



Università della Basilicata

Roberto Micera
Assistant Professor
roberto.micera@unibas.it



***Corso di Marketing Territoriale –
Lezione 3 e 4 Parte seconda***



I problemi di applicazione del marketing alla gestione del territorio

Il marketing è un **metodo** e un **insieme di strumenti operativi** potenzialmente molto utile per **rafforzare la capacità di un territorio di attrarre le imprese, gli investitori, i grandi progetti e le persone** che contribuiscono positivamente al suo **sviluppo sostenibile**.

L'applicazione del marketing alla **gestione del territorio** è, tuttavia, complessa perchè esso attiene primariamente alle **organizzazioni**, e **il territorio non può essere semplicemente rappresentato come un'organizzazione**.

L'utilizzazione del marketing nella gestione competitiva di un territorio deve quindi tenere conto delle **problematiche concettuali e pratiche** derivanti dalla intrinseca differenza tra questo e le organizzazioni singole.



La dimensione non solo locale delle determinanti l'attrattività del territorio





La dimensione non solo locale delle determinanti l'attrattività del territorio: criticità

A volte i **fattori esogeni** sono preponderanti e vincolano in maniera molto forte le determinanti gestibili a livello locale.

→ Vi sono poi **determinanti l'attrattività che dipendono dall'integrazione tra soggetti.**

Mentre un'organizzazione ha il controllo di gran parte delle variabili da cui dipende la natura e il valore della sua offerta, un territorio può gestire direttamente solo alcuni dei fattori che determinano la sua attrattività

La strategia di marketing può determinare effetti sulla complessiva competitività di un'area geografica che possono risultare solo parziali o in alcuni casi anche piuttosto modesti



La dimensione non solo locale delle determinanti l'attrattività del territorio: le implicazioni per il marketing territoriale

- ➔ Il perimetro di applicazione del marketing territoriale e le leve concretamente utilizzabili in relazione alla **dimensione dell'area geografica** in questione, ovvero alla **misura in cui le determinanti l'attrattività** sono gestite al suo interno
- ➔ I fattori esogeni o comunque solo parzialmente controllabili a livello locale devono essere considerati come vincoli o **opportunità** che influenzano gli **obiettivi e la strategia di marketing territoriale**
- ➔ Nella elaborazione della **strategia** è **essenziale** considerare come le determinanti esogene influenzano i fattori di attrattività **maggiormente gestibili dall'interno del territorio**
- ➔ E' importante stabilite **alleanze strategiche** con i soggetti che controllano i fattori di attrattività del territorio esogeni ad esso
- ➔ La **comunicazione istituzionale** è finalizzata a orientare gli attori dai quali dipendono le determinanti dei attrattività esogene al territorio a far evolvere tali determinanti in maniera favorevole al territorio.



La co-presenza di diverse tipologia di domanda: la criticità



Poiché l'offerta territoriale è gestita da attori diversi e con differenti obiettivi, i **target di domanda** cui essa è rivolta risultano normalmente **numerosi ed eterogenei**



E' necessario che **l'offerta territoriale soddisfi esigenze diverse**, non di rado contrastanti.

Questo rende complesso **sviluppare una offerta in grado di cogliere al meglio le aspettative** dei singoli insiemi di domanda



La co-presenza di diverse tipologia di domanda: le implicazioni per il marketing territoriale

L'azione di marketing territoriale è tendenzialmente più efficace **nelle aree geografiche caratterizzate da una vocazione spiccata** che le **posiziona prevalentemente su tipologie di domanda** tendenzialmente omogenee.

A monte dell'azione di marketing è importante che il territorio definisca il proprio **modello di sviluppo sostenibile**, in cui è **esplicitata la vision** che intende realizzare e le tipologie di domanda che si intende privilegiare

Risulta essenziale la **coesione tra attori interni** e in particolare tra coloro che controllano le principali componenti dell'offerta territoriale

Il marketing deve attivare **meccanismi che rafforzano il posizionamento** del territorio percepito sia dalla domanda esterna che dagli attori interni, con particolare riferimento a quelli che costituiscono l'offerta.

L'area territoriale va gestita come un portafoglio di offerte distinte e indirizzate a insiemi di diversa domanda. **I sistemi di offerta territoriale riferiti alle varie tipologie di domanda vanno gestiti come «aree di business» specifiche e con una particolare strategia di marketing.**

Risulta importante integrare tali strategie in un orientamento unitario e prevedere misure di marketing trasversali ai diversi sistemi di offerta



La tendenziale rigidità dell'offerta territoriale: la criticità

Centralità della
domanda



Fattori che **rallentano** o **impediscono** il **continuo allineamento** dei contenuti dell'offerta alle esigenze della domanda:

- **Orientamenti e competenze** degli attori interni
- **Capacità e interesse** a **comprendere** effettivamente le attese della domanda
- **Vincoli esterni** che spingono l'organizzazione a dare priorità ad altri aspetti



Le cause della intrinseca rigidità dell'offerta territoriale

- ❑ Le **componenti fisiche** del territorio e gran parte di quelle che costituiscono il suo capitale materiale sono generalmente poco o affatto modificabili.
Nei casi in cui lo sono il processo evolutivo è molto complesso e lento.
- ❑ Per ragioni diverse, la stessa rigidità e lentezza al cambiamento riguarda le componenti il **capitale immateriale**.
- ❑ Poiché nella gestione dell'offerta territoriale intervengono **numerosi soggetti diversi**, l'attuazione di interventi complessi è resa difficile e lunga anche dalle difficoltà di coordinare tali attori e farli convergere verso decisioni unitarie



Ma la rigidità dell'offerta territoriale è davvero del tutto inevitabile?

Dubai, le numerosità «nuove» grandi città cinesi, ma anche le notevoli innovazioni urbanistiche vissute nello scorso decennio da Londra dimostrano che se è certo che l'offerta territoriale è notevolmente rigida, è altrettanto vero che possono essere attivati meccanismi in grado di ridurre la rigidità

- ❑ La modalità concettualmente più semplice è quella di realizzare l'offerta territoriale in «**aree greenfield**», cosa che rende possibile una progettazione mirata «ex ante» a soddisfare al meglio le esigenze di determinati target di domanda
- ❑ Nelle grandi città, sono spesso presenti significative aree e siti «**brownfield**» che possono essere oggetto di grandi iniziative di sviluppo umano in grado di modificare in maniera consistente l'offerta territoriale

Le condizioni che permettono la realizzazione dell'efficiente iniziative di questo genere sono quindi un fattore di competitività del territorio



La tendenziale rigidità dell'offerta territoriale: le implicazioni per il marketing territoriale

1. La centralità della domanda va interpretata nel senso di **orientare il territorio a competere** negli ambiti di domanda ove è più agevole allineare la sua offerta attuale e potenziale alle esigenze della domanda stessa

2. L'azione di marketing territoriale deve essere pensata nel **framework** determinato dalle condizioni strutturali del territorio che si manifestano come «non modificabili nel medio termine.



3. Deve riflettere sugli **scenari di lungo periodo** relativi all'andamento dei **vari tipi di domanda** e rispetto a questi deve contribuire ad orientare le scelte che incidono sull'evoluzione di lungo termine dell'offerta territoriale e ad attivare processi per la loro attuazione

**L'offerta territoriale deve mantenere il giusto
livello di dinamismo**



Le implicazioni del marketing territoriale: territorio in crisi

I L'offerta territoriale **non soddisfa più le aspettative** della domanda soprattutto quella rappresentata dai residenti

II Il territorio subisce una progressiva **diminuzione del numero e della qualità degli attori** rilevanti per il suo sviluppo sostenibile

III Le tipologie di domanda **che il territorio è tradizionalmente in grado di attrarre** non rappresentano più fattori politici per il suo sviluppo sostenibile

**Innovazione
Radicale**



La difficile misurabilità dell'impatto del marketing territoriale: criticità

Cosa misurare?

Quali sono le metodologie di misurazione più appropriate?

Come si acquisiscono dati sistematici ed affidabili?

- Non è sempre tutto misurabile** o comunque quantificabile, per cui è importante comprendere anche gli effetti qualitativi
- Gli **indicatori del marketing** sia in riferimento ad aspetti quantitativi che qualitativi non sono applicabili al marketing territoriale: non si vende un territorio e la domanda è molto ampia e variegata
- La domanda turistica è l'unica ad essere agevolmente misurabile, ma non è l'unica. Ed è **difficile isolare l'impatto** da quello di altre forze che più o meno direttamente influenzano l'attrattività del territorio per determinate tipologie di domanda.



La difficile misurabilità dell'impatto del marketing territoriale: le implicazioni per il marketing territoriale



Senza un adeguato sistema di misurazione dei risultati rimane aleatoria sia la determinazione dell'entità delle risorse da investire, che gli ambiti dove è più efficace impiegarle



Nell'elaborazione di una strategia di marketing è importante chiarire gli obiettivi e individuare le proxy attraverso cui dare una misurazione sufficientemente significativa del grado di loro raggiungimento



E' importante porre in evidenza i risultati di natura qualitativa che ci si propone di raggiungere e le modalità quantitative attraverso cui valutare il grado di loro raggiungimento



L'elevato numero di soggetti coinvolti nella gestione: la criticità

Manca un unico ambito di responsabilità

Il marketing di un'area geografica è interdipendente dal marketing dei singoli sistemi di offerta

In una organizzazione le attività di marketing sono affidate ad una determinata funzione organizzativa

Le componenti dell'offerta sono di proprietà o gestite da soggetti diversi

La progettazione e l'implementazione del marketing territoriale sono svolte dall'organo di governo che ha un ruolo di coordinamento favorendo la massima integrazione delle politiche di marketing



L'elevato numero di soggetti coinvolti nella gestione: le implicazioni per il marketing territoriale

- ➔ La **numerosità, eterogeneità e indipendenza** dei soggetti che con la loro azione influenzano l'attrattività, limita la coerenza con cui tende ad evolversi il sistema di offerta.
- ➔ E' importante definire un orientamento al marketing e predisporre un **documento strategico condiviso**
- ➔ Il grado di **social capital** lega gli attori, dunque, è fondamentale rafforzarlo al fine di realizzare una **strategia competitiva a livello territoriale**
- ➔ Bisogna tener presente le **problematiche del marketing riferite ai singoli soggetti** del sistema di offerta: è importante essere funzionali anche alla competitività dei singoli stakeholder
- ➔ E' indispensabile una **azione di governo del territorio**: strategica, di lungo periodo e orientata a raggiungere obiettivi strutturali, non occasionali.

Come ovviare al problema della eterogeneità degli attori

Chi esercita la funzione di governo del territorio non può né determinare, né controllare le azioni di marketing territoriale attuate dagli altri attori. Può attuare una forte **azione di indirizzo**, consolidata dalla definizione di alcuni specifici interventi in grado di influenzare le scelte degli altri attori.

Elaborare un Piano di marketing territoriale coordinandone l'implementazione

Il piano ha la funzione di determinare il **complesso di elementi che delineano l'indirizzo di fondo**, il quadro strategico entro cui i singoli attori sono stimolati ad operare.

Delineare l'insieme delle condizioni utili ad orientare e possibilmente far convergere le specifiche azioni di marketing dei vari soggetti che hanno il diretto controllo sulle componenti dell'offerta

L'esistenza di un **piano strategico non si sovrappone alla politica dei singoli attori**, ma fornisce criteri e condizioni per la definizione di loro strategie ottimali anche allo sviluppo della competitività del territorio

Prevederne una specifica struttura con determinati contenuti