

IL MARKETING TERRITORIALE: UNA LEVA PER LO SVILUPPO?

Sergio Zucchetti

Indice

Premessa	pag. 1
Introduzione	pag. 4
1. Sviluppo storico del marketing	pag. 6
2. Marketing territoriale e Pianificazione strategica	pag. 8
3. Conoscere per programmare	pag. 13
4. Le diverse forme di marketing applicate al territorio	pag. 15
5. Il ciclo di vita del territorio	pag. 18
Conclusioni	pag. 20
Bibliografia	pag. 25

Premessa

Il ruolo degli enti territoriali, in questi ultimi quindici anni, ha subito profondi cambiamenti. Non solo le funzioni amministrative, ma anche quelle di carattere programmatico, sono oramai di competenza dei livelli istituzionali territoriali, ai quali sono stati trasferiti gli strumenti necessari per attuare le politiche di promozione dello sviluppo economico del territorio. La responsabilità di programmare gli investimenti sul territorio è passata ai livelli istituzionali inferiori; attraverso le riforme iniziate nel 1990 con la Legge 142, e proseguite con le Leggi Bassanini, il passaggio da un sistema di finanza derivata ad un sistema di finanza (quasi) autonoma ha modificato la capacità di reperire le risorse necessarie per sostenere l'economia locale. La stessa elezione diretta dei sindaci e dei presidenti di Province e Regioni esprime la necessità di responsabilizzare gli amministratori locali nel contenimento del debito pubblico, attraverso una efficiente politica di programmazione degli interventi sul territorio e dall'uso ponderato degli strumenti di finanziamento.

Il passaggio del sistema da *finanza deriva* a *finanza autonoma*¹ evidenzia come, in termini teorici, sia perseguibile attraverso il decentramento della spesa e il decentramento delle entrate. Se il primo decentramento è perseguibile attraverso un trasferimento omogeneo di competenze ai diversi livelli istituzionale attraverso atti legislativi, il secondo è condizionato dal trasferimento della capacità impositiva ai singoli livelli istituzionali che, ad oggi, si regge sulla capacità degli stessi di reperire risorse dal proprio territorio di competenza. Proprio questo secondo aspetto fa emergere che le caratteristiche territoriali diventano centrali, in quanto ogni territorio esprime una propria “capacità contributiva” composta sia dalla dotazione patrimoniale, sia reddituale, sia connessa ai consumi, nonché della capacità endogena di ogni territorio ricreare valore e sviluppo.

Il passaggio quindi tra i due differenti sistemi di finanza pubblica, non ancora completato, pone la necessità di definire un modello di approccio alla pianificazione dello sviluppo in grado sia di bilanciare istanze territoriali e risorse finanziarie necessarie per eliminare le differenze tra territori, sia di promuovere la coesione e integrazione economica e sociale, nonché ridefinire e ampliare le competenze e deleghe strettamente legate alle determinanti che regolano il funzionamento delle amministrazioni pubbliche in chiave programmatoria.

Se da un lato, questo primo set di questioni consente di dire sin dall’inizio che non si ritiene possibile ipotizzare un modello, se non in termini esclusivamente teorici, in grado di individuare la lista delle attività che in modo aggregato rispondono in modo olistico alle esigenze di un territorio e possano determinare un modello di pianificazione strategica *standard*, in quanto ogni realtà territoriale è depositaria di specificità tali renderla unica; dall’altro, diviene indispensabile fornire agli attori pubblici elementi e ingredienti di un modello di *marketing territoriale* capace di interpretare le aspettative strategiche e rendere esplicito “cosa fare” e “come fare” per perseguire tale esigenze.

E’ ormai consolidato che su uno stesso territorio è possibile programmare, all’interno di uno scenario ben definito, interventi differenziati che impattano sull’economia locale e sulla coesione sociale attraverso strumenti differenziati e con la parallela partecipazione di diversi livelli istituzionali. Il nuovo modello di sviluppo non concepisce il rapporto tra processo di convergenza e processo di integrazione come una relazione a senso unico. Colonna portante del modello è la sostenibilità del processo di convergenza con il supporto di un’adeguata architettura istituzionale, il modello include anche un “effetto di ritorno” del processo di integrazione su quello di convergenza. Vale a dire, l’esistenza ed il rafforzamento di visioni di sviluppo condivise tra attori locali può consentire di innescare meccanismi virtuosi di sviluppo e produrre un impatto diffuso su scale territoriali rispetto alle quali gli obiettivi di coesione, convergenza e integrazione non sono stati raggiunti.

La globalizzazione dell'economia ha tolto agli stati nazionali la possibilità di mantenere, entro proprie frontiere, decisioni che in passato definivano il programma economico di ogni governo e sulle quali essi avevano avuto il controllo. Si tratta delle decisioni sui flussi e sul costo del capitale; sulla determinazione dei tassi d'interesse e dei livelli d'inflazione; sulla scelta di investimenti nei settori di base come la siderurgia, l'energia, la cantieristica e sulle possibilità di mantenere attività basate su monopoli pubblici in settori quali i trasporti, le telecomunicazioni, la chimica e la ricerca di base. Al tempo stesso, le nuove regole comunitarie sulla concorrenza e l'accresciuta necessità di mantenersi assolutamente competitivi al di fuori dei confini nazionali, ha rafforzato le potenzialità dei sistemi locali; e nei moderni sistemi locali, il ruolo di play maker è indiscutibilmente dei differenti enti territoriali in relazione alle diverse funzioni e/o ai singoli compiti amministrativi. Gli enti territoriali e in particolar modo quelli locali, diventano in questo nuovo sistema degli "imprenditori istituzionali" in grado di aiutare e sostenere il continuo adeguamento dei sistemi produttivi alle esigenze dei mercati locali e internazionali.

Programmare lo sviluppo economico di un'area territoriale esige oggi una riflessione profonda non solo sulla metodologia di analisi da applicare, ma anche e soprattutto sugli obiettivi stessi della programmazione, che non possono prescindere dallo scenario economico più generale.

Creare sviluppo significa:

- ✓ raccogliere le istanze del territorio
- ✓ trasformare le istanze in progetti finanziabili
- ✓ individuare le fonti di finanziamento

Il ruolo del marketing territoriale, soprattutto in termini di area vasta, obbliga a immettere qualità nel modello di sviluppo, che va improntato proprio sulla co-pianificazione dei servizi e degli investimenti per i cittadini e le imprese, da intendere come patrimonio sociale ed economico, ma permette anche di indirizzare la capacità progettuale al servizio del sistema produttivo, che si sviluppa con efficacia solo se inquadrato in una programmazione che crei opportune basi per la crescita e lo sviluppo del territorio nel suo complesso, così come permette di creare qualità urbana con la costruzione, la riqualificazione e l'uso di spazi e strutture, nonché di garantire la convivenza civile e la sicurezza.

Le riflessioni che seguiranno si pongono la finalità di fornire elementi connessi agli ingredienti indispensabili per la costruzione di una del strategica territoriale di marketing e alle forme di *governance* in grado di superare alcuni storici limiti della programmazione territoriale, dell'opportunità di creare valore attraverso forme di marketing urbano e territoriale, resi ancor più attuali dal mutato sistema finanziario pubblico.

Introduzione

Il nuovo ruolo che gli Enti locali e territoriali sono chiamati ad interpretare nel processo di definizione e ridefinizione delle strategie territoriali, consiste nell'affiancare gli attori privati locali e territoriali, dalle associazioni di categoria al mondo imprenditoriale in generale, al sistema sociale, nella promozione del *territorio*. Il presupposto indispensabile per non perdere questa sfida consiste nel conoscere, saper leggere e programmare lo sviluppo del territorio.

Sull'onda di un nuovo scenario, caratterizzato sia dalla ridefinizione dei rapporti tra enti pubblici, società e territorio, sia dal rapporto sempre più sinergico tra economie locali e globali, oggi più che mai, gli attori pubblici devono svolgere responsabilmente un ruolo attivo nel processo di promozione e gestione del territorio. Grazie, infatti, alla loro scala privilegiata di raccolta e promozione delle istanze e di lettura delle dinamiche territoriali sono in grado, al fine di promuoverne lo sviluppo, di condizionarne e veicolarne il divenire.

Del resto, secondo le nuove linee programmatiche dell'Unione Europea previste per il periodo 2007-2013, la Città, ed in modo particolare non la città metropolitana ma la città di dimensioni medie, ricopre un ruolo guida nella costruzione della competitività e della coesione dell'Unione tutta, qualificandosi come nodo di eccellenza territoriale, vero e proprio motore propulsore dello sviluppo non solo per l'ambito urbano ma contestualmente per il complessivo territorio di riferimento.

Prima di entrare nel merito dell'importanza per un territorio di essere supportato da un'attività di marketing, appare opportuno sottolineare come il ruolo attribuito al territorio, inteso come spazio pensato, sia cambiato nel tempo enfatizzando, quindi, la necessità di pianificare le azioni future.

Passare dalla progettazione dello spazio alla pianificazione del territorio vuol dire passare da una visione falsamente oggettiva, che riduce in modo arbitrario la complessità, ad una visione più realistica che, invece di escludere le differenze, le contraddizioni ed i conflitti, ne tiene conto e, anzi, li pone al centro dell'analisi e delle misure da prendere. Vuol dire anche passare da un progetto che si occupa di definire degli oggetti nello spazio, ad un progetto che si pone l'obiettivo di rispondere alle esigenze degli attori territoriali attraverso il governo, la pianificazione e la trasformazione del territorio. Il territorio, quindi, non si pone più esclusivamente come oggetto fisico empiricamente osservabile a supporto delle attività, ma diventa la vera risorsa per lo sviluppo, da leggere come esito di un processo di territorializzazione dello spazio, intendendo con ciò il processo di sedimentazione dell'azione e dell'interazione della collettività sul territorio. Un territorio è inclusivo di ogni azione umana che vi avviene e, quindi, ogni intervento di pianificazione ne tocca inesorabilmente, in modo più

o meno diretto, il tessuto sociale. Questo accade in un gioco di ripercussioni di equilibri di scale di cui è difficile controllare tutti gli effetti.

Come vedremo meglio in seguito, gli elementi chiave e precedenti all'attività di marketing sono l'analisi e la pianificazione del territorio. Infatti, nel nuovo contesto istituzionale sia legislativo che consuetudinale, il bisogno di prendere in considerazione gli interventi che ciascun attore pubblico e privato attua al proprio livello, costituisce la risposta al problema dallo stesso definito.

A questo punto pare legittimo chiedersi cosa intendiamo col fare "marketing del territorio". *Con il termine **marketing territoriale** intendiamo definire quella specifica attività sia di raccordo di azioni collettive finalizzate alla promozione e sviluppo, di medio-lungo periodo, delle attività presenti sul territorio, sia di rappresentazione delle opportunità che il contesto istituzionale, imprenditoriale, sociale ed economico offre a potenziali iniziative in grado di inserirsi in modo coerente rispetto alle variabili endogene che caratterizzano e contraddistinguono l'ambientale territoriale oggetto dell'azione.*

Le cause che oggi stanno spingendo sempre di più verso l'applicazione di principi di marketing per la valorizzazione del territorio, sono riconducibili a tre fattori principali riassuntivi degli elementi che influenzano l'attrattività di un'area:

- il declino economico di alcuni territori storicamente di grande importanza che oggi stanno perdendo il loro grado di penetrazione verso i rispettivi mercati obiettivo, rispetto ad altri sistemi territoriali;
- la mancanza di sinergie economiche che spinge le aziende a perdere la competitività di prodotto e processo acquisita nel tempo;
- la mancanza di un sistema di programmazione territoriale in grado di concentrare idee e risorse, invece che disperdere energie e creare conflitti.

La necessità di trovare soluzioni ottimali a questi problemi ha fatto emergere sempre più la necessità di utilizzare tecniche e metodologie di analisi e valorizzazione sofisticate. Gli elementi principali del marketing applicati ad un territorio sono:

- il mercato target, cioè la popolazione e il territorio obiettivo dell'azione di marketing;
- il sistema di interazione e integrazione tra i diversi attori economici e i soggetti preposti al raggiungimento degli obiettivi dell'azione di marketing prefissati;
- il valore aggiunto di un territorio, determinato dal sistema di relazioni degli "ingredienti" che lo costituiscono, nel fornire servizi e creare opportunità di sviluppo.

La prima necessaria distinzione da fare rispetto al mercato target riguarda la popolazione, obiettivo e beneficiaria dell'azione di marketing. Questa distinzione trova il suo fondamento nella possibilità di scegliere: quale dimensione territoriale promuovere, come sintesi sinergica

delle azioni di sviluppo locale e verso quale mercato orientare l'azione di promozione. In altre parole, le azioni di marketing territoriale si dovranno focalizzare sia nel soddisfare e supportare le necessità del sistema sociale ed economico presente sul territorio, sia nel promuovere e valorizzare quegli "ingredienti" che contraddistinguono, perché unici, il tessuto vivo del territorio: dalle caratteristiche geografiche, sociali, storiche, economiche, a quelle istituzionali, imprenditoriali e ambientali. Tale sovrapposizione, da un lato, consente agli attori pubblici sia di rispondere a problematiche territoriali che minimizzano la "qualità di vita" del territorio e la rispettiva capacità di innovare e aggredire altri mercati di riferimento, sia degli investitori esterni che non trovano, o non vedono, nell'area oggetto di analisi le opportunità di sviluppo legate alle diverse "dimensioni ambientali". Dall'altro lato, indica la possibilità di soddisfare contemporaneamente le istanze degli attori interni e potenziali attori esterni attraverso un'unica azione, ottimizzando in questo modo le risorse disponibili e mostrando una spiccata capacità di ascolto e di programmazione.

La domanda legittima è: *come è possibile tutto questo?* Attraverso la lettura sinergica e incrociata delle variabili che contraddistinguono il territorio; la costruzione da parte di tutti gli attori di un'unica visione di sviluppo; un costante processo di ascolto e raccolta delle istanze degli attori locali *espresse da un punto di vista individuale, o in forma associata, ed invece da un punto di vista collettivo*. In particolare, questo ultimo aspetto consente di individuare le priorità espresse dal territorio, che se colmate consentono:

- alle realtà locali di ritrovare le condizioni ottimali per svilupparsi;
- agli attori esterni di individuare, nel territorio oggetto dell'azione di marketing, quelle opportunità convergenti e sinergiche alle rispettive strategie di sviluppo.

1. Sviluppo storico del marketing

Non vi è dubbio alcuno che la nascita del marketing sia in seno all'azienda. Occorre però aggiungere che grande importanza è rivestita dal grado di sviluppo dell'economia del mercato in cui l'azienda opera. Soltanto se l'impresa opera in un sistema economico sviluppato verrà spronata ad adottare delle tecniche di marketing al fine di rendere più efficiente l'attività di gestione. Le caratteristiche che contraddistinguono una economia sviluppata sono, da un lato, la qualità di beni e servizi offerti rispetto alla domanda, dall'altro i consumatori che avvertono dei bisogni sempre più sofisticati.

Il secondo punto riguarda la crescita del benessere apportata dallo sviluppo economico. Questa ha per conseguenza la ricerca, da parte dei consumatori, di prodotti che riescano a soddisfare in modo sempre più compiuto i propri bisogni. I consumatori, non sono più attratti dal semplice prodotto di base offerto a basso costo; ricercano, al contrario, prodotti sempre più

sofisticati e sono disposti a spendere di più per averlo. Di qui la necessità per l'impresa di capire i gusti del proprio mercato - target² e offrire il prodotto che questi ricercano.

Per quanto riguarda il primo punto, quando in un mercato l'offerta inizia ad essere esuberante rispetto alla domanda, l'impresa che vuole vendere i suoi prodotti, deve spostare la sua attenzione, dall'attività di produzione a quella di marketing al fine di capire come riuscire a far preferire il proprio prodotto a quello della concorrenza.

Arriviamo così alla definizione che vede il marketing come un'attività di stimolo e di servizio nei confronti della domanda³. Di qui si perviene ad una presa di coscienza da parte dell'impresa: esistono degli elementi che devono essere organizzati tra loro al fine di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori potenziali.

Questi elementi, che contraddistinguono il cosiddetto marketing mix sono:

- Prezzo, coerente rispetto alla qualità ed alle caratteristiche del prodotto offerto
- Prodotto, adatto al mercato target che si vuole conquistare
- Promozione, quale strumento di comunicazione per far conoscere il prodotto e le sue qualità al mercato target che si vuole raggiungere
- Piazzamento, ovvero il miglior mezzo per far arrivare il prodotto al consumatore finale.

La filosofia che sottende il marketing aziendale consiste, quindi, nell'orientare **le attività dell'azienda al mercato**. Diviene a questo punto indispensabile per un'azienda proiettarsi al di fuori dei confini del proprio mercato di riferimento al fine di verificare quelle che sono le condizioni del mercato, le sue richieste e le sue aspettative; valutare la realizzabilità all'interno dell'impresa dei prodotti desiderati dal mercato (sia in termini economico - finanziari, che in termini di capacità per l'impresa); coordinare ed integrare le diverse attività di marketing all'interno dell'impresa dal punto di vista organizzativo.

Questo “marketing concept” è di natura esclusivamente aziendalistica. Nella sua evoluzione il concetto di marketing ha esteso il suo campo di applicazione, fino a superare nei primi anni settanta i confini dell'azienda; e le successive definizioni tengono conto di questo nuovo orientamento eliminando le finalità di lucro. Si arriva così a considerare il marketing come *“l'analisi, la pianificazione, l'implementazione ed il controllo di programmi attentamente formulati, destinati a causare uno scambio volontario di valori con il mercato obiettivo, allo scopo di raggiungere gli scopi dell'organizzazione”*⁴.

È possibile notare come lo scopo del marketing diventi quello di uno “scambio volontario di valori”: lo scambio non riguarda più soltanto i beni ed i servizi, ma comprende anche le idee. Anche il mercato - target viene ad estendersi e comprende soggetti che in passato non ne avrebbero fatto parte. Soggetto attivo del marketing, non è più solo l'azienda, ma chiunque abbia uno “scopo da raggiungere”. Il passaggio dalla competizione aziendale a quella territoriale

pone gli attori presenti sul territorio nelle condizioni di dover cooperare all'interno per poter competere all'esterno. In altre parole, lo "scopo da raggiungere" è collettivo.

La grande opportunità che si tende ad attribuire al marketing territoriale per gli enti locali, ma non solo, consiste nel poterli mettere nelle condizioni, vista la natura collettiva dello scopo, di:

- *Valutare*, ex ante/in itinere/ex post l'impatto prodotto dagli investimenti sul territorio;
- *Programmare*, le condizioni per uno sviluppo duraturo e sostenibile;
- *Governare*, il processo di trasformazione del territorio;
- *Promuovere*, le opportunità e gli ingredienti che costituiscono e contraddistinguono ogni ambiente tanto da renderlo territorialmente unico;
- *Attrarre*, investimenti? Non solo: in generale attrarre il mercato dei produttori e consumatori nel territorio.

2. Marketing territoriale e Pianificazione strategica

Il Piano Strategico, inteso come **processo di costruzione dal basso dello sviluppo della città e del territorio nel medio e lungo periodo**, costituisce lo strumento principe per promuovere le opportunità di sviluppo, aprendo il processo di costruzione del piano al tessuto economico e sociale, al fine di raccogliere le istanze espresse dal punto di vista individuale e inbase dal punto di vista collettivo e trasformarle in progetti strategici realizzabili e finanziabili.

In altre parole, il Piano Strategico propone la rappresentazione di medio-lungo periodo di un'area urbana, attraverso l'individuazione e la definizione di obiettivi strategici condivisi, secondo un metodo "bottom-up", di raccolta delle istanze "dal basso" attraverso nuove forme di organizzazione dei soggetti territoriali.

Vero è proprio progetto di riqualificazione della città, il Piano Strategico trova il suo punto di forza nel sistema di relazioni, alleanze e partenariati politici e socio-economici che sostengono sia con investimenti puntuali sia con cultura propositiva lo sviluppo delle linee di azione fissate per raggiungere la "città desiderata".

In tal senso, il Piano Strategico costituisce il *disegno dello sviluppo di medio-lungo periodo*, urbano e di area vasta, che persegue la competitività in chiave sovra-locale, per coinvolgere nel processo decisionale gli operatori, sia pubblici sia privati, e la società civile, per rilanciare il marketing delle aree cittadine, anche tramite la promozione di reti e di alleanze, nazionali e transnazionali, tra città e tra territori, nonché per riprogettare ed ottimizzare il sistema della mobilità.

Dall'intreccio di questi tentativi emerge la necessità di affrontare la complessità del territorio in modo nuovo, rispetto sia alla capacità di rileggere ogni fenomeno utilizzando un approccio multidisciplinare, sia all'esigenza di orientare una pluralità di attori verso obiettivi comuni di sviluppo, utilizzando forme di partecipazione e concertazione strutturata nella consapevolezza esplicita di dover costruire una rappresentazione condivisa del divenire del territorio stesso. In particolare, l'approccio strategico alla pianificazione deve consentire la definizione di una "strategia del divenire" del territorio funzionale all'individuazione e valutazione degli investimenti che, in modo settoriale e trasversale, impattino sul contesto territoriale, con l'obiettivo di sostenere e strutturare il tessuto economico e sociale locale, innescare meccanismi di sviluppo endogeni ed ottimizzare la mobilità sul territorio.

Il Piano Strategico, peraltro, affianca ed implementa le potenzialità dei tradizionali strumenti urbanistici, tra tutti il Piano Regolatore Generale o Piano di Governo del Territorio, da sempre strumento garante dello sviluppo corretto ed equilibrato degli insediamenti urbani, oggi però non più sufficiente al governo delle complessità territoriali.

D'altra parte, il problema di fondo che sempre più limita l'efficacia degli strumenti urbanistici tradizionali e che favorisce – allo stesso tempo - l'adozione di uno strumento quale il Piano Strategico, è riconducibile ad una città che - nella maggior parte dei casi - non immagina più la sua trasformazione all'interno di una politica di ampliamento o di estensione delle sue aree edificate. Le città europee ed italiane vivono ormai le loro trasformazioni come *riorganizzazione e rimodellamento del costruito* magari adottando una diversa politica che ridefinisca la densità edilizia ed avviando un ripensamento dei valori di urbanità della città storica.

Peraltro, rispetto ai tradizionali strumenti urbanistici il Piano Strategico contiene una decisione molto complessa e molto articolata nelle sue parti: non è più o meglio non è solo una "questione tecnica", ma assume una "dimensione politica" nel senso più ampio del termine, data dalla capacità di riassumere partendo dalla realtà e dai problemi esistenti nella società civile, i bisogni e le aspettative di una collettività.

Altro aspetto caratterizzante da sottolineare riguarda il profilo temporale: il disegno e la prospettiva che si delineano in termini strategici devono avere la capacità di assorbire, per certi aspetti, anche i cambiamenti di orientamento politico delle amministrazioni, dovendosi proiettare in un tempo lungo di almeno dieci oppure quindici anni, ed essere quindi sufficientemente flessibile per adattarsi in tempi rapidi alle nuove esigenze. Questo disegno si costruisce in maniera complessa con un lavoro di confronto continuo e di dibattito con la città, esperito senza però scadere in logiche populiste o demagogiche, con l'obiettivo di una crescita che vada oltre l'arco temporale rappresentato dal periodo elettorale e di una prospettiva di

sviluppo in grado di coprire parallelamente più ambiti, da quello culturale a quello edilizio, alla costruzione di luoghi di aggregazione, a nuove infrastrutture finalizzate a collegare più efficacemente la città alle grandi reti di trasporto proiettandola così in una dimensione nazionale e internazionale.

La strategia generale, dunque, presuppone un'idea di città, un desiderio "di come" e "in che direzione" la città si debba muovere per permettere ai propri cittadini l'ottenimento del maggior numero di opportunità per migliorare la qualità della vita. In tal senso, obiettivo prioritario della pianificazione strategica è capire ma anche intuire quali interventi che con loro attuazione muovono e fanno da catalizzatori di altre trasformazioni urbane, avendo la capacità di innescare processi complessivi che danno forza e vocazione ad intere zone della città, se non addirittura alla città nel suo complesso.

Volendo ricostruire, pur brevemente, "la genesi" e "la storia" del piano strategico come strumento di gestione dello sviluppo urbano e sovralocale in grado di perseguire la competitività nel lungo periodo e in ambito d'area vasta, si rileva come il concetto di "pianificazione strategica" non sia fenomeno di per sé recente, sebbene la diffusione del modello oggi seguito dalle Amministrazioni risale di fatto agli anni Ottanta⁵.

Il termine *strategic planning* viene infatti introdotto nella definizione delle politiche di pianificazione dello spazio alla metà degli anni Sessanta, allorché in Francia, Olanda e Gran Bretagna vengono definiti strategici i piani sovra-locali di indirizzo socio-economico e di indirizzo territoriali di medio-lungo periodo volti a rispondere alle nuove sfide delle aree metropolitane.

Negli anni Sessanta, il piano realizzato è uno strumento, che pur non avendo effetti giuridici diretti, è finalizzato ad assicurare una coerenza globale all'insieme delle microdecisioni di destinazione di uso dei suoli definite a livello locale. Esso è contraddistinto dalla coerenza globale del piano di vasta scala (regionale e metropolitana), si inquadra in un modello razionale in cui il decisore pubblico, sostenuto da un forte apparato amministrativo e normativo, opera in condizioni di supposta certezza, prendendo decisioni coerenti. Gli obiettivi del piano strategico che sono di tipo economico e sociale devono tradursi in decisioni e azioni coerenti⁶.

Le esigenze nate da questo tipo di esperienza, e che hanno dato vita ai piani di seconda generazione, sono tutte legate ai limiti che questi hanno presentato. Innanzitutto la loro astrattezza e pretesa onnicomprensività: si riservava infatti più attenzione al processo di redazione, alla loro razionalità scientifica affidata a tecnici qualificati piuttosto che alle specificità locali. Il modello gerarchico, che comporta l'approvazione del piano da parte del governo centrale, si rivelava poco radicato nella realtà locale. In effetti, sebbene la pianificazione si fondasse su una concezione processuale del piano, che prevedeva meccanismi

di retroazione e la possibilità di introdurre aggiustamenti marginali rispetto agli obiettivi generali del piano, nella realtà i piani si caratterizzavano come documenti rigidi e non modificabili. La caratteristica stratificazione tra linee generali e obiettivi, senza stabilire vincoli specifici rendeva difficile la realizzazione concreta del piano; in definitiva, l'unico modo per poter realmente influenzare lo sviluppo dell'area territoriale era dato dall'esercizio dei poteri della P.A. nel concedere o vietare lo sviluppo di una determinata porzione di suolo.

Gli anni '80 diventano lo scenario per la nascita dei piani di seconda generazione – di matrice aziendale - caratterizzati da pratiche di flessibilizzazione degli strumenti urbanistici, in particolare per favorire il riuso di aree degradate o dismesse. Si sente la necessità della certezza degli investimenti nel breve- medio periodo, passando da un processo razionale e regolamentato alla deregulation che permette di far decollare l'economia locale. Attraverso l'analisi SWOT, si ricercano punti di forza e di debolezza del territorio e le opportunità di sviluppo che si prospettano. L'attenzione si focalizza sulla fase di implementazione del piano e sulle "alleanze" attori pubblici e investitori privati, che nella redazione del documento in sé. Vigeva la consapevolezza che la complessità delle relazioni tra gli attori territoriali, necessita di un tipo di pianificazione finalizzata a coordinare e ricomporre la frammentarietà dei poteri istituzionali e non istituzionali. Si elabora, allora, un quadro di riferimento frutto di un processo negoziale che coinvolge una pluralità di attori e che è suscettibile di modifica perché concertabile in ogni momento: sono previsti infatti dei meccanismi di feedback che consentono di riorientare le decisioni ponendo l'accento non sulla realizzazione di strategie decise in fase iniziale una volta per tutte, bensì sulla capacità del piano di produrre risultati concreti. In definitiva, si cercava di aumentare la capacità progettuale e attuativa del piano, snellendo le lungaggini amministrative e burocratiche che avevano caratterizzato i piani di prima generazione. Mentre nei piani precedenti il pianificatore era un esperto lontano dalla realtà locale, in questi è un manager che ha il compito di negoziare soluzioni che accordino pubblica amministrazione e investitori privati⁷.

Questa seconda generazione di piani strategici non è comunque esente da limiti. Attribuendo priorità agli obiettivi di sviluppo economico si rischiava di accentuare un modello di metropoli a due velocità; si privilegiavano i gruppi portatori di interessi forti; si rischiava di elaborare documenti effimeri, finalizzati ad operazioni di immagine. Se si utilizza la performance, intesa come capacità del piano di raggiungere gli obiettivi fissati, come criterio principale si rischiava di rendere il processo decisionale troppo flessibile e aperto ad ogni tipo di revisione in fase attuativa.

Le novità introdotte da questo tipo di piani sono state in gran parte riprese da quelli che sono stati definiti i piani di terza generazione, degli anni Novanta di matrice "interattiva e visionaria".

Il piano strategico di terza generazione, cui appartengono anche i Piani più recenti e in corso in Italia, si presenta come un documento di “visioning”, orientato alla costruzione di scenari di lungo periodo che possono essere raggiunti attraverso strategie rimodulabili nel tempo e attorno a cui costruire il consenso.

I piani recenti presentano delle caratteristiche nuove rispetto al passato ed in particolare:

- ✓ un orientamento *bottom-up* degli stimoli e delle risorse che contribuiscono alla costruzione del quadro strategico, portando ad un totale ribaltamento della concezione gerarchica dei piani di area vasta, aspetto che si traduce in una maggiore sensibilità nella considerazione dei contesti locali;
- ✓ un approccio negoziale che tende ad includere la complessità dei soggetti sociali coinvolti nello sviluppo urbano e ad incrementare le forme di democrazia e di partecipazione locale;
- ✓ la valorizzazione dei meccanismi di cooperazione tra i soggetti istituzionali⁸.

Molti studiosi hanno affrontato da un punto di vista teorico questo strumento di governo del territorio mettendo in luce le sue caratteristiche fondamentali e approfondendo quello che è stato definito “approccio reticolare”.

Al contrario di quanto avveniva nelle precedenti generazioni di piani, in cui gli obiettivi erano alquanto impliciti nella dettagliata descrizione degli esiti tangibili e finali della trasformazione e non rendevano palese quali fossero le logiche e le politiche di sviluppo di tipo economico e sociale, che a quelle medesime decisioni erano sottese, i più recenti indirizzi strategici riconoscono che gli obiettivi generali e finali del piano costituiscono un elemento di stabilità, ma che per essere tali non possono essere il frutto di una scelta della sola amministrazione.

Occorre che il processo di definizione degli obiettivi e il loro concreto perseguimento, sia caratterizzato, attraverso nuove forme e metodi non tradizionali, da un’interazione tra i soggetti o attori, in sostanza occorre una loro trattazione sociale⁹.

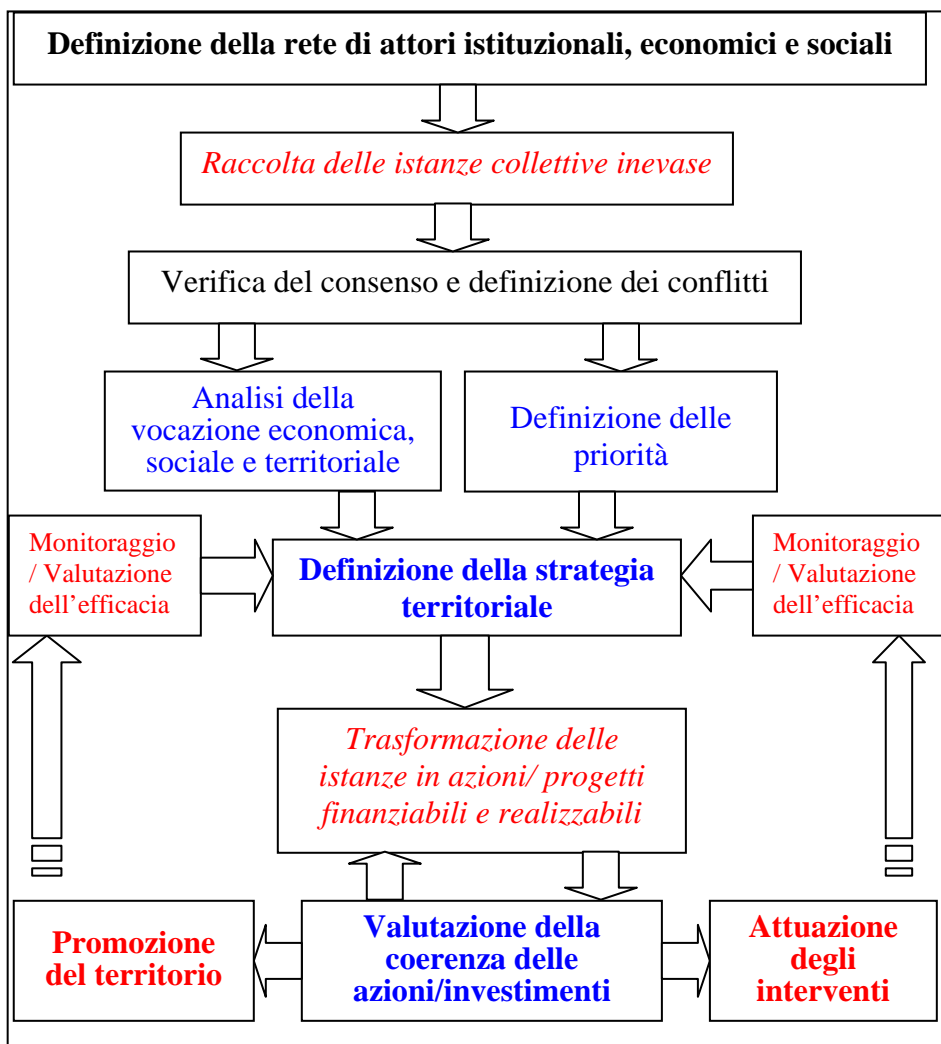
L’attenzione e il contributo del piano strategico all’attività di marketing territoriale deriva dall’esigenza comune, in termini di processo, sia di costruzione partecipata e condivisa delle scelte, sia di ridefinizione del sistema di regole con cui vengono definiti problemi, soluzioni e priorità (pubbliche e private). In altre parole, il vero legame tra pianificazione strategica e marketing territoriale è dato dal passaggio dal governo - delle scelte di trasformazione del territorio - come azione del soggetto pubblico che definisce in modo unilaterale e prescrittivo gli obiettivi, provvedendo direttamente alla soluzione dei problemi, alla dimensione della regolazione negoziale degli interessi. Il marketing territoriale, in definitiva, è lo strumento che rende possibile e facilita il processo secondo questa forma di governo del territorio.

3. Conoscere per programmare

La necessità per gli attori pubblici di reperire ed elaborare informazioni è la chiara risposta ed espressione del ruolo strategico che tali attori sono quotidianamente chiamati a svolgere, cioè quello di *programmare, governare, valorizzare e promuovere* il processo di sviluppo del territorio. Si è ormai ampiamente diffuso il concetto secondo cui è necessario *conoscere per programmare*, perché senza programmazione non sussiste la possibilità di creare continuità tra un processo di sviluppo di breve periodo con uno di medio e lungo periodo.

Come sintetizzato nello schema successivo, l'attività di marketing del territorio non può essere sganciata da un'attività di raccolta delle istanze e successiva definizione delle priorità territoriali supportate dalla valutazione delle ricadute territoriali degli investimenti pubblici e privati da programmare o attivati, soprattutto perché la valutazione stessa diviene elemento di garanzia del processo di programmazione e di marketing.

Figura 1 – La valutazione delle ricadute territoriali degli investimenti



In particolare, partendo dalla definizione delle priorità da parte degli attori dei progetti e investimenti da realizzare per sostenere il tessuto sociale ed economico, il primo *step* del processo porta direttamente alla definizione e costruzione di una rete di attori promotori della vita sociale, economica e istituzionale. La concertazione/negoziatura delle istanze settoriali collettive inevase deve portare alla definizione delle priorità ed alla trasformazione delle stesse in azioni/progetti realizzabili e finanziabili. Il territorio diviene l'elemento centrale del processo di verifica della coerenza dei progetti rispetto alla strategia di sviluppo condivisa tra tutti gli attori protagonisti della vita sul territorio.

Rispetto a questo processo di conoscenza e verifica, sia delle vocazioni sia dei progetti d'investimento programmati sul territorio, l'attività sinergica della rete di attori si dovrà focalizzare nel verificare:

- ✓ la capacità degli investimenti strutturali di abbattere gli ostacoli allo sviluppo;
- ✓ la capacità di raggiungere i destinatari dell'intervento;
- ✓ la coerenza tra la strategia territoriale d'intervento e il reale divenire del territorio.

Conclusa questa fase gli attori possiedono tutte le informazioni sia per confermare la coerenza e l'efficacia degli investimenti, sia per proporre delle nuove rappresentazioni di sviluppo, strumentali alla ridefinizione delle strategie territoriali, qualora gli investimenti programmati non convergano con l'idea di divenire del territorio negoziata.

A questo punto del processo, dopo la fasi di raccolta/sistematizzazione delle informazioni, dall'analisi del territorio e della definizione dei conflitti che si generano sul territorio, come effetto delle diverse visioni di sviluppo, la dimensione legata alla programmazione delle azioni diventa centrale. Infatti, le informazioni raccolte consentiranno agli attori coinvolti nella fase di definizione della strategia di sviluppo, di individuare "ciò che fa problema" e di decidere: dove investire, cosa fare e come fare al fine di ottimizzare l'intervento pubblico e privato sul territorio.

Programmazione significa coordinare l'intervento delle amministrazioni pubbliche al fine di conseguire gli obiettivi stabiliti nella fase di definizione delle strategie, strettamente connesse agli obiettivi politici¹⁰.

Le ragioni che rendono sempre più necessario determinare un corretto sistema di programmazione sono individuabili nelle diverse esigenze che hanno caratterizzato il funzionamento delle amministrazioni pubbliche. Prima di tutto l'esigenza di eliminare gli effetti causati da una incertezza sui livelli di crescita di un territorio; secondariamente una programmazione può fornire utili informazioni per definire opportunamente le politiche in merito alle diseconomie esterne. In terzo luogo un sistema di programmazione coordinato tra i diversi livelli istituzionali (Unione Europea, Stato, Regioni, Province e Comuni) favorisce la

definizione di comuni linee di sviluppo e di strumenti omogenei da adottare. Infine, un coordinamento della programmazione permette di conseguire un maggior coinvolgimento dei capitali privati nei progetti di sviluppo.

Le finalità che si pone una corretta programmazione sono il perseguire una piena ed efficiente occupazione delle risorse, un miglioramento dell'assetto territoriale delle attività produttive, un rapido sviluppo di consumi e servizi essenziali e una più corretta distribuzione dei redditi, al fine di ridurre le disuguaglianze.

4. Le diverse forme di marketing applicate al territorio

L'avvento della globalizzazione ha portato ad un processo di polarizzazione. Da un lato la competizione si è spostata dalle singole imprese ad un insieme di imprese a cui man mano si uniscono anche altri attori, pubblici e privati, interessati ai processi di localizzazione delle imprese. Dall'altro, la necessità di una libera diffusione delle idee, dei prodotti e dei capitali, ha spinto gli stati nazionali a cedere una parte delle loro funzioni a nuovi organismi di carattere sovranazionale.

La formula "Europa delle regioni"¹¹ riesce così a sintetizzare bene questo processo dicotomico in atto. Da un lato, l'Unione Europea, attraverso i propri strumenti legislativi, spinge verso una unificazione delle legislazioni di tutti i Paesi membri, dall'altro gli stessi Paesi membri sembrano rendersi conto di non essere le istituzioni più rappresentative e demandano parte delle loro competenze ai livelli istituzioni inferiori. Di qui la necessità di capire e delineare i confini ottimali di questi organismi. Questi non possono più avere confini stabiliti storicamente da guerre o burocraticamente. Dalla prima metà del Novecento si sono succeduti diversi studi, in campo geografico, tesi a comprendere i confini di una "regione"¹². Fino ad allora, la geografia classica non avvertiva il problema della regionalizzazione. Sulla scorta di una matrice culturale neopositivista, lo studio del territorio inizia a prendere in considerazione elementi economici oltre quelli geografici ed a considerare la regionalizzazione dapprima come divisione dello spazio in regioni¹³, poi come un sistema spaziale aperto.

Con il termine marketing applicato al territorio, si è voluto intendere, in modo sommario, l'applicazione di regole di programmazione, valutazione, governo e promozione di un territorio al fine di attrarre il mercato dei produttori e consumatori in un ambiente variamente considerato. Se proviamo a distinguere le caratteristiche del marketing applicato ad un territorio con le sue finalità, ci accorgiamo che non è possibile continuare a trattare la materia in modo unico, anche se gli attori (istituzionali, economici e sociali) coinvolti potrebbero non variare.

Le forme utilizzate tendono ad essere particolarmente differenti le une dalle altre a seconda dei destinatari e degli obiettivi strategici fissati a seguito della raccolta delle istanze collettive inevase. Diversa può, inoltre, essere la concezione di territorio presa in considerazione. Si può parlare di territorio in modo amministrativo o prendendo in considerazione il sistema di relazioni presenti “in dato ambiente”, cioè caratterizzato da legami non di carattere legislativo o burocratico, bensì dalla comunanza della stessa cultura, dal senso di appartenenza ad una stessa realtà, dal legame tra sistemi sociali ed economici appartenenti a differenti sistemi amministrativi.

Veniamo così a definire **marketing territoriale** quelle regole di marketing applicate ad un territorio accomunato da fattori storici, economici, sociali ambientali e naturali, mentre, con il termine **marketing city** si vuole intendere quelle regole che vengono applicate per la valorizzazione e lo sviluppo di un ambiente urbano. In altre parole attribuiamo al marketing applicato ad un territorio delle diverse scale di rappresentazione, dall’ambiente urbano a quello territoriale. Le diverse scale di rappresentazione consentono, infatti, di far emergere sia l’organicità degli ingredienti che caratterizzano il territorio nel suo complesso, sia le peculiarità di ogni singolo ingrediente.

“L’area” viene definita, quindi, come l’insieme di valori tangibili ed intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico ed artistico, le infrastrutture, la localizzazione ed ogni altro ingrediente strumentale ad accrescere il valore complessivo dei singoli elementi¹⁴. Dalla definizione risulta evidente che l’area debba contenere dei fattori che formino la sua struttura.

Questi possono essere così raggruppati:

- *Fattori strutturali*. Reti che agevolano il trasferimento di merci e persone e lo scambio delle informazioni (strade, autostrade, porti, intermodale, aeroporti, rete telefonica ecc.).
- *Fattori funzionali*. Attività e servizi di prestigio che accrescono le opportunità di sviluppo delle attività di base locali e che fungono da polo di attrazione per quelle internazionali (finanza, R&S, cultura, amministrazione efficiente).
- *Fattori territoriali*. La presenza di un assetto territoriale equilibrato e di adeguate opportunità di localizzazione, distribuzione delle funzioni fra centro e periferia, valorizzazione delle aree disponibili, qualità ambientale.
- *Fattori economici*. Elevata qualità e consistenza dei flussi relazionali a doppio senso fra gli operatori economici presenti sul territorio e quelli esterni, tanto sul piano commerciale, quanto su quello produttivo tecnologico (attività e reti di collaborazione e cooperazione internazionale, presenza di attività esterne).

- *Fattori demografici.* Presenza crescente e numericamente consistente di popolazioni straniere.
- *Fattori culturali.* Legati alle tradizioni del luogo ed alla formazione dei suoi abitanti.

La semplice presenza di questi fattori in un contesto spaziale, non è però sufficiente per definire un'area. Occorre, infatti, la consapevolezza di possedere questi fattori e la loro organizzazione in modo che, il valore del sistema *d'area* diventi maggiore del valore dei singoli elementi che lo compongono. Si ravvede, dunque, la necessità di considerare, oltre la struttura, quale elemento distintivo per la creazione dell'area, anche il processo che nella teoria sistemica¹⁵ ha in modo concreto, il compito di porre in relazione i fattori presenti nel contesto spaziale di riferimento, creando così un certo grado di coesione. In questo contesto, un grado elevato di coesione porta l'area a rispondere in modo unico alle sollecitazioni, pur in presenza di disparità interne al sistema. Tanto più elevato sarà questo grado di coesione, tanto maggiore sarà il valore del sistema rispetto al valore dei singoli elementi che lo compongono. Di conseguenza, sarà maggiore il grado di attrazione dell'area. L'area è un sistema aperto, cioè, in relazione con l'esterno. Questo porta a far emergere in un territorio:

- l'equifinalità.
- il grado di entropia negativo

Per quanto riguarda l'equifinalità, questa consiste nella possibilità di sistemi diversi di raggiungere uno stesso stato finale rispondendo in modo diverso alle sollecitazioni. Lo stesso principio potrebbe portare sistemi simili, rispondendo in modo diverso alle sollecitazioni, a stati finali diversi.

Il grado di entropia negativo riguarda la possibilità di avere un grado di entropia minore di zero. L'entropia è il grado di disorganizzazione interno al sistema. In un sistema chiuso, questo non potrebbe essere minore di zero; invece, in un sistema aperto questo risultato è reso possibile grazie alle sollecitazioni esterne ed al modo in cui il sistema reagisce a queste sollecitazioni. Dato che una riduzione del grado di entropia porta ad un incremento del valore dell'area, diventa conveniente studiare il sistema area, al fine di conoscere la situazione attuale e raggiungere gli obiettivi fissati in fase di programmazione.

Una pianificazione strategica *marketing oriented* può diventare lo strumento adeguato per ricostruire il sistema di relazioni che, alle diverse scale, caratterizzano un territorio. Tale approccio deve necessariamente essere di natura multidisciplinare al fine di osservare lo stesso territorio sotto ogni suo aspetto e variabile, e per comprendere l'intreccio di queste ultime e i rapporti di causa - effetto che si producono sul territorio alle diverse scale e nel tempo. L'analisi su diverse scale consente di individuare cause che si manifestano ad una determinata scala - ad

esempio quella regionale - e che producono effetti ad un'altra scala -ad esempio quella locale. In altre parole, esistono dei fenomeni che si manifestano ad una determinata scala, che trovano spiegazione in fenomeni maturati nel tempo a una scala diversa. Alla rilevanza dell'aspetto puramente territoriale non si deve dimenticare l'aspetto temporale. Esistono, infatti, dinamiche che si consumano in tempi abbastanza brevi, ma che per essere comprese richiedono un esame di fenomeni che agiscono su tempi più lunghi.

Una ulteriore specificazione consente di scomporre il marketing applicato ad un territorio in marketing interno (per sostenere lo sviluppo delle attività economiche presenti nell'area) e marketing esterno (per attrarre il mercato dei produttori e consumatori nel territorio) a seconda dell'origine dei destinatari. Questa ulteriore distinzione fa emergere la necessità di analizzare prima di tutto chi siano, internamente od esternamente, gli interlocutori a cui rivolgersi e, conseguentemente, scegliere le tecniche di promozione più adatte per ciascuno di essi.

5. Il ciclo di vita del territorio

Nella sua concezione sistemica, l'area non ha la possibilità di crescere all'infinito; esiste, infatti, una fase involutiva dovuta ad una segregazione progressiva¹⁶. Questa fase si manifesta con un sempre crescente grado di entropia all'interno del sistema che porta a rispondere in modo autonomo alle sollecitazioni. La crescita dell'individualismo porta ad una riduzione del valore del sistema. Il processo continuerà fino a quando dalle posizioni individuali, non si creeranno dei nuovi accordi che ridurranno il grado di entropia e consentiranno la creazione di un nuovo sistema con una struttura diversa. Il processo di segregazione progressiva investe a pieno l'area e ne spiega il suo ciclo di vita. Compito della pianificazione strategica *marketing oriented* non è quello di far crescere all'infinito l'area, bensì quello di veicolare l'area da una fase di maturità e declino ad una nuova fase di sviluppo, garantendo un livello di competitività verso gli altri sistemi territoriali.

Passiamo ora ad esaminare le fasi del ciclo di vita del territorio. Nella fase di depressione, l'area è dotata solo di fattori di base quali la presenza di materie prime o un basso costo della mano d'opera. Le imprese potranno essere indotte a localizzarsi in quelle aree, solo se motivate dalla riduzione dei costi, non essendoci ancora le condizioni per innescare un processo in grado di innescare delle economie di localizzazione. In questa fase il compito della pianificazione e del marketing territoriale si dovrebbe focalizzare nel decidere quali investimenti promuovere e incoraggiare, in funzione delle caratteristiche sociali e delle sinergie che tali investimenti possono stringere con gli altri settori economici. Se l'area si trova in una fase di depressione, rivolgerà la sua attenzione a degli investimenti esterni di tipo *greenfield*.

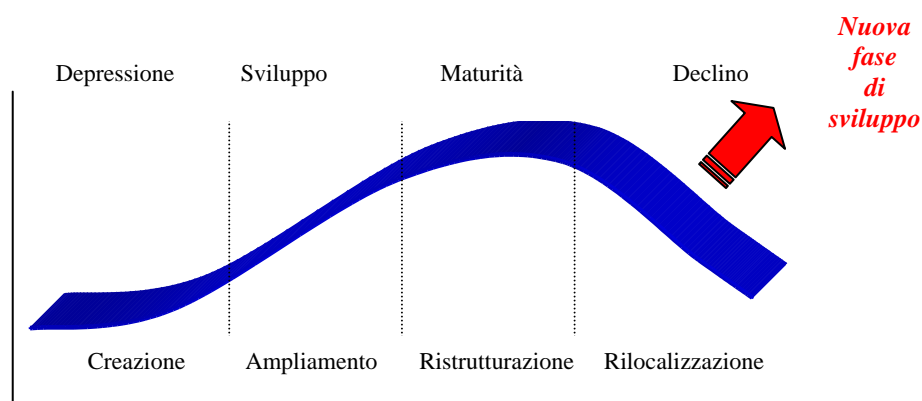
Nella fase di sviluppo, l'offerta localizzativa di servizi qualificati e di laboratori di ricerca diventa la discriminante in grado, sia di sostenere i sistemi locali nella fase di innovazione, sia di dilatare nel tempo gli esiti delle economie di localizzazione, innescando degli effetti circolari cumulativi, in grado di rallentare le conseguenze dovute alle diseconomie di urbanizzazione ed aumentare i vantaggi competitivi acquisiti. Le imprese interessate sono, dunque, quelle che ricercano caratteristiche particolari dell'area. Gli investitori sono portati ad ampliare le dimensioni dei propri investimenti locali.

Nella fase di maturità, le aree tendono sempre più ad assomigliarsi ed a offrire le stesse condizioni. La concorrenza, in questo caso, inizia a spostarsi verso la possibilità del territorio di fornire sia un sistema di relazioni endogene in grado di favorire il processo di ristrutturazione del processo produttivo al fine di operare in modo più efficace ed efficiente, sia aree ad un prezzo inferiore rispetto ad altre realtà concorrenti.

Nell'ultima fase, quella del declino, le caratteristiche del territorio sono diventate ormai obsolete e non possono più essere usate per attrarre imprese. In questo caso, si parla di processo di de-industrializzazione. L'area non è più attrattiva ed occorre che si proceda ad una nuova industrializzazione. Ci troviamo nella fase involutiva in cui la segregazione progressiva porterà alla dissoluzione dell'area ed alla nascita di nuove aree.

Qui il ruolo del marketing territoriale di rappresentare l'idea di sviluppo del divenire del territorio diventerà fondamentale per riconvertire le diseconomie in economie territoriali. Dovrà, infatti, capire la migliore riconversione possibile data la struttura dell'area. Per le imprese si pone il dilemma se continuare con l'attuale posizione riducendo i margini di utile o rilocalizzare la propria attività in modo da avere ulteriori nuove possibilità di crescita. Settori che in passato hanno rappresentato fonte di guadagno e di occupazione, con il passare del tempo e con le continue innovazioni tecniche, hanno perso i propri vantaggi, sono divenuti obsoleti e, in conclusione, non sono più in grado di attrarre investimenti e di rendere le imprese presenti in grado di competere.

Figura 2 – Ciclo di vita del territorio



Per sostenere ed intensificare il sistema di interazione e integrazione tra i diversi settori economici, l'attività di marketing si dovrà focalizzare nel creare le condizioni ambientali affinché ogni Associazione o imprenditore collabori all'interno, in modo settoriale e trasversale tra le differenti attività economiche, per competere all'esterno. Raggiungere questo obiettivo significa da un lato costruire un sistema territoriale dinamico, in grado di assorbire i momenti di flessione di un particolare settore economico senza danneggiare in modo irreversibile un intero territorio. Dall'altro lato, significa drenare gli effetti positivi di un settore economico trainante, in un determinato periodo storico, verso altri settori economici direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di produzione.

Come ricordato precedentemente, l'area non cresce all'infinito, essendo soggetta ad una fase involutiva dovuta ad una segregazione progressiva. Questa fase si manifesta con un sempre crescente grado di entropia all'interno del sistema che porta a rispondere in modo autonomo alle sollecitazioni. Il processo continuerà fino a quando non si creeranno delle posizioni comuni in grado di strutturare e adattare il sistema economico locale alle sollecitazioni dei sistemi di produzione e di processo esogeni.

Il marketing applicato ad un territorio deve essere, quindi, inteso come un processo che consente agli enti locali di coordinare quelle opportunità che il territorio, nella sua unicità, offre. Opportunità che, nel tempo, possono consentire agli attori stessi di "giocare d'anticipo" nel processo di innovazione del sistema territoriale e accrescere il grado di sviluppo/benessere/competitività acquisito.

Conclusioni

Impegnarsi nel creare valore per un territorio attraverso le pratiche ed ancor prima una strategia di marketing significa sollecitare l'intero corpo della società a misurarsi con una serrata e continua rivisitazione delle nozioni e delle pratiche della politica, della democrazia, della tecnica; saggiando, in virtù e in forza dell'attraversamento continuo di questi territori, difficoltà e potenzialità dell'innovazione che può discendere dall'assunzione, come metro dell'agire sociale e del governo, di una prospettiva pluralista, rappresentativa e dialogico-conflittuale.

Più esplicitamente, un orizzonte della politica teso alla costruzione di una comunità consapevole; un orizzonte della democrazia in grado di integrare forma rappresentativa e forma deliberativa, ricostruendo così uno smarrito senso di cittadinanza; un orizzonte della tecnica in grado di arricchirsi di conoscenze nuove, sovente impreviste, frutto di inedite interazioni fra saperi esperti e fra questi saperi e i cosiddetti saperi dell'esperienza.

Un nuovo spettro di conoscenze possibile, peraltro, solo abbandonando presunzione demiurgico-comprensiva e tentazione tecnocratica.

Il marketing territoriale come campo di nuovo *civismo* della progettualità condivisa, destinata ad assumere di volta in volta forme e pratiche peculiari per specifiche società locali. In tale prospettiva, si ritiene *che l'azione di mediazione pubblica*, nella definizione delle scelte strategiche, debba assumere un ruolo ordinatore, equilibratore e proattivo nella scelta del modello e processo di *governance* su cui poggiare le scelte strategiche per dello sviluppo della società locale.

In tale prospettiva, la partecipazione sembra assumere un nuovo significativo. Sembra proporsi come una pratica utile, se non necessaria, a favorire cooperazione ed accrescere intelligenza e responsabilità collettiva, per l'apporto che arreca a rigenerare il sistema della politica e delle politiche in virtù dell'avvicinamento, relativamente alla questione delle scelte e delle decisioni di pubblico interesse, che attiva fra di esso e parti della società a ciò interessate.

Come pratica finalizzata ad esplicitare istanze, promuoverne l'assunzione ed il trattamento al fine di produrre scelte e decisioni condivise, la partecipazione si offre come modalità idonea a ridisegnare la relazione fra democrazia rappresentativa e democrazia deliberativa. In quanto tale, potrebbe essere fattore di implementazione o già compiuta espressione di una società interessata alla dimensione pubblica dell'interazione sociale, in ragione della consapevolezza acquisita della complessità odierna del governo della cosa pubblica.

Una forma di innovazione della democrazia che, a ben vedere, presuppone, per la delicatezza dei meccanismi e la densità dei significati che attiva, un rilevante investimento di reciprocità e fiducia da parte di istituzioni, cittadini e attori; di disponibilità ad un continuativo atteggiamento cooperativo.

Più in generale, una modalità, la partecipazione, di attivazione di un articolato e complesso processo di conoscenza e riconoscimento: per ciò che concerne la società locale e del sistema economico, nel suo insieme, riconoscimento della differenziazione sociale e della pluralizzazione attoriale come proprio dato costitutivo, nonché nodo critico; da parte delle sue parti e componenti, riconoscimento di sé, dei limiti della propria sfera in funzione di quelle altrui e di quella collettiva; da parte del pubblico e delle sue istituzioni, riconoscimento di un agire aperto alla ricchezza plurale e controversa del sociale, ad iscriverne le istanze in una cornice di interazione tesa a rimuovere separatezza, indifferenza, ostilità e così sperimentare, nel segno della coesione, il delicato tema del rapporto fra progetto e società. In altre parole, una risorsa che, ben aldilà di una assunzione strumentale all'acquisizione di consenso, pare poter favorire la conoscenza di posizionamenti e identità individuali e di gruppo, ridelineare la

geografia dell'interazione economica e generare pratiche di animazione territoriale, essenziali per disegnare le coordinate di nuove forme, ancora una volta, della promozione dello sviluppo.

Il rinnovamento dell'intelligenza politico-istituzionale in termini di apertura alla comprensione ed all'interazione con la molteplicità e la diversità degli attori e dei relativi interessi, il riconoscimento, quindi, della capacità delle forze economiche e sociali di produrre sfera pubblica, il richiamo, come coerente conseguenza, alla necessità di uno sforzo convergente di società, economia e politica per la costruzione di relazioni improntate alla reciprocità, comportano, peraltro, la precisazione degli scopi che giustificano il ripensamento delle forme della conoscenza e dell'azione sociale che abbiamo tentato sin qui di delineare.

Le impronte già lasciate indicano un percorso, ma occorre evidenziarlo. Indicano un obiettivo comprensivo, che tutto contiene e mette a sistema, e che può essere identificato e proposto nell'idea guida della promozione dello sviluppo, piuttosto che della crescita.

Si tratterebbe di una modificazione radicale di rotta e di prospettiva attraverso la quale esprimere la consapevolezza della condizione critica che la società ed il mondo stesso vivono sotto ogni riguardo; critica nel senso primo del termine, vale a dire una condizione che richiede discernimento e scelta, scelta di modello.

Più esplicitamente, optare per lo sviluppo significa assumere, come paradigma della progettazione della trasformazione, la nozione di limite, di finitezza delle risorse, materiali ed immateriali. Significa assumere e rendere pervasivo come orientamento di comportamento individuale e collettivo, la prevenzione dell'esaurimento delle risorse, il mantenimento e l'incremento della loro qualità originaria, garantirne l'accesso, per quanto possibile, controllarne la destinazione d'uso e la gestione.

Significa, da un lato, interrogarsi, nel farsi e disfarsi continuo del "contratto territoriale", sul loro grado di negoziabilità, sul loro grado di disponibilità alla valorizzazione del mercato e, ovviamente, sulle forme della valorizzazione. Dall'altro lato, sforzarsi di far propria una nuova concezione dello spazio e del tempo, investendo in scenari di vita e di ambiente di vita, capaci di ricostruire coesione sociale ed economica a fronte dei rischi e delle incertezze sollecitati dal nuovo spazio assoluto della globalizzazione, dalla conseguente contrazione degli spazi tradizionali di riferimento sotto il profilo delle relazioni e del governo, dal livello transnazionale dell'economia e del diritto, dall'accresciuta mobilità dei nuovi prodotti sociali della diversificazione e dell'individualizzazione; dalla necessità, sul piano del tempo, di agire in una prospettiva plurigenerazionale, a fronte della brevità dell'orizzonte temporale dell'investimento di vita che sembra largamente caratterizzare il comportamento sociale.

Si tratterebbe e si è in effetti trattato di sondare la possibilità di ricostruire un nesso tra incremento economico e coesione sociale dopo la crisi del modello sociale europeo fondato

sull'accettazione del mercato a fronte di più ampia occupazione, migliori salari, maggiore eguaglianza. Nello specifico, significa misurarsi con la possibilità di un modello di costruzione della società locale, quello appunto dello sviluppo, improntato alla conservazione e valorizzazione della dotazione di: beni comuni (beni non suscettibili di appropriazione privata o esclusiva; naturali e sociali, materiali e immateriali, necessari cioè alla vita e alla sopravvivenza del pianeta, a quella, dignitosa, degli individui, alla rigenerazione della società in quanto tale); di beni pubblici (beni che generano vantaggi indivisibili a favore di tutti, che sono bene dell'individuo senza ledere il godimento altrui); di bene comune (quel minimo di consenso sui valori ultimi di una società, sulle regole della coesistenza, in assenza delle quali la società rischia di disconnettersi per trovare coesione nella forza).

E ovviamente, di capitale sociale: quella dote di qualità e capacità distribuite nella società, dipendente da processi storici di medio-lungo periodo, prodotto dell'interazione di individui e cerchie nello spazio della città, soggetto a rapida erosione e per contro difficilmente ricostituibile, atto ad improntare l'azione nel sociale e nell'economico secondo linee di coesione e cooperazione.

Quell'insieme di fiducia, obbligazione e responsabilità verso di sé, gli altri cittadini e le istituzioni in grado di produrre senso e impegno civico, mediando fra l'opportunismo dell'interesse personale e l'opportunità del bene collettivo.

Un insieme di risorse rilevabile nelle pratiche della quotidianità e rivelatrici dell'intensità relazionale; più precisamente, misura del grado di diffidenza o piuttosto di attesa nei confronti della società, della disponibilità, in definitiva, alla partecipazione ai problemi della società.

Si tratta di qualità che consentono di apprezzare quanto la dimensione delle relazioni fra individui, istituzioni e mercato sia avvertita e concepita come spazio da regolarsi secondo principi di coesione e senso civico.

Coesione e senso civico, peraltro, come esito di un processo che si misura con la sfida della diversità, che si sforza di produrre unità a partire dalla diversità, che, aprendosi al riconoscimento di altre identità, evita l'irrigidimento della chiusura etnocentrica, l'anacronismo dell'autoreferenzialità.

Tornando al modello, si vuol sottolineare come esso determini una sequenza virtuosa di effetti: come esso si proponga di trasformare la crescita in sviluppo sociale e territoriale; come, per raggiungere tale obiettivo, sia necessario assumere (e tradurre in forma mentis pervasiva) l'orizzonte epistemico della nozione di limite quale fattore regolatore dell'agire sociale ed economico; come ciò comporti di coltivare e favorire comportamenti sostenibili, inclini a confrontarsi con l'esauribilità delle risorse, con gli impatti dell'attività economica sull'ambiente fisico, umano e sociale, e propensi inoltre a legittimare libera scelta ed azione individuale

rispetto a responsabilità verso la collettività e l'interesse generale; come ciò debba tradursi in azioni di tipo economico e di governo dell'economia volte a produrre valore aggiunto in termini di beni comuni e capitale sociale o, in altre parole, in termini di sostenibilità e coesione; come, per parte loro, sostenibilità e coesione siano le condizioni determinanti dello sviluppo, come siano cioè condizioni per un'intenzionalità di trasformazione che ha per programma la costruzione di una società in grado di affrontare frammentazione sociale e limitata sostenibilità e che, per tale scopo, proprio dai limiti muove per affinare le proprie capacità; come, rispetto ad un contesto e ad una prospettiva inedita, necessitino innovazioni oltre che sociali, nel campo delle istituzioni.

Su di esse ci soffermeremo brevemente giacché ad esse spetta di svolgere un'azione di mediazione, tanto sul piano della conoscenza che della pratica, proprio in relazione ai beni comuni ed alle scelte di natura collettiva che tali beni sollevano. Alle istituzioni, insomma, spetta di misurarsi con la prospettiva dello sviluppo, di farsene carico lavorando per la costruzione di una nuova intelligenza istituzionale, di livelli, forme e pratiche istituzionali, capaci di favorire da parte degli attori sociali forme di adesione altrettanto intelligente al tema dello sviluppo: coinvolgendoli, coltivandone la capacità riflessiva, riavvicinandoli in tal modo alle istituzioni, promuovendone da un lato e dall'altro regolandone la forza organizzativa.

Un lavoro che cala nel pieno della complessità le istituzioni e con esse il sistema politico; che le sollecita ad assumere -per chiudere il cerchio- la forma di governo della *governance*, in virtù e in forza della quale affrontare il pluralismo delle istanze e degli attori, trasformandolo in risorsa, attraverso pratiche sinergiche di ascolto, dibattito, negoziazione, deliberazione e implementazione di programmi finalizzati al trattamento di beni comuni.

La *governance*, in definitiva, come ingrediente di successo del marketing territoriale, inteso come sistema di costruzione di capacità sociali e di patrimonio economico; le une e l'altro fattori di stabilizzazione dei luoghi, di ricostruzione dell'idea di territorio come bene indivisibile e di piattaforma su cui poggiare .gli *asset* strategici di sviluppo capaci di generare valore per l'intero contesto territoriale.

Bibliografia

- Agnew, J., Brusa, C., Palumbo, M., (a cura di), *Luogo e politica: la mediazione della geografia fra Stato e società*, Milano, Unicopli, 1991
- Albach, H., *The transformation of firms and the market. A network approach to economic transformation processes in East Germany*, Stockholm, Alquis & Wiksell, 1994
- Alberti, F., *What makes it an industrial district? A cognitive constructionist approach*, Doctoral Thesis, 2003
- Alderson, W., *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin, 1965
- Alderson W., e Cox, R., "Towards a theory of marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 13, n. 2, 1948
- Ancarani, F., "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", WP n. 12, SDA Bocconi, 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,
- Bagozzi, "Marketing as exchange", in *Journal of Marketing*, 39, 1975
- Bailey, J., *Marketing cities in the 1980s and Beyond: New Patterns, New Pressures, New Promise*, Chicago, American Economic Development Council, 1989
- Bailly, A., e Béguin H., *Introduzione alla geografia umana*, a cura di Turco A., traduzione di Odd Ambrosetti M., Milano, Franco Angeli, 1984
- Bailly, A., e Ferras R., *Éléments d'épistémologie de la géographie*, Masson & Armand Colin Éditeurs, Paris, 1997
- 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
- Baraldi, E., *When information technology faces resource interaction. Using IT tools to handle products at IKEA and Edsbyn*, Doctoral Thesis N. 105, Uppsala Universitet, 2003
- Bellah, Robert N. (ed), *Emile Durkheim: On Morality and Society. Selected Writings*, Chicago, The University of Chicago Press, 1973
- Bellini, N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli, 2000
- Bennet, P.D., ed., *Dictionary of Marketing Terms*, Chicago, American Marketing Association, 1988
- Berg, L. Van den, *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4, 1990
- Berg, L. Van den, Bramezza, I., e Meer, J. Van der, "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994
- Berg, L. Van den, Klaassen, L.H., e Meer, J. Van der, "Marketing metropolitan regions", International Conference on Marketing Metropolitan Regions, 8-10 novembre, 1990

- Berg, L. Van den, e Meer J. Van der, "Urban Marketing in the Netherlands. An overview of its results", in Ave e Corsico, *op. cit.*, 1994
- Berg, L. Van den, e Braun, E., "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", in *Urban Studies*, Vol. 36, 1999
- Berg, L. Van den, Braun, E., Otgaar, A., H. J., *Sports and city marketing in European cities*, Aldershot, Ashgate, 2002
- Boari, C., Odorici, V., e Zamarian M., "Clusters and rivalry: does localization really matter?", in *Scandinavian Journal of Management*, n. 19, 2003
- Boccia, F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati, 2002
- 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
- Brenner, N., "Globalisation as reterritorialisation: the re-scaling of urban governance in the European Union", in *Urban Studies*, Vol. 36, n. 3, 1999
- Bromley, D. W., "Markets", in O'Hara, P.A., *Encyclopedia of political economy*, Routledge, London New York, 2001
- Brusa, C., (a cura di), "Processi di globalizzazione dell'economia e mobilità
- Camagni, R. P., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea", in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994
- Camagni, R., e Capello, R. (a cura di), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Milano, Franco Angeli, 2002
- 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*, Milano, Franco Angeli, 1999
- Casella, A., "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una 'nuova' disciplina", in *Commercio*, 60, 1997
- Castells, M., *The rise of network society*, Cambridge, Blackwell, 1996
- Cercola, R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999
- Christiansen J., e Nielsen K., "Copenhagen – City of Culture 1996. Stakeholders analysis", in Montaña, J., *Marketing in Europe. Case studies*, London, Sage, 1994.
- Costabile, M., *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw Hill, 2001
- Costabile, M., e Lanza, A., "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000
- Cox, R., e Godman, C.S., "Marketing of housebuilding materials", in *Journal of Marketing*, Luglio, 1956
- Dematteis, G., "Il marketing urbano: cooperare per competere", in Ave e Corsico, *op. cit.*, 1994
- Dematteis, G., "Non basta una forte identità. La città vive solo se è un nodo", in *Telèma*, n. 15, 1997

- Emanuel, C., e Dematteis, O. “Reti urbane minori e deconcentrazione metropolitana nella Padania centro-occidentale”, in Martellato D., e Sforzi F., (a cura di) *Studi sui sistemi urbani*, Milano, Franco Angeli, 1990c
- 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
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I., “Managing Network”, IMP Group Papers, 18th IMP Conference, 2002
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I., *Managing Business Relationships*, Chichester, John Wiley & Sons, 2003
- Garofoli, G., “Economia e territori: il radicamento delle politiche economiche”, in *Archivio di studi urbani e regionali*, n. 64, 1999
- Gertler, M.S., “Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there), in *Journal of economic geography*, n. 3, 2003
- Gilodi, C., “Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca”, in *Liuc Papers* n. 149, Giugno 2004
- Goglio, S., “The concept of market from a historical point of view”, in Brezinski, H., e Fritsch, M., *op. cit.*, 1997
- Golfetto, F., “Problemi aperti per il marketing delle città”, in Valdani e Ancarani, *op. cit.*, 2000
- Golinelli, C. M., *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, Torino, Giappichelli, 2002
- Grabher G. (ed.), *The embedded firm – On the socioeconomics of industrial networks*, London New York, Routledge, 1993
- 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
- Griffiths, B., Sirico R. A., Barry N., Field, N., *Capitalism, morality and markets*, London, IEA, 2001
- Grönroos, 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
- Håkansson, H., e Johanson, «The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies», in Grabher, G. (ed.), *op. cit.*, 1993
- Hällén L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., “Interfirm adaptation in business relationships”, in *Journal of Marketing*, 1991
- 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*, Avebury, England, 1997
- Klepper S., e Simons, K. L., *Technological change and industry shakeouts*, Pittsburgh, Carnegie Mellon University, 1993
- Kotler, P., e Levy, S. J., "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, 33, 1969
- Kotler, P., Haider, D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993
- Kotler, P., Andreasen, A.R., *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1996
- Krantz, M., e Schätzl, L., "Marketing the city", in Jensen-Butler, Shachar, van Weesep, *op. cit.*, 1997
- Latusi, S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002
- Lazonick, W., "The theory of the market economy and the social foundations of innovative enterprise", in *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 24, London, Sage, 2003
- Limburg, B. Van, "City marketing: a multi-attribute approach", in *Tourism Management*, vol. 19, n. 5, 1998
- Loasby, B. J., "Market institutions and economic evolution", in *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 10, 2000
- Madsen, H., "Place marketing in Liverpool: a review", in *International Journal of Urban and Regional Research*, 16, 1992
- Mazzola, F., e Maggioni, M. A., (a cura di), *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale. Modelli, politiche, processi di valutazione*, Milano, Franco Angeli, 2001
- Mele, R., *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Padova, Cedam, 1993
- 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*, Milano, Guerini, 1999
- Patton, M. Q., *Qualitative evaluations and research methods*, Newbury Park, Sage, 1990
- 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
- Pirenne, H., *Medioeval cities: their origins and the revival of trade*, Princeton, 1925
- Polanyi, K., *The great transformation*, Boston, Beacon Press, 1957
- Polci, S., "La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 3, 1999
- Porter, M.E., "The competitive advantage of the inner city", in *Harvard Business Review*, Maggio-Giugno, 1995

- Powell, W., «Neither market nor hierarchy: network forms of organization», in *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990
- Premazzi, K., “Cyber-marketing territoriale: l’attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 2001
- Raffestin, C., “Les construits en géographie humaine: notions et concepts”, in *Géopoint*, Avignon, Groupe Dupont, 1978
- Raffestin, C., “Langue et territoire: autour de la géographie culturelle”, in *Kulturen und Raum.. Festschrift für Professor Albert Leemann*, Zurigo, Verl. Rüegger, 1995
- Rauch, J. E., e Casella A. (eds), *Networks and markets*, New York, Russel Sage Foundation, 2001
- Storlazzi, A., “Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing”, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1997

Note

- ¹ Boccia, F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati, 2002
- ² Con il termine mercato - target si vuole indicare non più l'intero mercato come punto di riferimento per l'impresa, ma una parte di questo: quella per la quale la stessa è in grado di offrire risposte esaurienti in termini di produzione.
- ³ Stanton W.J., Varaldo R. "Marketing", il Mulino, Bologna, Italia 1989
- ⁴ Kotler P. : "Marketing for Non-profit Organization", Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA 1983
- ⁵ M.C. Gibelli (a cura di), *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Alinea, Firenze, 1996.
- ⁶ C Castello, *La pianificazione strategica*, WP Liuc, n. 120, marzo 2003.
- ⁷ C Castello, *La pianificazione strategica*, WP Liuc, n. 120, marzo 2003.
- ⁸ P. Calza Bini, G. Tudini, *I futuri della città. Mutamenti, nuovi soggetti e progetti*, a cura di E. Piroddi, E. Scandurra, L.De Bonis, Franco Angeli, Milano, 2000.
- ⁹ P. Avarello, "Il Piano Comunale", ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- ¹⁰ Boccia F., *Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche*, Guerini e Associati, Milano, 2002
- ¹¹ Bramanti A., Ratti R.: "Verso un'Europa delle regioni", F. Angeli, Milano, Italia 1993
- ¹² Vallega A.: "Compendio di geografia regionale", Mursia, Milano, Italia 1989
- ¹³ La concezione della regione è di tipo funzionale. Si tratta di una classificazione di carattere statico che ha però una grande portata. Da questo momento, infatti, la ricerca regionale si sposta verso l'interpretazione delle orditure regionali abbandonando quelle concezioni della regione di tipo naturale e umanizzata che avevano contraddistinto i periodi precedenti.
- ¹⁴ Kotler P., Haider D. H., Rein I.: "Marketing Places", The Free Press, New York, USA 1993
- ¹⁵ Vallega A.: "Compendio di geografia regionale", Mursia, Milano, Italia 1989
- ¹⁶ Vallega A.: "Compendio di geografia regionale", Mursia, Italia 1989