sintetizzato da Van den Berg e Van der Meer (1994), i quali notano che l'adozione delle strategie di marketing da parte delle principali città olandesi è avvenuta allorché queste si sono adeguate alla «modifica delle relazioni di mercato».

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

Secondo Casella (1997), nell'ambito di un confronto tra la situazione francese e quella italiana, si rileva una certa qual assenza di competizione nei nostri territori, considerata, invece, condizione preliminare per l'applicazione e la diffusione del marketing territoriale; sarebbe, quindi, necessario secondo l'autore individuare chiaramente "poste in gioco" tali da determinare un mercato competitivo tra le città. Nella realtà dei fatti, tuttavia, la presunta bassa o assente competizione o percezione concorrenziale nel nostro paese non ha pregiudicato il ricorso al marketing territoriale[10]: la consapevolezza dei cambiamenti di mercato e delle necessità di governare i mutevoli e continui disequilibri territoriali, nonché la diffusione del *new public*

management costituiscono cause altrettanto significative, che hanno indotto le amministrazioni, pur timidamente, ad adottare strategie di marketing.

Proprio in letteratura italiana, una recente prospettiva individua la centralità del ruolo che spetta al marketing a seguito del modo in cui si intende oggi il territorio: Vesci (2001) ritiene ormai superate le tradizionali visione e gestione del territorio limitate ai soli aspetti materiali e fisici, e, definendo il territorio come «interfaccia fisica e metafisica fondamentale all'interno dei processi di sviluppo locale», riconosce nell'applicazione del marketing il passaggio necessario per adeguate politiche di governo delle risorse intangibile di un'area locale. Il riconoscimento prima e il crescente peso assunto dalle variabili immateriali che connotano univocamente un territorio costituiscono, quindi, un'ulteriore giustificazione per l'adozione di un approccio *marketing oriented*.

2.4 Marketing territoriale: i riferimenti teorici

In dottrina, la metafora del territorio come impresa ha consentito di estendere il marketing al territorio. Tale similitudine tra le condotte d'impresa e quelle dei territori ha avviato una trasposizione di contenuti e di pratiche manageriali, determinando tuttavia una scarsa attenzione in ambito scientifico allo sviluppo di una autonomia disciplinare propria del marketing territoriale.

In particolare, il background teorico di riferimento è stato individuato, pertanto, in altri filoni di ricerca del marketing quali:

- il marketing delle organizzazioni *no-profit* (Ashworth e Voogd, 1988; Krantz e Schätzl, 1997; Caroli, 1999; Cercola, 1999);
- il marketing industriale (Caroli 1999; Paoli, 1999; Bellini, 2000; Vesci, 2001; Latusi 2002);
- il marketing dei servizi (Caroli, 1999);
- il marketing sociale, (Ashworth e Voogd, 1988; Paddison, 1999; Caroli, 1999; Latusi, 2002);
- il marketing relazionale (Caroli, 1999; Vesci, 2001; Latusi, 2002);
- il concetto di *marketable image* (Ashworth e Voogd, 1988).

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

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

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

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

Infine, nell'attuale sistema economico, la diffusione capillare dell'ICT coinvolge inevitabilmente i territori, che, pertanto, dovranno far riferimento anche alle strategie e politiche di internet marketing (Premazzi, 2001).

Ora, come si è visto, la riconduzione del marketing territoriale a filoni di marketing già consolidati a livello di comunità accademica, se da un lato ha sicuramente il privilegio di inquadrare il marketing territoriale all'interno della più ampia famiglia del marketing, al fine di conferire al marketing territoriale stesso autorevolezza e legittimazione scientifica, dall'altro sembra voler eludere lo sforzo scientifico relativo alla definizione di un impianto concettuale di esclusiva pertinenza del marketing territoriale. Appare dominare, infatti, la ricerca di connessioni con riferimenti teorici consolidati, piuttosto che l'indagine e la descrizione di ciò che *differenzia* e *qualifica* lo studio - e di conseguenza - la tipologia di strumenti di marketing richiesti dal territorio ed efficaci per lo stesso. A seconda della concezione di territorio e/o del target con cui lo stesso interagisce, il riferimento concettuale al marketing varia. Ad esempio, se il territorio è come un'impresa e intrattiene relazioni con potenziali investitori, si userà il

marketing industriale; se il territorio è ritenuto organizzazione non orientata al profitto, si ricorrerà al marketing no-profit; se il territorio è considerato entità relazionale, si farà riferimento al marketing relazionale. In tal modo la dottrina tende ad assimilare il territorio a qualcosa altro di già conosciuto e studiato (cade così l'ipotesi del territorio come impresa, visto che non è l'unica opzione possibile), rischiando di perdere ancora una volta il focus su ciò che caratterizza in modo intrinseco il territorio.

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

L'aspetto più critico è peraltro la ricaduta in termini operativi, laddove, infatti, come viene illustrato nel sottoparagrafo successivo, la letteratura propone il marketing-mix tradizionale - tipico invece del *mass marketing* - quale modello di strumentazione atto all'implementazione della strategia di marketing territoriale.

2.5 Il marketing-mix territoriale

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

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

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

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

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

Krantz e Schätzl (1997), pur avviando l'analisi degli strumenti di marketing a partire dalle "4 p", discutono solo la politica di prodotto/servizio e di comunicazione.

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

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

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

Tabella 3 – Marketing mix e marketing mix territoriale

Dal canto suo, Caroli (1999) avanza un'ulteriore proposta maggiormente articolata, dove contempla:

- area degli interventi sulle componenti tangibili ed intangibili dell'offerta, nei quali secondo l'autore rientra anche la definizione delle politiche di prezzo;
- area della promozione, finalizzata a seguire da vicino i potenziali acquirenti prima, durante e dopo il loro accesso al territorio;
- area della comunicazione;
- area organizzativa interna, volta al coordinamento degli attori locali;
- area organizzativa esterna, deputata alla gestione delle relazioni che si vengono a determinare con il mercato.

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

Del resto, il reale problema, sia a livello operativo sia nondimeno a livello concettuale, è costituito dai margini di manovra delle singole leve del mix di marketing nel caso territoriale.

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

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

Sempre in relazione al prodotto, si nota che nell'impresa, secondo il classico orientamento al marketing, la progettazione e realizzazione del prodotto hanno come riferimento le ricerche di mercato e mirano, realizzando il *fit* con le competenze aziendali interne, a soddisfare le esigenze e i desiderata espressi dalla domanda. Tale operazione nel caso territoriale non è priva di complessità.

Notano Gold e Ward (1994) che «one immediate problem is that it is not readily apparent what the product actually is, nor how the consumption of place occurs….[Place] are in reality complex pakages of goods, services and experiences that are consumed in very different ways».

Ora, la pluralità di mercati presenti sul territorio in corrispondenza delle varie componenti tangibili ed intangibili, gli obiettivi di ognuno dei quali potrebbero non essere coerenti tra loro, la lenta capacità di reazione del sistema di offerta stesso nei confronti delle evoluzioni della domanda, la irreversibilità di molte scelte costituiscono significativi vincoli al perseguimento dell'orientamento al mercato, non solo a livello pratico ma anche concettuale (Caroli, 1999).

L'obiettivo ultimo di massimizzazione della soddisfazione degli utenti rimane inalterato, tuttavia la chiave di lettura e la modalità di raggiungimento dello stesso differiscono notevolmente rispetto al modello di riferimento originario: in altre parole, si finisce per fare marketing management senza poter praticare l'orientamento al marketing.

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

Circa la distribuzione, intesa come modalità di accesso al territorio, il discorso non deve essere analogamente defocalizzato, riferendolo alle sole agenzie di sviluppo. In tale ambito si potrà inserire la riflessione sulle potenzialità che Internet può oggi offrire.

Infine, la comunicazione, sia interna sia esterna al sistema territoriale, si presenta, invece, come una leva che è a completa discrezione degli operatori del mercato territoriale e che è

determinante per il funzionamento dello stesso. Critica è la fase di costruzione e gestione dell'immagine fondata sull'identità stessa del territorio, frutto spesso di secoli di storia.

In conclusione, a fronte delle problematicità pur sinteticamente indicate per ogni leva operativa, ci si potrebbe chiedere se le stesse quattro leve del marketing mix d'impresa e i connessi strumenti siano significativamente rilevanti per la gestione del territorio. Del resto, come discusso nel sottoparagrafo precedente, il problema è a monte, in quanto i riferimenti teorici condizionano inevitabilmente le leve operative cui ricorrere.

3. Il mercato del territorio

3.1 Verso una nuova riflessione

L'analisi condotta ha evidenziato come il marketing territoriale sia in realtà inteso nelle definizioni come *marketing management* del territorio. Tuttavia, proprio in sede di concettualizzazione degli strumenti operativi necessari per un approccio al territorio orientato al marketing emergono limiti di non facile superamento: solo la comunicazione sembra essere orientabile *stricto sensu* al target, mentre ovunque si afferma che il marketing territoriale è ben altro rispetto alla sola attività promozionale. Pertanto, alla domanda "quale marketing" per il territorio, la risposta del marketing management, così come data in letteratura, non appare soddisfacente.

Come si ricava in alcune enciclopedie di marketing (Valdani, 1995; Baker, 1998; Mercer, 1999) il concetto di marketing è soggetto ad una pluralità di definizioni, dove comunque l'elemento comune ed immancabile è dato in modo inequivocabile dal riferimento alla domanda e allo scambio.

Il concetto di *marketing management* ha finito per prevalere in letteratura e sovrapporsi quasi a quello di *marketing*, come avvenuto nel caso del territorio. Al contrario la distinzione tra i due concetti non è minima. Il marketing è una «disciplina volta a descrivere e spiegare determinati fenomeni economici quali le transazioni di mercato. Il [marketing management], invece, è considerato come l'espressione in termini normativi di regole di comportamento cui le imprese dovrebbero attenersi nella gestione delle proprie transazioni di mercato» (Troilo, 1993).

Anche nel caso in esame viene quindi riproposta la problematica del marketing inteso quale processo sociale rispetto alla concezione di marketing inteso come tecnologia (Bartels, 1951; Sweeney, 1972).

«A theory of marketing explains how market works», afferma Alderson nel 1965. Marketing come studio e comprensione dei processi di scambio e, quindi, del funzionamento del mercato è il concetto sostenuto da Bagozzi (1975): «Exchange forms the core phenomenon for study in

marketing. […] Marketing is a general function of universal applicability. It is the discipline of exchange behaviour, and it deals with the problems related to this behaviour».

Come indica Valdani (1995), in termini strettamente disciplinari, il marketing come area di studi è finalizzato a comprendere «perché gli individui intraprendono relazioni di scambio, come le relazioni di scambio si creano e si risolvono, come tali relazioni dovrebbero crearsi e svilupparsi».

Come già la prospettiva relazionale avanzata da alcuni autori suggeriva (Caroli, 1999; Van den Berg, Braum, 1999; Vesci, 2001; Doel e Hubbard, 2002), in ambito accademico il marketing territoriale è, quindi, chiamato a comprendere ed indagare le relazioni di scambio che si verificano su di un territorio, individuandone cause, modalità e comportamenti ricorrenti, al fine di leggere le dinamiche territoriali in ottica di mercato.

3.2 Territorio e mercato

Dopo aver cercato di mettere in luce alcune criticità dell'impianto di marketing territoriale, si propone di approcciare il marketing territoriale stesso a partire dalla chiarificazione che ne è alla base ovvero il concetto di *mercato*.

La stessa Tabella 1, presentando le definizioni relative all'espressione marketing territoriale, ha del resto evidenziato come gli autori all'unanimità facciano riferimento al concetto di mercato, all'interazione tra domanda e offerta territoriale, se non altro in modo implicito.

Nonostante il riferimento, il tema del mercato non è stato approfondito in quanto, come indicato, si è optato per la concezione di marketing management, finalizzata a fornire strumenti e non a spiegare il sistema di scambi, che si verifica a livello territoriale.

La proposta che si vuole avanzare non è certamente nuova in letteratura, ma proprio in un articolo d'apertura in tema di marketing territoriale Ashworth e Voodg (1988) affermano che la prima fase di un piano di city marketing è dato dalla «market reconnaissance in which the existing consumer markets and the existing urban facility structure are examined with the objective of determining which marketing strategy is appropriate. […] the successful functioning of many urban activities depends to a considerable extent upon the market context in which they are set. […] Numerous urban activities operate within a market whose objective is the bringing together of supply and demand….».

Inoltre, discutendo il concetto di city marketing a fronte delle caratteristiche degli scambi che si verificano in ambito urbano, Krantz e Schätzl (1997) sostengono che «by analogy with the expansion to the non-profit field, the application of marketing to the problems of cities appears to be sensible. There is a wide range of exchange relationships and a high level of complexity. In this framework, city marketing has to take the specific features of the local

authorities explicit1y into account. This leads us on to consider the basic principles of marketing that permit an effcient application of marketing to the city».

Con specifico riferimento al marketing territoriale, in Italia si sostiene che «l'offerta delle città perché possa essere trattata con strumenti e pratiche di marketing deve collocarsi all'interno di un mercato nel quale avvengono delle transazioni e siano identificabili dei consumatori potenzialmente disponibili all'acquisto» (Casella, 1997).

E ancora, «la programmazione non si può fare senza il mercato, anzi si fa tramite il mercato. Per cui parlare di marketing territoriale vuol dire riportare anche un po' di mercato nel territorio, cioè leggere i problemi dello sviluppo locale con un maggiore orientamento al mercato e quindi sostanzialmente poter dare delle risposte congruenti rispetto al nuovo scenario di riferimento in cui anche la problematica dello sviluppo locale oggi si va a porre» (Varaldo, 1999).

Nel caso del territorio è corretto parlare di *mercato territoriale* in quanto di fatto esiste da un lato un'offerta territoriale che si compone di risorse naturali, risorse umane, infrastrutture, servizi e dall'altro una composita domanda, che fa riferimento ad un pubblico interno (imprese esistenti, cittadini residenti a loro volta segmentabili per età, lavoro, benefici ricercati) o esterno (investitori, imprese da attrarre, turisti, cittadini potenziali residenti), poste tra loro in una relazione di scambio altamente istituzionalizzata a livello sociale. La Fig. 2 rappresenta graficamente in sintesi le macro relazioni che compongono un generico mercato territoriale, relazioni che andranno dettagliate ed esplose nelle singole interazioni di scambio che vedono coinvolti differenti attori e *stakeholders* facenti capo a determinate e specifiche componenti del territorio medesimo. La parallela eterogeneità dell'offerta e della domanda costituisce un fattore di complessità che connota il territorio e che rende il mercato territoriale a carattere sistemico.

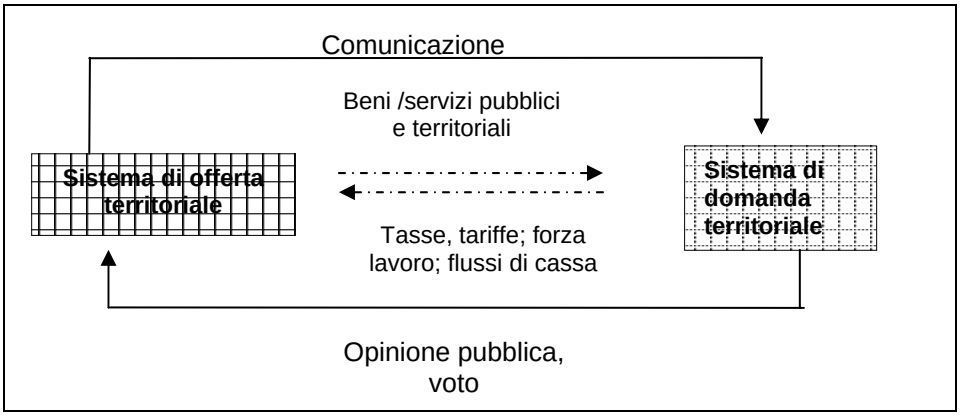

Figura 2 - Il mercato del territorio: la macro relazione

Un contributo interessante a tal proposito è sempre indicato da Ashworth e Voodg (1988), i quali sostengono che: «essentially, city marketing involves the *establishment of a particular*

relationship between producers and consumers, that is both close and permanent. This in turn necessitates the *study* of both the spatial and organizational structure of the city as product as well as the characteristics, *market behaviour* and needs of the identified users as consumers». (Fig. 3).

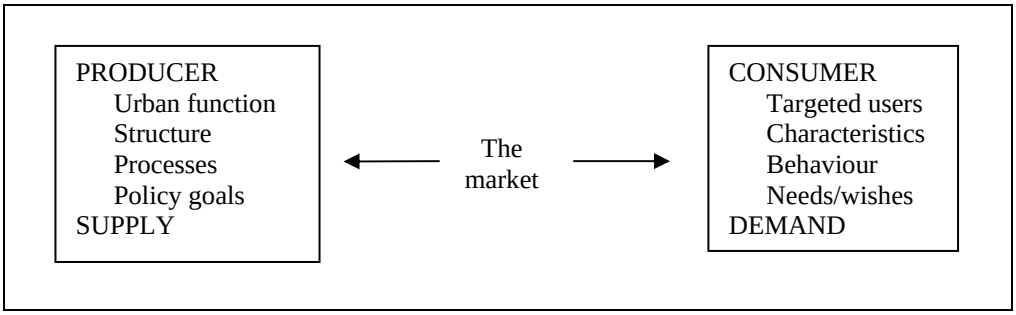

Figura 3 – Gli elementi del city marketing (Ashworth e Voodg, 1988)

Il marketing territoriale, secondo la prospettiva emergente, andrebbe inteso come studio del "*mercato territoriale*", in grado di mettere in evidenza i processi relazionali di scambio che in esso si verificano in modo sistemico ed istituzionalizzato, sia al suo interno sia nei confronti dell'esterno. Molteplici dinamiche relazionali di input, interne e di output interessano un territorio e il connesso livello di creazione di valore economico, consentendo la generazione, il mantenimento o il decremento di valore economico territoriale (e allo stesso tempo garantendo la minimizzazione dei costi di transazione).

Queste considerazioni trovano conferma in autori come Doel e Hubbard (2002), i quali sostengono che il successo competitivo territoriale sia conseguenza della capacità di gestire i flussi di scambio che si verificano e sono in atto tra territori nello spazio globale in cui oggi operano, piuttosto che della valorizzazione delle risorse endogene, in chiave atomistica, come invece si ritiene generalmente negli studi sul marketing territoriale. L'obiettivo ultimo è pertanto la ricerca della cooperazione territoriale.

Alcune principali caratteristiche emergono in modo preponderante, osservando il mercato territoriale.

Il mercato territoriale, in quanto tale, risulta dalla sommatoria degli *n* mercati che si determinano al suo interno e verso l'esterno: i processi di scambio sviluppati su un singolo territorio sono, infatti, di varia natura e vedono l'interazione tra controparti plurime, che di volta in volta fanno riferimento a differenti *stakeholders*. Il territorio, pertanto, si caratterizza come mercato non unitario e stratificato, vista la sua natura composita ed eterogenea; il valore del quale è determinato proprio dalle relazioni tra le sue componenti (Varaldo, Caroli, 1999).

Come anticipato, un'area geografica si compone di:

- risorse naturali,
- struttura urbanistica,
- tessuto economico,
- dimensione politico-sociale
- risorse immateriali.

Ognuna di queste componenti presenta un proprio mercato con dei propri attori e *stakeholders* di riferimento, che, tuttavia, insistendo sul medesimo territorio, sono tra loro interdipendenti a vario livello, nonostante spesso agiscano in modo indipendente. Di conseguenza, ogni analisi volta ad indagare un territorio, compresa quella economica, non potrà prescindere dalla considerazione delle influenze che ogni dimensione sovra citata esprime con le altre presenti nella medesima area geografica.

Un ulteriore punto critico è costituito dalla definizione dei confini territoriali (Paddison, 1993; Vesci, 2001). Oltre all'eterogeneità di domanda e offerta, secondariamente infatti si dovrà tener conto che i confini di un territorio sono un fattore di particolare criticità: l'analisi degli scambi in entrata e in uscita può indicare se i flussi di input/output siano originatori, consumatori o redistributori di valore per il territorio in questione.

A fronte delle suddette premesse, si ritiene che il mercato del territorio, vista la fitta e composita rete di attori con differenti interessi, differenti valenze e differenti confini, possa essere a ragione esaminato mediante la prospettiva istituzionale, in base alla quale il mercato è un'istituzione reticolare dove gli attori sono legati tra loro da relazioni di scambio che realizzano mediante *pattern of behaviour* (Hayek, 1945; Homans, 1958; Ménard, 1995; Mohran e Ghoshal, 1999; Loasby, 2000; Lindblom, 2001).

Inoltre, nell'ambito di tale prospettiva, opposta a quella neoclassica, si sostiene che è impossibile separare l'economia dal sociale; Granovetter (1985) afferma infatti che le relazioni sociali diventano un epifenomeno del mercato: ciò risulta ancora più vero nel caso del territorio, su cui per definizione insiste una determinata e incisiva dimensione sociale. Si pensi alla definizione che Loasby (2000) dà di mercato*:* «il mercato è quella istituzione che consente lo sviluppo di *processi cognitivi* tra produttori e comparatori, garantendo uno scambio di informazione tale da permettere una *continua ridefinizione* della domanda e dell'offerta, nonché di creare innovazione nei prodotti».

Non è forse il territorio un'entità intrinsecamente in evoluzione a seconda della continua interazione e del *reshaping*, dell'adattamento in contenuto e forma (Hàllen, et alii, 1991), tra lo stesso e la struttura sociale che in esso si immedesima e vive?

Le implicazioni manageriali e per i *policy-maker* conseguenti ad un simile approccio di studio al territorio possono essere rinvenute nella possibilità di fornire una modellizzazione

delle dinamiche relazionali in cui un territorio è coinvolto, nonché nel proporre indicazioni circa il comportamento degli attori territoriali e circa le relazioni di scambio che producono effettivo valore per il territorio, e che, quindi, andranno sostenute, rispetto a quelle che al contrario disperdono valore.

Conclusioni

Ogni territorio da sempre ha avuto come obiettivo il proprio sviluppo economico e l'innalzamento della qualità della vita, al fine di creare valore per la comunità locale. Da qualche tempo tali obiettivi sono stati assegnati al marketing territoriale e perseguiti attraverso gli strumenti tipici del marketing management.

Affinché il marketing territoriale non sia solo un nuovo modo per definire politiche in uso da tempo, ma rivendichi una sua specifica funzione, il presente paper ha tentato di indagare quale possa essere l'effettivo contributo che tale disciplina possa arrecare al governo del territorio.

Come la rassegna bibliografica ha mostrato, la letteratura accademica oggi presenta il marketing territoriale essenzialmente quale *tecnologia* di marketing. Tale impianto concettuale del marketing territoriale si fonda su un'ipotesi precisa: l'assimilazione del territorio all'impresa. Tale metafora rileva come le città e i territori siano in competizione tra loro e, pertanto, necessitino dell'apporto di discipline manageriali quali il marketing. Tuttavia, come emerso più volte nel corso della trattazione, tale ipotesi denota alcune criticità. Inoltre, le argomentazioni relative all'applicazione del marketing-mix a contesti territoriali indicano vincoli sia di ordine teorico sia di ordine pratico che suggeriscono la ricerca di soluzioni alternative.

D'altro canto, la letteratura stessa individua quale *condizio sine qua non* per ogni azione di marketing il concetto di mercato; le relazioni di scambio che in un territorio si verificano costituiscono, quindi, la base di partenza per ogni studio di marketing territoriale.

Proprio ritornando al cuore del problema che investe il ruolo del marketing come disciplina, la ricerca futura potrebbe indirizzarsi alle specificità territoriali e all'analisi, descrizione ed interpretazione del mercato territoriale, nella sua dimensione relazionale.

Il marketing territoriale, secondo la prospettiva suggerita, consentirebbe di mettere in evidenza i processi relazionali di scambio che si manifestano non solo all'interno di un'area geografica, ma anche nei confronti dell'esterno, consentendo la generazione, il mantenimento o il decremento di valore territoriale.

Bibliografia

Ancarani, F., "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", *WP SDA Bocconi*, n. 12, 1996

Ancarani, F., "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, 1999

Ancarani, F., "Il territorio - organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico *resource based*", in *Sinergie*, n. 54, 2001

Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin, 1965

Ashworth, G. J., *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*, Chichester, John Wiley & Sons,1995

Ashworth G. J., e Voogd, H., "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1, 1988

Ave, G., Corsico, F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra, 1994

Bagozzi, "Marketing as exchange", in *Journal of Marketing*, 39, 1975

Baker, M. J., *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan,1998

Baker, M. J., "Writing a literature review", in *The Marketing Review*, n. 1, 2000

Bartles, R., "Can marketing be a science?", in *Journal of Marketing*, 15, 1951

Bellini, N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli, 2000

Berry, L. L., "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L., e Upah, G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association, 1983

Biggiero L., Sammarra A., *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci, 2002

Boccia, F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati, 2002

Borden, N.H. "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4, June 1964

Borghesio, A., "Dal marketing turistico al marketing territoriale", Atti del Convegno "Il sistema turistico: politiche di sostegno ed efficienza delle strutture aziendali", in *Economia Società ed Istituzioni*, Roma, SER, 1997

Camagni, R. P., "Il marketing urbano come strumento di competizione tra città", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 132, 1992

Camagni, R. P., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea", in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994

Camagni, R., Gibelli. M. C., "I fondamenti delle politiche di sviluppo territoriale oggi: le politiche urbane", in *Organizzazione & Territorio*, n. 187, 2001

Caroli, M. G., *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999

Casella, A., "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina", in *Commercio*, 60, 1997

Cercola, R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999

Cidrais, A., "O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de évora e portalegre", in *Revista bibliografica de geografia y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona, n. 306, 2001

Consiglio, S., "Le agenzie di sviluppo", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, 1999

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 e Corsico, *op. cit*., 1994

Costabile, M., e Lanza, A., "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Dematteis, G., "Il marketing urbano: cooperare per competere", in Ave e Corsico, *op. cit*., 1994

Doel, M. A., e Hubbard, P. J., "Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows", in *City*, n. 6, 2002

Duffy, H., *Competitive cities succeeding in the global economy*, London Spon, 1995

Egan, J., *Relationship Marketing*, Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2001

Ferrari, S., "Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese", in *Sinergie*, n. 52, 2000

Filosa Martone, R., "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", in *Economia & Management*, n. 6, 1998

Flipo J.P., e Texier, L., "Marketing territorial: de la pratique à la théorie" in *Revue française du marketing*, n. 136, 1992

Fontana, F., e Caroli, M. G. (a cura di), "Il marketing per lo sviluppo locale", in *Sinergie*, n. 49, 1999

Gold, J.R., e Ward, S. V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1994

Golfetto, F., "Problemi aperti per il marketing delle città", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Grandinetti, R., "Metamarketing", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 145, 1994

Granovetter, M., "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", in *American Journal of Sociology*, 91, 1985

Gregori, G. L., "Il ruolo dei sistemi-rete nello sviluppo del marketing territoriale", in *Economia Marche*, n. 2, 2000

Groonross, C., "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", in *Management Decision*, 32 (2), 1994

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

Hakansson H., Snehota I., *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge, 1989

Hàllen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., "Interfirm adaptation in business relationships", in *Journal of Marketing*, 1991

Hart, C., *Doing a literature review*, London, Sage Publications, 1998

Hayek, F. A., "The use of knowledge in society", in *The American Economic Review*, 35, 1945

Homans, G. C., "Social behavior as exchange", in *American Journal of Sociology*, 1992

Hunt, S.D., "The nature and the scope of marketing", in *Journal of Marketing*, 1976

Hunt, S.D., *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Sharpe, 2002

Ierardi, E., "Comunicazione e marketing territoriale: Milano 'global city' ", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999

Iorio, R., "Marketing pubblico per il rilancio di un «prodotto turistico» maturo in Liguria", *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1994

Jarach, D., "Il piano di marketing territoriale esterno", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000

Jensen-Butler, C., Shacar, A., van Weesep, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997

Kirzner, I. M., *Concorrenza ed imprenditorialità*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 1997

Kotler, P., Asplund, C., Rein I., e Haider, D., *Marketing Places Europe*, Londra, Prentice Hall, 1999

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

Kotler, P., e Levy, S. J., "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, 33, 1969

Kotler, P., Jatusripitak S., Maesincee, S., "The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth", New York, The Free Press, 1997

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

Latusi, S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002

Lindblom, C.E., *The market system*, New Haven, Yale University Press, 2001

Loasby, B. J., "Market institutions and economic evolution", in *Journal of Evolutionary Economic*s, Vol. 10, 2000

McDonald, F. H., *How to promote community and industrial development*, New York, Harper and Row, 1938

Mele, R., *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Padova, Cedam, 1993

Ménard, C., "Markets as institution versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n. 28, 1995

Meneguzzo, M., "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica, in *Azienda Pubblica*, n. 3, 1995

Mercer, D., *Marketing: the encyclopedic dictionary*, Oxford, Blackwell, 1999

Mezzino, A., "Sviluppo locale e marketing territoriale: il caso pesarese", in *Azienditalia*, n.5, 2002

Moore, M., H., *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge - London, Harvard UP, 1995

Mohran P., e Ghoshal, S., “Markets, firms, and the process of economic development”, in *Academy of Management Revie*w, 24, 1999

Morgan, R. M., e Hunt, S. D., “The commitment-trust theory of relationship marketing”, in *Journal of Marketing*, n. 58, 1994

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, Milano, 1999

Papotti, D., “L’immagine regionale fra marketing del turismo e marketing territoriale”, in *Lombardia Nord-Ovest*, n. 3, 2001

Peck, H., Payne, A., Christopher, M., Clark, M., *Relationship marketing: strategy and implementation*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1999

Petiz, L., “Gli enti di promozione del territorio: tra non profit e for profit”, in *Sinergie*, n. 54, 2001

Petruzzellis, L., *Aspetti evolutivi del marketing dall’impresa al territorio*, Bari, Cacucci Editore, 2002

Polci, S., "La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale", *in Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 3, 1999

Porter, M. E., *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987

Premazzi, K., “Cyber-marketing territoriale: l’attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 2001

Ryans, J. K., e Shanklin. W., *Guide to marketing for economic development: competing in America’s second civil war*, Columbus, Publishing Horizons, 1986

Rebora, G., *Un decennio di riforme, nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento delle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*, Milano, Guerini e Associati, 1999

Sassen, *Le città nell’economia globale*, Bologna, Il Mulino, 1997

Sforzi, F., “City marketing and local development”, in Ave e Corsico, *op. cit*., 1994

Siano, A., “Marketing e comunicazione nelle strategie degli enti di promozione del territorio”, in *Sinergie*, n. 54, 2001

Sicca, L., “Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio”, in Bellini, *op. cit*., 2000

Silvestrelli, S., Agazzani, D., “Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto”, in *Economia e diritto del terziario*, n. 1, 2002

Storlazzi, A., “Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing”, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1997

Sweneey, D. J., “Marketing: management technology or social process”, in *Journal of Marketing*, 36,1972

Texier, L., “Peut-on-parler de marketing territorial”, in *Revue de Economie Regional et Urbaine*, 1, 1993

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. e Valla, J.P., “Le marketing territorial et ses enjeux”, in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, 1992

Troilo, G., "L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa", in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1993

Valdani E. (a cura di), "Marketing", in *Marketing*, Torino, Utet, 1995

Valdani E., Ancarani, F., *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano, 2000

Valdani E., Ancarani, F., "Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience", *WP SDA Bocconi*, n. 55, 2001

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*, Milano, Etaslibri, 1998

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

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

Van den Berg, L., e Braun, E., "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", in *Urban Studies*, Vol. 36, 1999

Van den Berg, L., Braun, E., e Otgaar, A. H. J., *The attractive city .Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation*, Euricur Report 200-1, Rotterdam, 2000

Van den Berg, L., Braun, E., e Otgaar, A., H. J., *Sports and city marketing in European cities*, Aldershot, Ashgate, 2002

Van den Berg, L., Klaassen, L.H., e Van der Meer, J., "Marketing metropolitan regions", International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre, 1990

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

Van der Meer, J., "The role of city marketing in urban management", in *Euricur Series*, n.2, 1990

Varaldo, R., "Dal localismo al marketing territoriale", in Fontana e Caroli (a cura di), *op. cit.*, 1999

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*, Padova, Cedam, 2001

Volterrani, A., "Politiche di rete e marketing territoriale", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999

Ward, K. G., "From rentiers to rantiers: 'active entrepreneurs', 'structural speculators' and the politics of marketing the city", in *Urban Studies*, Vol. 37, n. 7, 2000

Note

[1] Afferma l'autore: "il marketing va usato con attenzione e consapevolezza dei sui limiti. Essi riguardano innanzi tutto la capacità di lettura ed interpretazione dei fenomeni, che richiedono sempre di combinare una varietà di approcci disciplinari… Non è solo una preoccupazione di tipo scientifico ed accademico. La metafora del marketing può suggerire visioni non realistiche del policy-making immaginando un'inverosimile analogia dei processi politici con i processi decisionali tipici dell'impresa. Il solo nome "marketing" ha d'altronde un facile e confuso potere evocativo, che si presta a strumentalizzazioni e specialmente alla tentazione di proporre uno strumento risolutore nuovo di problemi ben più antichi ed un agevole luogo di costruzione del consenso (Bellini, 2000).

[2] Come verrà indicato in seguito con maggior dettaglio, nel paper il marketing urbano è considerato una caso particolare di marketing territoriale, applicato a territori compresi nei confini amministrativi di una città.

[3] Si precisa come i più recenti contributi indicano nell'impresa postfordista il termine di paragone, considerando i territori come learning organisation: "l'impresa territorio si configura sempre più come impresa a rete, assumendo assetti reticolari interni ed esterni" (Valdani e Ancarani, 2000).

[4] Si veda a tal proposito la definizione proposta da Ashworth e Voodg (1988) e riportata nella tabella 1. Cfr. anche Storlazzi, 1997; Caroli, 1999; Cercola, 1999.

[5] Per una disanima delle differenze tra marketing territoriale e city marketing si rimanda a Filosa Martone (1998) e Vesci (2001).

[6] "si definisce marketing territoriale l'analisi, pianificazione, esecuzione e controllo dei processi definiti dagli agenti territoriali, in un modo più o meno concentrato ed istituzionalizzato, con l'obiettivo da un lato di rispondere ai bisogni e alle aspettative delle persone e delle organizzazioni e, d'altro lato, di migliorare la qualità globale e la competitività di una città (e dei territori adiacenti) all'interno del suo ambiente competitivo".

[7] In riferimento ai primi contributi accademici, sorti negli Stati Uniti d'America (McDonald's, 1938; Ryans e Shanklin, 1986), Gold e Ward affermano che "the concern is severly pratical: how to do it".

[8] Per una rassegna di best practices europee si veda Ave e Corsico, 1994; Caroli, 1999; Van den Berg, Braun, e Otgaar, 2000 e 2002; Valdani e Ancarani, 2000.

[9] Si pensi a Glasgow, Manchester, Birmingham, Genova….

[10] Casi italiani sono illustrati in Valdani e Ancarani, 2000; si pensi poi alla città di Vignola, alla Provincia del Verbano-Cusio-Ossola, al Consorzio dell'Alto Milanese, alla Camera di Commercio di Crotone, i cui progetti di marketing territoriale sono consultabili sui rispettivi siti Internet.