



# Università della Basilicata

*Roberto Micera*  
*roberto.micera@unibas.it*



***Corso di Marketing Territoriale – Lezione 1 e 2***



# Docente: Roberto Micera

---

Roberto Micera è Ricercatore (RTD-B) presso l'Università degli studi della Basilicata dove insegna Economia e gestione delle imprese e Marketing Territoriale.

Primo ricercatore in aspettativa del Consiglio Nazionale delle Ricerche, nel 2018, ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale come Professore di Seconda Fascia, Settore Concorsuale 13/B2 (Economia e Gestione Delle Imprese).

Dottore di Ricerca in Scienze Aziendali presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, ha conseguito il Master in Economia del Turismo presso l'Università Luigi Bocconi di Milano ed è stato visiting scholar presso il Fisher College dell'Ohio State University.

I principali interessi scientifici riguardano il **management dell'innovazione nelle imprese e nelle reti di imprese turistiche**, il **destination management**, la **destination governance**, la **competitività delle destinazioni** e l'**impatto generato dall'innovazione sui sistemi di offerta turistica** e lo **smart tourism**.

E' stato responsabile scientifico di progetti di ricerca sul turismo ed è nel team di numerose attività di ricerca internazionali e nazionale sul management e l'organizzazione dell'innovazione nell'ambito delle imprese turistiche e delle destinazioni (smart tourism destination)

Nel 2016 è stato Componente della "Cabina di Regia" istituita tra CNR e MIBACT, con compiti di gestione e coordinamento integrato del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022.

Dal 2016 al 2019 è stato curatore del Rapporto sul Turismo Italiano e dal 2020 è nell'Editorial Board della bookseries Tourism Studies on Mediterranean Region. E' componente dell'Editorial Team di numerose riviste internazionali

E' stato docente di Economia e gestione dell'Innovazione e di Governo ed Etica di Impresa presso l'Università Telematica Unitelma-Sapienza di Roma.

Svolge anche attività di docenza per master universitari, corsi di alta formazione e corsi di specializzazione sui temi del Tourism Management and Marketing.

Ha, inoltre, ricoperto numerosi incarichi nel settore turistico e nel management d'impresa collaborando con imprese, enti, associazioni ed operatori turistici locali.



# Principali obiettivi del corso

Il corso è finalizzato a far sviluppare una chiara capacità di lettura e interpretazione dei **modelli e delle tecniche di analisi utili ad attrarre e promuovere un territorio.**

Gli studenti acquisiranno conoscenze inerenti il **ruolo del marketing nello sviluppo economico di un territorio** con particolare riferimento ai **metodi e le attività per una gestione competitiva del territorio stesso.**

- fornire allo studente le conoscenze di base sul **marketing territoriale con specifico riferimento all'attrattività, la sua pianificazione e gestione**, ma anche alle modalità di sviluppo **dell'offerta territoriale e le tecniche di comunicazione del territorio.**
- creare le basi cognitive indispensabili per analizzare le **dinamiche, strategiche ed operative**, nonché le criticità del **marketing per la gestione del territorio;**
- far emergere le interdipendenze dei processi gestionali nell'ambito del marketing territoriale, enfatizzando la necessità di una **governance sistemica tra i vari attori del territorio;**
- favorire lo sviluppo di avanzate **capacità critiche e di ragionamento** sugli argomenti teorici e pratici discussi in aula.



# Il programma ed i testi consigliati

- A cosa serve il marketing nello sviluppo economico del territorio
- Attrattività del territorio
- I problemi di applicazione del marketing alla gestione del territorio
- Il Canvas dell'attrattività
- Lo sviluppo dell'offerta territoriale
- La comunicazione del territorio

Caroli M. (2014), *Il marketing per la gestione competitiva del territorio: modelli e strategie per attrarre nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*, Franco Angeli.

Cercola R., Bonetti E., Simoni M. (2009), *Marketing e strategie territoriali*, Egea.

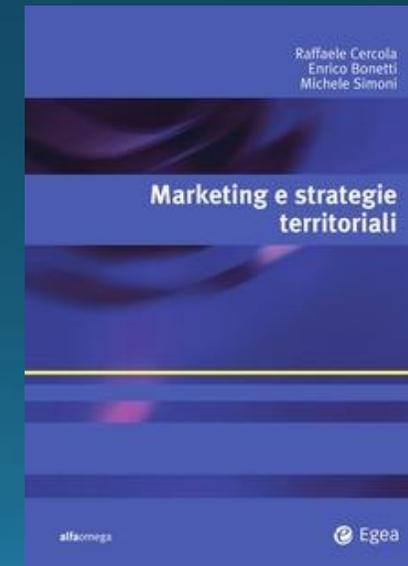


# Il programma ed i testi consigliati

Caroli M. (2014), *Il marketing per la gestione competitiva del territorio: modelli e strategie per attrarre nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*, Franco Angeli.



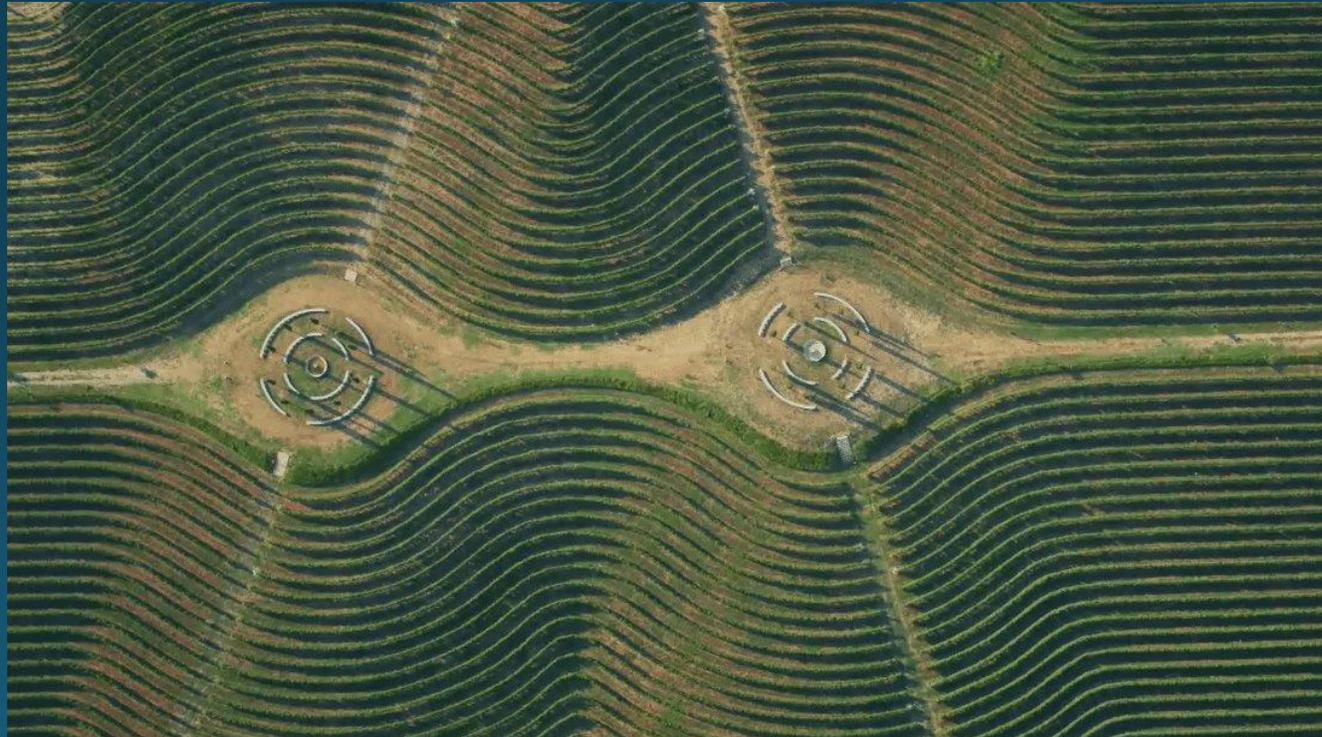
Cercola R., Bonetti E., Simoni M. (2009), *Marketing e strategie territoriali*, Egea.





## Capitolo 1 – A cosa serve il marketing nello sviluppo economico del territorio

**Il marketing fornisce il metodo e gli strumenti operativi per orientare l'evoluzione di un territorio nella direzione della massima creazione di valore per coloro che sono portatori dei fattori utili al suo sviluppo sostenibile**





## Il marketing a supporto dei territori di fronte alle sfide chiave del XXI secolo

Nel tempo che viviamo un territorio si trova allo stesso tempo di fronte a grandi opportunità di crescita e fattori altrettanto rilevanti che possono determinare il declino.

E' sempre più necessario avere le condizioni per avvantaggiarsi dalle notevoli forze di cambiamento in atto



**L'evoluzione fisiologica in rapido regresso di un territorio dipendono dal modo in cui esso affronta 5 grandi sfide**



## Le sfide chiave e i criteri per affrontarle

### Globalizzazione

Elevata **mobilità e connessione globale** delle attività produttive, delle risorse e delle persone

### Sviluppo Sostenibile

Assoluta necessità di rendere lo sviluppo sostenibile in grado di **includere la massima parte delle persone** nei suoi benefici e favorire il miglioramento delle condizioni ambientali attuali e future

### Competizione

Notevole aumento dei territori che rappresentano un'offerta concorrente per attrarre le stesse tipologie di soggetti dotandosi di un **modello competitivo e di una strategia per attrarre le risorse scarse**

### Centralità Urbana

Rapido sviluppo di un elevato numero di **nuove città, localizzate soprattutto nei Paesi emergenti** alcune delle quali in grado di sfidare la leadership di quelle storiche.

### Riduzione risorse pubbliche

Crescente **instabilità soprattutto nei paesi tradizionalmente avanzati** della finanza pubblica per l'effetto convergente di livelli di debito molto alto, tendenziale riduzione della capacità di crescita e aumento dei bisogni sociali.



## Il marketing territoriale nelle discipline scientifiche

Insieme di **attività** finalizzate a raccordare la fornitura di **funzioni urbane** con la domanda espressa dai **residenti**, dalle **imprese locali** dai **turisti** e dagli altri **utilizzatori potenziali** del territorio (Van der Meer, 1990)

Insieme di azioni volte a perseguire la **promozione** di tutti gli aspetti che determinano il **benessere** delle persone che vivono nel territorio (Van de Berg e Klaasen, 1990)

Insieme di **azioni collettive** poste in atto per attirare in una specifica area o territorio imprese locali e promuovere **un'immagine favorevole** (Texier e Valle, 1992)

Insieme di attività volte a definire il corretto mix di **caratteristiche strutturali e di servizi offerti dall'area**, stabilire un valido sistema di **incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori** dell'offerta del territorio, individuare modalità efficaci e di **distribuzione dell'offerta territoriale**, **promuovere l'immagine** del territorio in maniera che i potenziali **utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore** (Kotler et al. 1993)

Insieme delle attività volte a potenziare la **posizione competitiva del territorio** nel confronto internazionale per **attrarre gli investimenti** produttivi, migliorare **l'immagine** del territorio ed il **benessere** della sua popolazione (Paddison, 1993)



## Il marketing territoriale nelle discipline scientifiche (2)

Analisi dei **bisogni degli stakeholder**, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder e con i pubblici esterni di riferimento con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore (Ancarani, 1996)

Insieme di tutte le 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 si è attuato il **disegno delle caratteristiche** dell'area stessa (Paoli, 199)

Funzione che contribuisce allo sviluppo dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali **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. L'interpretazione che il marketing fornisce delle caratteristiche del territorio avviene a **livello strategico** di sistema territoriale e a **livello operativo** dei singoli elementi che compongono l'area in questione e delle varie tipologie di utenti attuali e potenziali (Caroli, 1999)

Processo finalizzato alla **creazione di valore per una collettività** composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini (Cercola, 1999)



## Il marketing territoriale nelle discipline scientifiche (3)

Si colloca all'interno di un più ampio processo di governance e gestione strategica dell'area

# Marketing Territoriale

Si compone di una serie di processi, progetti e strumenti attivati, di volta in volta, a seconda delle caratteristiche degli stakeholder cui l'azione di marketing si rivolge e degli obiettivi che a essa vengono assegnati

Rappresenta una modalità per interpretare e gestire le relazioni con i diversi stakeholder, che influenzano tutte le scelte strategiche connesse al territorio



# La gestione del territorio (1)

Gestire il territorio con un **approccio innovativo** e **molto più dinamico** rispetto al passato





## La gestione del territorio (2)



Per ogni territorio è essenziale creare **attrarre e mantenere** al suo interno i fattori rilevanti per il suo **sviluppo sostenibile**

- Attività produttive
- Conoscenze e competenze
- Risorse finanziarie
- Domanda di beni, servizi prodotti nel territorio
- Grandi progetti innovatori
- Valori immateriali

Tra questi fattori possono esistere o sorgere **interdipendenze** che ampliano il loro impatto sullo sviluppo sostenibile del territorio e allo stesso tempo il loro radicamento nel contesto geografico



# I percorsi del marketing territoriale

Modello	Aziendale, guidato dal mercato	Misto	Comunitario, guidato dalla destinatione
Struttura organizzativa	Uno/due soggetti (pubblici o privati) assumono un ruolo di controllo e ricevono input da un numero ridotto di attori	Un soggetto (pubblico) assume la leadership raccogliendo input da numerosi stakeholder	Indipendentemente da quale attore dia inizio al processo è necessario che questo raggiunga un ampio coinvolgimento
Processi e persone	Processo di consultazione informale circoscritto a un numero ridotto di attori istituzionali e privati	Processo di consultazione strutturato e volto a ricevere input della comunità e degli attori economici per la formulazione delle decisioni	Processo di consultazione collaborativo, in cui il massimo coinvolgimento è alla base delle decisioni strategiche
Criteri decisionali	Criteri economici e di mercato (attrattività. Crescita, ritorni monetari)	Equilibrio tra criteri di mercato e comunitari	Criteri comunitari e legati alla destinazione (benefici sociali, ambientali, culturali e in misura minore economici)



# La diversa natura delle strategie di marketing territoriale





## La missione del marketing territoriale



Il marketing orienta il territorio a predisporre al suo interno un **sistema di offerta** che soddisfi al meglio le esigenze dei **soggetti portatori** dei fattori rilevanti per il suo **sviluppo sostenibile**

I **soggetti portatori dei fattori rilevanti** per lo sviluppo sostenibile del territorio ne costituiscono **la domanda (imprese, investitori, istituzioni e persone)**

Rispetto alla natura dei soggetti interni o esterni dei soggetti portatori dei fattori di sviluppo sostenibile del territorio. Il marketing ha la missione di far sì che **determinati soggetti esterni al territorio diventino interni e che determinati altri interni non smettano di esserlo**

Nel mondo contemporaneo è molto frequente che un soggetto sia contemporaneamente localizzato e quindi interno in diversi territorio. E' anche evidente che la posizione interna o esterna varia in relazione alla dimensione territoriale considerata. **Un'impresa collocata in una certa regione è interna a questa e alla nazione di cui essa è parte ma esterna a tutte le altre regioni di quella stessa nazione**



## Sviluppo sostenibile per il marketing territoriale



I contenuti del **modello di sviluppo sostenibile** più rilevanti per il marketing territoriale

- La **visione complessiva** del modo in cui il territorio deve evolvere
- Le filiere produttive su cui basare la **crescita economica sostenibile** del territorio
- Le **infrastrutture** da sviluppare prioritariamente
- I **grandi progetti** da attuare nel territorio nel medio e lungo periodo
- I fattori **materiali e immateriali** su cui costruire la **competitività** del territorio



## Marketing territoriale e rafforzamento della competitività

Il marketing territoriale si occupa anche del **rafforzamento della competitività** nei mercati esteri dei prodotti e servizi fortemente caratterizzati dal contesto geografico ove sono realizzati

Esportare significa **attrarre imprese e persone** verso ciò che è prodotto nel territorio, rendendo disponibile tale produzione nel mercato geografico ove tali imprese e persone si trovano.

La **potenziale importanza dell'area geografica di provenienza** di un prodotto e/o servizio evidenzia

**Effetto *Made in*** ovvero il notevole valore immateriale determinato a vantaggio di molte tipologie di prodotti dal Paese ove questi sono realizzati

La percezione generalmente diffusa tra i consumatori è che i prodotti e/o i servizi provenienti da altri territori siano rappresentativi di questi ultimi e che quindi nel competere con le produzioni originali locali pongono in competizione il proprio contesto di provenienza con il territorio in cui sono esportati



## Gli effetti positivi del marketing territoriale

Valore aggiunto



Gran parte di questo valore va a vantaggio di **soggetti del territorio** di origine

Attrazione investimenti produttivi



I prodotti e servizi esportati, soprattutto quelli che sono *market leader* testimoniano la **competitività del territorio** per quel tipo di produzione e quindi favoriscono **l'attrazione dall'estero di attività economiche** in tali ambiti

Sviluppo produzioni locali



La presenza nei mercati esteri attraverso esportazioni rende **meno necessario per le imprese del territorio investire** in altre aree geografiche per espandere il proprio business

Immagine



Soprattutto quelli posizionati nelle fasce alte del loro mercato, testimoniano **l'eccellenza produttiva del Paese di origine**, rafforzandone anche a livello generale l'immagine e la visibilità internazionale

Attrattività turistica



I prodotti di successo provenienti da un territorio e fortemente espressivi di suoi aspetti specifici, **umentano la sua notorietà e attrattività** anche come destinazione turistica per i consumatori esteri di tali prodotti



## I Prodotti Globali

---

L'organizzazione della produzione su scala internazionale riduce il **tradizionale legame tra un prodotto e il territorio di provenienza**; molti prodotti oggi sono globali; progettati in un'area geografica, prodotti in un'altra, assemblando componenti realizzate in Paesi ancora diversi.

Anche nel caso in cui un prodotto di questo genere sia esportato in un certo mercato geografico, **gli effetti specifici sul territorio di appartenenza dell'impresa esportatrice sono inevitabilmente limitati**.

L'impatto sul valore aggiunto e sull'immagine, quindi **sull'attrattività turistica**, rimane tuttavia **rilevante nel caso in cui le attività della catena del valore più significative dal punto di vista economico e del valore percepito del prodotto siano mantenute nel Paese di origine**.



# Il metodo del marketing nella gestione competitiva del territorio

## I Principi fondamentali del metodo del marketing territoriale

Il marketing territoriale è il metodo per **l'elaborazione della strategia volta a sviluppare nel territorio** sistemi di offerta attrattivi per determinati insiemi di domanda

1. Stimolare l'offerta territoriale ad evolvere nel senso della massima creazione di valore per la domanda
2. Creare le condizioni che favoriscono il «**radicamento**» della domanda, inteso come stabilizzazione e progressiva qualificazione della sua presenza nel territorio
3. Attivare i meccanismi per **catturare da tale domanda i fattori che contribuiscono allo sviluppo sostenibile del territorio**





# Il metodo del marketing nella gestione competitiva del territorio





# I criteri alla base del marketing territoriale





# I criteri alla base del marketing territoriale

Coerenza

Condivisione

Collaborazione

Continuità

Concentrazione

La  
strategia di  
marketing  
deve

Essere coerente con il **modello di sviluppo sostenibile** perseguito dal territorio con i relativi obiettivi strategici, nonché con gli aspetti materiali e immateriali più consolidati nel contesto

Essere condivisa dalla maggior parte dei «**portatori di interessi**» del territorio e funzionale anche al raggiungimento dei loro specifici obiettivi

Stimolare la **collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati** che controllano le principali componenti dell'offerta territoriale

Essere proiettata al raggiungimento di **obiettivi di medio e lungo termine** e a tal fine prevedere un'azione continua nel tempo sui vari fattori di competitività del territorio

Concentrare l'**impiego delle risorse** su un numero relativamente contenuto di iniziative, così che queste raggiungano la dimensione critica per generare almeno potenzialmente risultati consistenti e/o nuove risorse



## Il marketing territoriale come

### «intelligenza di integrazione e fertilizzazione dell'offerta territoriale»

Interpreta l'insieme delle componenti di un sistema territoriale in chiave di «offerta» finalizzata a soddisfare segmenti identificati di domanda attuale e potenziale, a loro volta in grado di generare un valore netto positivo per il territorio.

#### INTELLIGENZA

Insieme di competenze per:

- Comprendere opportunità competitive del territorio
- Ideare un orientamento strategico «di sistema»
- Stimolare l'attuazione e realizzare interventi per attuare tale orientamento

#### INTEGRAZIONE

Sviluppo di una visione integrata degli elementi che compongono l'offerta territoriale e determinano la sua attrattività

#### FERTILIZZAZIONE

Valorizzazione degli interventi di marketing in specifici ambiti dell'offerta a vantaggio di tutto il sistema territoriale



## La natura «relazionale» del marketing territoriale

Il marketing orienta al gestione del territorio a creare il massimo valore per la domanda attraverso lo sviluppo di relazioni «dense» e positive con essa

Capitale  
relazionale  
interno

**Interazioni tra gli attori** che appartengono al territorio e alla loro attitudine a cooperare per il raggiungimento di obiettivi condivisi.  
Determina la **coesione tra gli attori locali** rilevanti e la possibilità di attuare delle politiche di marketing territoriale

Capitale  
relazionale  
esterno

Incide sulla capacità degli attori appartenenti ad una **certa area geografica di collaborare con soggetti operanti in altre aree**, partecipando alle reti sovralocali di generazione di valore

**Le 3 prospettive relazionali nella gestione del territorio:**

- 1. Relazioni con i soggetti che costituiscono la domanda target**
- 2. Relazioni tra gli attori che controllano le componenti l'offerta territoriale**
- 3. Relazioni con gli attori di altri territorio che possono essere partner nella creazione di valore per la domanda**



## Le 6 attività strategiche del marketing territoriale

**1**  
Individuare la  
domanda target  
potenzialmente  
rilevante

**2**  
Comprendere i  
fattori critici di  
successo dei  
soggetti che  
rappresentano  
la domanda  
target

**3**  
Definire il  
posizionamento  
del territorio che  
si vuole sia  
percepito dalla  
domanda target

**4**  
Orientare  
l'evoluzione  
dell'offerta  
territoriale nella  
direzione della  
creazione del  
massimo valore  
per la domanda  
target

**5**  
Sviluppare la  
percezione  
positiva del  
territorio e delle  
componenti della  
sua offerta  
attraverso  
un'azione di  
comunicazione e  
promozione

**6**  
Creare e  
sviluppare  
relazioni con la  
domanda target  
prima, durante e  
dopo il suo  
acquisto  
dell'offerta  
territoriale



## Le 5 funzioni rilevanti nella gestione competitiva



### Funzione cognitiva

Acquisizione ed elaborazione di **conoscenze sull'offerta territoriale** e sulle **caratteristiche dei target potenziali di domanda**



### Funzione progettuale

Ideazione, progettazione e stimolo alla realizzazione di **iniziative** volte al rafforzamento dell'**attrattività del territorio**



### Funzione politica

Rilevazione degli interessi degli attori che gestiscono le principali componenti dell'**offerta territoriale** e loro composizione ai fini dell'**elaborazione di un posizionamento del territorio e di una conseguente proposta di valore, unitaria e condivisa**



### Funzione gestionale

Coordinamento della azioni e implementazione delle **misure per l'attrazione dei soggetti** appartenenti alla domanda target



### Funzione di comunicazione

Rafforzamento dell'**immagine del territorio** e delle sue componenti più significative nonché della percezione del suo posizionamento



## Il marketing per la competitività del territorio

Il marketing attua le attività strategiche descritte per favorire l'attrattività del territorio percepita dalla domanda target più che per favorire il suo successo contro altre aree



La «**competizione**» tra territori deriva dal fatto che la **domanda mette a confronto diversi territori** per individuare quello che trova la **migliore soddisfazione** a determinate sue esigenze

L'antagonismo dipende da.....



Se i soggetti che si intende attrarre sono **pochi** rispetto ai territori disponibili



Quando i vantaggi goduti da un territorio per la presenza di certi soggetti si traducono in **svantaggi per altre aree** in cui questi soggetti non sono presenti



Rispetto **all'orizzonte temporale** (vedi stagionalità del turismo)



# Intensità dell'antagonismo tra territorio nell'attrazione di vari tipi di domanda target





## La metafora del tennis vs quella del golf

Una competizione territoriale non è un match di tennis ma un round di golf



Nel tennis i giocatori sono antagonisti, il punto vinto da uno è un punto perso dall'altro; il gioco è a somma zero  
Nel golf ogni giocatore cerca di migliorare il proprio punteggio a prescindere da quello che fanno gli altri con cui si sta girando, la propria performance non incide su quella dei concorrenti, anche se ha effetti sulla posizione in classifica.  
il tennista o vince o perde  
Il golfista potrebbe perdere il round, ma aver migliorato il suo gioco

Un territorio compete con quelli con i quali viene confrontato dalla domanda nella ricerca del luogo in grado di offrire le condizioni per la migliore soddisfazione di sue determinate esigenze  
Competere con altri territori significa, quindi, considerare la propria capacità di soddisfare la domanda target non solo in termini assoluti, ma soprattutto relativamente ai territori che essa considera e valuta come possibili alternative



## Le criticità del processo di marketing territoriale

---

- ➔ Elevata eterogeneità degli stakeholder
- ➔ Prevalenza aziende e organizzazioni di dimensioni piccole e medie
- ➔ Prossimità geografica
- ➔ Raggio di azione limitato al proprio settore
- ➔ Rischio di comportamenti opportunistici
- ➔ Mancanza di competenze e risorse necessarie da parte delle PMI
- ➔ Difficoltà di garantire standard omogenei
- ➔ Difficoltà a veicolare un'immagine unitaria e coerente



## Obiettivi del marketing territoriale

---

- Miglioramento del benessere di lungo termine per i residenti
- Massimizzazione della soddisfazione dei visitatori
- Aumento profittabilità delle imprese locali e dei suoi effetti moltiplicativi
- Ottimizzazione dell'impatto del turismo mediante un equilibrio duraturo tra benefici economici e costi ambientali e socioculturali



## Definizione di marketing territoriale

*Processo finalizzato alla creazione del valore per l'insieme di attori che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini:  
residenti, visitatori, turisti e organizzazioni*

Equilibrio e  
coesione sociale

Sostenibilità  
ambientale

Competitività  
economica



## Il processo *resource centered* e l'approccio *market driven*

