



Pianificazione



L'insieme delle azioni di marketing territoriale può essere espresso in un piano strategico, risultato di uno specifico processo di pianificazione

Utile a comprendere le condizioni economiche e produttive del territorio e valutare le traiettorie evolutive

Sviluppare un confronto tra le diverse forze locali sul futuro ricercato per il proprio territorio

Favorire la condivisione di determinati obiettivi strategici e delle conseguenti linee di azione finalizzate al loro raggiungimento

Stimolare l'impegno comune su obiettivi e linee di azione condivise, indirizzando la cooperazione



Pianificazione: Perché è importante pianificare

1. Il marketing territoriale fornisce le linee di indirizzo e coordinamento all'azione dei soggetti che controllano le varie componenti dell'offerta territoriale, ciò rende più chiare tali linee di indirizzo e spiega le ragioni del coordinamento tra i soggetti e le modalità con cui attuarlo.
2. Il processo di pianificazione favorisce la massima condivisione tra gli attori locali delle scelte di marketing territoriale e il migliore coinvolgimento nella loro implementazione



Pianificazione: Caratteristiche del processo di pianificazione

Coinvolgimento

E' decisivo sul piano metodologico, prevedendo che la fase di elaborazione dei contenuti sia condotta attraverso adeguate modalità di concertazione con gli attori

Integrazione

Sinergia tra azioni strategiche per rafforzare la competitività del territorio con gli orientamenti in materia urbanistico territoriale e di coesione sociale. Si integra la strategie competitiva del territorio con quelle delle componenti dell'offerta.

Chiarezza

Orientamenti adeguatamente condivisi necessitano obiettivi, ambiti di azioni, criteri e strumenti di intervento, nonché risorse chiaramente definite

Continuità

Non è un documento rigido, ma dinamico

Relazionalità

Implica il costituirsi di una rete di attori locali che si confrontano e si integrano nell'identificazione delle questioni cruciali, degli indirizzi strategici dei percorsi di attuazione operativa.



Pianificazione: Attori coinvolti

Trasparenza

*Mobilizzazione
competenze*

STAKEHOLDER

SOGGETTO DI
GOVERNO

Strutturare la
pianificazione

Facilitarne
l'attuazione

Guidare l'analisi e il
confronto sulle
diverse tematiche
strategiche

Assumere la
responsabilità
politica del piano
d'azione

Acquisizione dati
informazioni utili
per il piano

Elaborazione delle sintesi
degli orientamenti dei
vari attori che
partecipano al processo

Elaborazione dei
contenuti delle
varie parti del piano

Stesura delle varie
bozze del piano e
raccolta ulteriori
contributi

Stesura della versione
finale del piano



Pianificazione: evitare impostazione eccessivamente razionalistica

- a) La flessibilità del piano, intesa come capacità di mantenere il suo indirizzo strategico coerente con l'effettiva evoluzione del territorio di riferimento pur nell'ambito di un ri-orientamento di fondo relativamente stabile e unitario
- b) La condivisione degli indirizzi generali proposti e delle indicazioni contenute negli assi strategici da parte della massima parte degli attori coinvolti nel territorio
- c) Il coordinamento dei progetti rilevanti già in essere sul territorio in maniera tale da renderli sinergici con quelli programmati nel piano
- d) Il coinvolgimento nella fase di elaborazione degli attori locali portatori delle competenze specialistiche rilevanti nell'attuazione del piano
- e) La previsione delle modalità di implementazione e delle strutture competenti
- f) La determinazione di un sistema di governo delle fasi di predisposizione e attuazione del piano strategico, adeguato alla complessità del territorio e degli indirizzi di sviluppo assunti nel piano stesso
- g) La predisposizione di meccanismi di monitoraggio dei risultati e di continuo aggiustamento delle strategie.



Pianificazione: le principali alternative chiave nella strategia competitiva di un territorio

Puntare sulle vocazioni produttive già esistenti



Favorire lo sviluppo di attività nuove per il territorio

Concentrarsi su una o poche filiere produttive



Promuovere l'attrattività del territorio per un ventaglio relativamente ampio di produzioni

Individuare target prioritari



Coprire gran parte della domanda target

Collaborare con molti contesti geografici per accrescere la visibilità



Concentrarsi su pochi contesti geografici con cui collaborare

Identificare poche componenti del sistema di offerta territoriale per caratterizzare il posizionamento



Investire su più componenti per ridurre il rischio di un posizionamento rigido

Identificare interventi prioritari



Ponderare in modo equilibrato tutti gli interventi



Pianificazione: il piano



Esprime la strategia attraverso cui il territorio cerca di attrarre e mantenere al suo interno fattori utili al proprio sviluppo sostenibile.

Delinea le conseguenti linee di azione per rafforzare l'offerta territoriale e farne percepire il valore alla domanda target



Costituisce il piano strategico del territorio delineando le scelte strategiche su tutti i principali aspetti della competitività dell'area

Rappresenta l'approfondimento relativo alle specifiche attività di marketing e comunicazione o a particolare ambiti di attuazione (ad esempio piano di marketing turistico)



COMUNICAZIONE INTERNA



COMUNICAZIONE ESTERNA



Pianificazione: la natura del piano

- Non ha natura giuridicamente vincolante
- Impegna gli attori che lo sottoscrivono ad operare in modo coordinato e coerente a favore dell'attuazione degli orientamenti
- Un indirizzo strategico che trae forza dal consenso
- Stabilisce un approccio metodologico e scelte condivise su questioni rilevanti per l'attrattività
- Definisce una serie di azioni e progetti operativi per rafforzare la competitività del territorio



Pianificazione: piano strategico e piano di marketing

Strategico

- Prospettiva più ampia
- Parte dalla vision
- Elabora gli indirizzi di lungo termine
- Combina aspetti territoriali con quelli economici, sociali e tecnologici
- Individua le modalità per gestire al meglio l'implementazione delle varie parti del piano stesso

Recepimento degli obiettivi e degli indirizzi strategici esplicitamente fissati per il territorio e da ricercare nei seguenti documenti:

- Piano operativo regionale
- Piano urbanistico
- Piano di vasta area
- Piano strategico del territorio
- Piani e programmi delle istituzioni pubbliche

Marketing

- Attua i diversi orientamenti nella predisposizione, comunicazione e promozione delle offerte territoriali che soddisfano al meglio determinati target di domanda



Pianificazione: piano di marketing: criticità

Cosa non deve essere
un piano di marketing

➤ La descrizione di un insieme di attività di comunicazione richieste ai vari attori del territorio

➤ Un elenco di buoni propositi che si auspica siano realizzati in futuro, senza chiarire da chi, come e perchè

➤ L'indicazione di principi generali e strategie generiche, scarsamente focalizzate sulle specificità del territorio cui sono riferite



Pianificazione: i confini dell'ambito geografico di riferimento

- L'ambito di applicazione del piano non deve essere definito in modo rigido.
- C'è un confine amministrativo a cui far riferimento, ma le sue ricadute possono anche andare oltre questi confini.
- La determinazione di questi impatti richiama il ruolo strategico delle alleanze esterne tra istituzioni di diversi territori



Pianificazione: la struttura del piano

- ❑ Varia in relazione alla dimensione del territorio
- ❑ Dipendono da quanto sia rappresentativo dell'intera strategia di sviluppo sostenibile del territorio (o sia solo un piano operativo)
- ❑ Dipende dai mercati a cui si fa riferimento

Analisi comparativa

Individuazione della posizione competitiva del territorio attraverso la SWOT analysis e la valutazione degli scenari evolutivi

Key issue

Definizione delle key issue decisive per rendere il territorio competitivo e quindi prioritarie nella elaborazione della strategia di marketing

Visione e obiettivi strategici

Definizione della vision e degli obiettivi strategici che la strategia di marketing deve realizzare

Progetto strategico

Scelta dei target di domanda;
Determinazione del posizionamento competitivo;
Value proposition
Strategia di sviluppo
Strategie di partnership
Valutazione dei costi e identificazione delle fonti di copertura

Piano di comunicazione

Definizione del piano di comunicazione del sistema di offerta territoriale individuata nel progetto strategico

Action plan

Elaborazione dei programmi di breve-medio termine per l'implementazione dei progetti e attività previste nel progetto strategico



Implementazione

Il piano di marketing deve contenere le indicazioni utili per la sua concreta implementazione

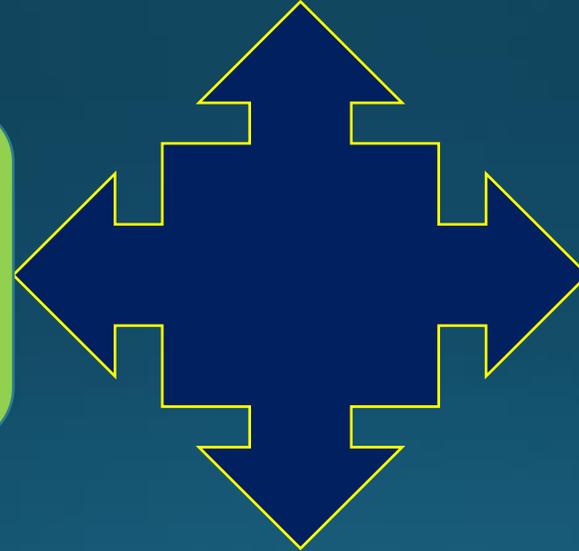


**2. ATTIVITA'/PROGETTI OPERATIVI
NEL BREVE E MEDIO TERMINE**

**1. MODALITA' DI
ORGANIZZAZIONE DELLE
ATTIVITA' /PROGETTI**

3. ROAD MAP ATTUATIVA

4. SISTEMA DI CONTROLLO





Le modalità di organizzazione delle attività/progetti: i criteri

- Rilevanza rispetto agli obiettivi strategici
- Aspettative/priorità espresse dagli attori rilevanti del territorio
- Coerenza con le attività attuate o in corso di attuazione da parte dei altri attori istituzionali impegnati nello sviluppo economico del territorio
- Concreta fattibilità, date le risorse immediatamente disponibili
- Convenienza e opportunità in relazione agli scenari in atto sia nel territorio che nelle aree più ampie di cui esso è parte



**Unità di coordinamento tecnico
scientifico**



**Unità di gestione per ciascuna
attività/progetto attivato**



Unità di Coordinamento tecnico scientifico e Unità di gestione del progetto (1)

Unità di coordinamento tecnico scientifico

Responsabilità

- Rispetto dei tempi e dei costi di attuazione del progetto previsti nel piano
- Attivazione correttivi eventualmente necessari durante l'attuazione del progetto
- Monitoraggio dei risultati ottenuti dal progetto

Attività

- Fornire all'unità di gestione un supporto tecnico scientifico ai fini del migliore svolgimento delle attività previste
- Suggestire all'unità di gestione miglioramenti del progetto anche in relazione alle sinergie con altre iniziative
- Sviluppare relazioni istituzionali utili per la migliore implementazione del progetto
- Partecipare ad iniziative istituzionali di promozione di progetto
- Esaminare e validare i risultati progressivamente raggiunti dall'unità di gestione



Unità di Coordinamento tecnico scientifico e Unità di gestione del progetto

Unità di gestione del progetto

Responsabilità

- Realizzazione operativa del progetto
- Elaborazione e fornitura informazioni relative al progetto e ai risultati raggiunti

Attività

- Predisporre il piano attuativo del progetto
- Gestire le attività funzionali realizzazione del progetto, secondo quanto previsto nel suo piano attuativo
- Predisporre report intermedi relativi ad andamento del progetto
- Migliorare il progetto anche sulla base di eventuali raccomandazioni fornite da Unità tecnico scientifica



Attività e progetti operativi di breve e medio termine

ACTION PLAN (nei 12-24 mesi)

1. Obiettivi generali e target di risultato
2. Contenuti analitici del progetto
3. Attività previste
4. Risultati attesi
5. Tempi di realizzazione delle attività
6. Struttura organizzativa di gestione e monitoraggio delle attività
7. Costi e fonti di copertura dei costi



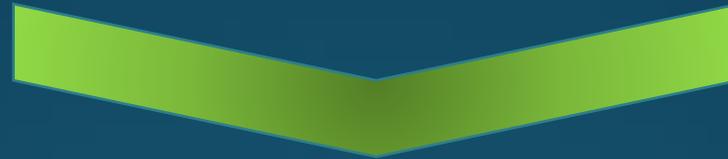


Il sistema di controllo



Finalizzato a verificare la progressiva attuazione del piano di marketing e specificatamente delle attività /progetti previsti

- Rileva lo stato di avanzamento delle attività/progetti e il relativo progresso nell'impiego di risorse, il grado di raggiungimento dei target di risultato
- La soddisfazione degli stakeholder



Marketing Audit

Verifica a 360° degli obiettivi, del posizionamento strategico e delle linee strategiche indicate nel piano di marketing territoriale, sulla base dei risultati raggiunti fino a quel momento e dell'evoluzione delle minacce e opportunità del contesto competitivo

Analisi dei gap
(nuova domanda, aumento valore generato,
attrattività, rafforzamento partnership)





Il sistema di controllo: il controllo strategico

- Ottimizzare l'impiego delle risorse, verificando l'impatto dei vari progetti/attività
- Verificare l'efficienza ed efficacia dei soggetti cui è affidata l'implementazione dei vari progetti/attività
- Verificare il livello di concreta realizzabilità del piano di marketing territoriale ed individuare gli eventuali aggiornamenti



La valutazione dei costi della strategia di marketing territoriale



Le attività di marketing territoriale generano costi per investimenti e per spese correnti

- **Costi per l'organizzazione e la gestione delle attività di marketing**
- **Costi per il miglioramento del sistema di offerta territoriale e dei relativi fattori di attrattività materiali ed immateriali**
- **Costi per la comunicazione del sistema di offerta territoriale e delle sue componenti**
- **Costi per la realizzazione di specifici progetti**



Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale

Gestione del sistema
informativo di
marketing territoriale

Elaborazione e
implementazione del
piano di marketing

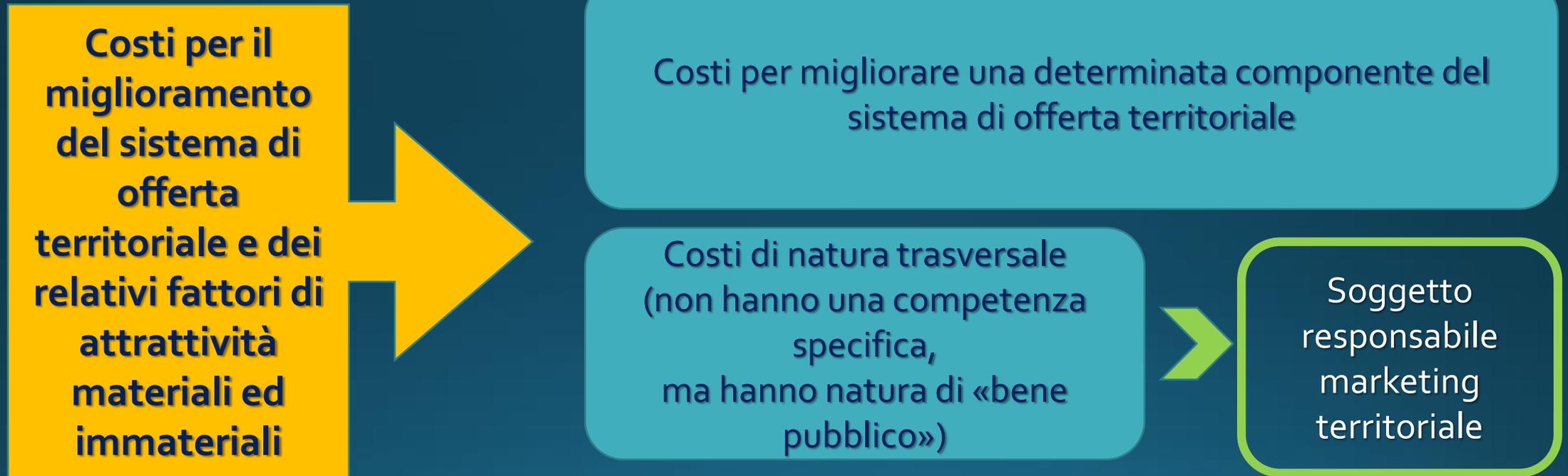
- Attività di comunicazione
- Realizzazione di specifici progetti
- Interventi per il rafforzamento dell'offerta territoriale

**Costi per
l'organizzazione e
la gestione delle
attività di
marketing**

Costi per le risorse umane con media qualificazione
Costi per il sistema informativo di marketing territoriale



Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale





Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale

Costi per il miglioramento del sistema di offerta territoriale e dei relativi fattori di attrattività materiali ed immateriali



Soggetto responsabile marketing territoriale
- Sostiene i costi per lo sviluppo delle componenti del sistema di offerta territoriale che hanno natura di «bene pubblico» -

- Realizzazione di servizi per facilitare la relazione tra domanda, le componenti del sistema di offerta cui questi sono interessati
- Creazione, sviluppo e promozione del brand territoriale
- Realizzazione di attività volte a rafforzare il capitale immateriale del territorio



Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale

Costi per la comunicazione del sistema di offerta territoriale e delle sue componenti

Finalizzata a rafforzare la percezione dell'attrattività da parte della domanda target.

La comunicazione è gestita direttamente da coloro che ne hanno il controllo sulla base delle loro strategie di marketing

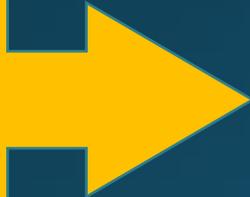
L'organismo di marketing finanzia direttamente la comunicazione dell'area geografica nel suo insieme ovvero gli aspetti di carattere generale che contribuiscono a valorizzare le specifiche manifestazioni del suo sistema di offerta



Le diverse tipologie di costo della strategia di marketing territoriale



**Costi per la
realizzazione di
specifici
progetti**



L'action plan prevede progetti o attività di cui sono stimati i costi e le fonti di copertura



Le opzioni di copertura dei costi: la copertura finanziaria

Regione

Comune

Aggregazione di
comuni

CCIAA

Fondazioni di
origine bancaria

L'organismo preposto al marketing territoriale è spesso una struttura funzionale o una società dell'ente pubblico di governo del territorio

La dipendenza di questo organismo dalle sole risorse erogate dall'ente pubblico può di fatto limitare l'efficacia della sua azione di marketing



Le opzioni di copertura dei costi:

la dipendenza dal finanziamento dell'ente pubblico è un limite rilevante

- È un limite che diventa sempre più pesante
- Il finanziamento pubblico viene erogato nel breve termine (annualmente), contro attività di marketing che necessitano di un orizzonte temporale di medio lungo periodo
- In periodi di difficoltà si discute sull'entità e sulla continuità
- Le risorse disponibili possono non essere sufficienti alle attività di analisi e pianificazione, obbligando all'implementazione di iniziative modeste



Diversificare le modalità di copertura



Le opzioni di copertura dei costi:

Attività /servizi di marketing territoriale potenzialmente a pagamento e cliente potenziale

Ricerca e valutazione di siti dove localizzare attività produttive



Impresa estera

Consulenza tecnica e legale per realizzazione e avvio nuova struttura produttiva



Impresa estera

Consulenza tecnica e legale per la valutazione di aree brownfield



Investitore

Realizzazione di materiali informativi avanzati per la fruizione turistica esperienziale



Turisti



Le opzioni di copertura dei costi:

Attività /servizi di marketing territoriale potenzialmente a pagamento per le amministrazioni

- ✓ Realizzazione del piano di marketing del territorio di competenza dell'amministrazione cliente
- ✓ Realizzazione di progetti di marketing territoriale per sub-area regionale di competenza dell'amministrazione cliente
- ✓ Realizzazione di campagne di comunicazione di specifici asset territoriali di competenza dell'amministrazione cliente
- ✓ Analisi e valorizzazione delle offerte localizzative nel territorio dell'amministrazione cliente
- ✓ Assistenza tecnica e legale nella gestione delle relazioni con investitori e altri soggetti interessati a determinate opportunità localizzative