

Come il marketing contribuisce a sviluppare l'attrattività del territorio

di

Matteo Caroli, Università Luiss Guido Carli

La nostra è un'epoca in cui le persone, le organizzazioni, i territori hanno grandi opportunità di crescita, ma altrettanti rischi di involuzione; in quale direzione un Paese, una regione, o una città evolve dipende dal modo in cui sono affrontate cinque questioni cruciali (Scott, 2001; Malecki, 2007; Dobbs et al., 2013; Hall, 2000): la globalizzazione intesa come la elevatissima mobilità e connessione internazionale delle attività produttive, delle risorse e delle persone; la sempre più intensa competizione tra territori per disporre al proprio interno dei fattori rilevanti per lo sviluppo; il fatto che la competitività dei territori ruota attorno alle città e soprattutto alle grandi aree urbane, ormai divenute il principale fulcro dell'evoluzione economica e sociale (Jensen-Butler et al, 1997). La necessità ormai ineluttabile che lo sviluppo sia sostenibile; infine, la circostanza che per affrontare queste sfide gran parte dei Paesi occidentali, e tra questi, certamente l'Italia, non potranno praticamente più contare sulla leva della spesa pubblica.

Nello scenario delineato da queste sfide, un territorio evolve positivamente nella misura in cui riesce a creare, attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile, quali: attività produttive generatrici di elevato valore aggiunto, conoscenze e competenze (Landry, 2008), risorse finanziarie, grandi progetti innovatori, la domanda di beni e servizi prodotti nel territorio (1). Un territorio deve quindi attrarre al suo interno imprese, investitori, persone, portatori di tali fattori; a tal fine, deve disporre di un complesso di risorse (materiali e immateriali) che determinano "condizioni di contesto" ottimali per il raggiungimento dei loro obiettivi primari.

Per lo sviluppo sostenibile del territorio, è necessario non solo attrarre determinati soggetti, ma anche favorirne il radicamento e la crescita del valore aggiunto che essi generano a favore del territorio; la capacità di attrazione deve, dunque, "durare" nel lungo termine. Del resto, i vantaggi per il territorio conseguenti l'attrazione di determinati soggetti si manifestano solo (molto) parzialmente in maniera automatica, come conseguenza diretta della loro semplice presenza. In gran parte dei casi, derivano dall'efficacia delle strategie volte a "catturare" il valore che essi possono generare a beneficio della Comunità.

Tra queste, quelle del marketing territoriale orientano la gestione del territorio a predisporre un sistema di offerta che soddisfi al meglio le esigenze della domanda target, ovvero dei soggetti che si vuole attrarre e far radicare nel territorio stesso.

Il marketing rappresenta il metodo di progettazione e attuazione della strategia volta a sviluppare tale sistema di offerta, nella prospettiva della centralità della domanda. Orienta il comportamento di tutti i soggetti che hanno diretta responsabilità sulle determinanti dell'attrattività del territorio (Neill, 2001). Costituisce il linguaggio comune e il "collante culturale" essenziali per dare coesione ad azioni diverse, attuate da soggetti di differente natura e in buona misura indipendenti, e per favorire la loro collaborazione in grandi iniziative di rafforzamento dell'offerta territoriale (2).

Oltre a delineare un metodo di gestione del territorio, utile per alimentare la sua competitività, il marketing territoriale assolve a sei funzioni strategiche, cui corrispondono una serie di attività operative. Tali funzioni sono:

- Individuare la domanda target potenzialmente rilevante per il territorio e i soggetti che ne fanno parte
- Comprendere i fattori critici di successo dei soggetti che compongono la domanda target
- Definire il posizionamento del territorio nella percezione della domanda target
- Orientare l'evoluzione dell'offerta territoriale nella direzione della creazione del massimo valore per la domanda target
- Sviluppare la percezione positiva del territorio e delle componenti della sua offerta attraverso adeguate azioni di comunicazione e promozione (Asworth and Voogd, 1994)
- Creare e sviluppare relazioni con la domanda target prima, durante e dopo il suo "acquisto" dell'offerta territoriale.

È però essenziale considerare che il marketing è una disciplina di matrice aziendale; la sua utilizzazione in un contesto ben più complesso, quale è il territorio, pone alcune problematiche sia pratiche che concettuali; è essenziale tenerne attentamente conto affinché la strategia di marketing territoriale possa avere concretezza teorica ed efficacia pratica.

La prima questione riguarda l'attrattività del territorio che è spiegata anche da fattori che si determinano al di fuori del suo ambito; fattori che sono, quindi, poco o affatto influenzabili dalle azioni di marketing del territorio. Tali azioni devono, quindi, prendere in considerazione i fattori di competitività del territorio ad esso "esogeni", quali vincoli o opportunità che caratterizzano lo scenario di riferimento ove intervenire.

Pur essendo possibile orientare l'offerta territoriale in modo prevalente verso determinate tipologie di utenti, non è possibile limitare la libertà di scelta di altri target (in particolare, se persone fisiche) che, nel rispetto delle leggi, esprimano una domanda di localizzazione (temporanea o definitiva) in una certa area geografica. Del resto, poiché l'offerta territoriale è composita e gestita da attori diversi e con differenti obiettivi, è piuttosto naturale che i target di domanda cui essa è rivolta siano tendenzialmente eterogenei. Di conseguenza, può risultare molto complesso sviluppare un'offerta in grado di soddisfare al meglio le aspettative dei singoli insiemi di domanda.

Una terza problematica deriva dalla tendenziale rigidità di molte componenti dell'offerta territoriale. Il principio concettuale basilare del marketing, ovvero la centralità delle aspettative della domanda, implica che l'offerta debba essere predisposta per la loro migliore soddisfazione, e debba evolvere parallelamente al loro mutare. Nel caso del territorio, la possibilità di attuare concretamente questo principio è ostacolata dai diversi fattori che rallentano o impediscono l'allineamento dei contenuti dell'offerta territoriale alle esigenze della domanda. Di conseguenza, solo in casi particolari è realistico pensare che l'offerta territoriale possa essere modellata e modificata nel tempo rispetto alle esigenze della

domanda target. La strategia di marketing va dunque pensata nel framework determinato dalle condizioni “strutturali” del territorio che occorre considerare “non modificabili”; inoltre, deve essere focalizzata sulle componenti dell’offerta relativamente più duttili, pur rimanendo possibile cercare di orientare anche le scelte che incidono sull’evoluzione di lungo termine delle altre.

È importante sottolineare che, nonostante sia per ragioni intrinseche tendenzialmente rigida, non è corretto pensare che l’offerta territoriale possa rimanere statica. In questo senso, il marketing territoriale rappresenta un fattore di cambiamento grazie al quale tale offerta riesce ad avere il massimo dinamismo possibile; stimola, infatti, comunque la sua evoluzione nel senso della continua creazione di valore per la domanda (Clifton e Huggins, 2010).

Nei casi in cui il territorio sia in crisi, il marketing territoriale svolge una funzione innovatrice ancora più radicale, procedendo ad “inventare” cambiamenti anche strutturali dell’offerta. In particolare, la sua funzione è essenziale quando l’offerta territoriale non soddisfa più le aspettative della domanda, a partire da quella rappresentata dai residenti; oppure quando il territorio vede diminuire la quantità e qualità della propria domanda; o, ancora, quando le tipologie di domanda che il territorio è tradizionalmente in grado di attrarre non rappresentano più fattori positivi per il suo sviluppo sostenibile.

Un ulteriore limite del marketing territoriale deriva dalla difficile misurabilità del suo impatto specifico sul raggiungimento degli obiettivi che si propone. È una difficoltà spiegata innanzi tutto dal fatto che l’azione di marketing territoriale concorre con molte altre politiche e condizioni al rafforzamento dell’attrattività del territorio e all’incremento della sua domanda; è, inoltre, molto difficile distinguere lo specifico impatto del marketing territoriale sul comportamento dei vari fruitori di un territorio e separarlo da quello delle altre forze.

La criticità forse più rilevante sta però nella molteplicità dei soggetti che in un certo contesto geografico attuano, in maniera più o meno esplicita, azioni di marketing territoriale. In una organizzazione, le attività di marketing sono affidate ad una ben determinata funzione organizzativa; sono quindi facilmente identificabili i soggetti responsabili, i loro specifici ambiti di competenza, le procedure e i meccanismi decisionali che ne regolano i comportamenti e le relazioni tra essi e coloro che operano nelle altre funzioni della stessa organizzazione. Nel caso di un territorio, invece, i soggetti che attuano azioni di marketing territoriale sono numerosi e spesso tra loro non collegati. La mancanza di un unico ambito di responsabilità deriva in primo luogo dal fatto che le componenti dell’offerta territoriale sono di proprietà o comunque, sono gestite da soggetti diversi. In parte si tratta di attori pubblici; in altra parte di privati; in quasi tutti i casi, di organismi tra loro indipendenti. In tal senso, è molto importante il livello di coesione tra i diversi attori territoriali e la loro condivisione di obiettivi e linee guida nello sviluppo del proprio territorio. Il marketing territoriale deve comunque tenere conto delle specifiche problematiche del marketing delle principali componenti l’offerta territoriale; quindi, degli orientamenti dei soggetti che ne hanno il controllo.

Riferimenti bibliografici

Ashworth G.J., Voogd H. (1994), Marketing and Place Promotion, in Gold J.R., Ward S.W. (eds.), *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester, 39-52.

Ashworth G.J., Voogd H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven Press, London

Clifton N., Huggins R. (2010), Competitiveness and creativity: A placebased perspective, Martin Prosperity Research Working Paper Series, REF.2010-MPIWP-007.

Dobbs R., Remes J., Smit S., Manyika J., Woetzel J., Agyenim-Boateng Y. (2013), Urban world: the shifting global business landscape, Mc Kinsey Global Institute.

Hall P. (2000), Innovative Cities, in: Hagbarth L. (eds) *Structural Change in Europe. Innovative Cities and Regions*, Hagbarth Publications, Bollschweil, 31-35.

Jensen-Butler C., Shachar A., van Weesep J. (1997). *European Cities in Competition*, Avebury, Aldershot.

Kearns G., Philo C. (1993), *Selling Places. The city as cultural capital, past and present*, Pergamon Press Ltd, Oxford.

Kotler P., Levy S.J. (1969), Broadening the concept of Marketing, *Journal of Marketing*, 33, 1: 10-15.

Landry C. (2008), *The creative city: a toolkit for urban innovators*, (2nd ed.), Earthscan Publications.

Malecki E.J. (2007), Cities and regions competing in the global economy: knowledge and local development policies, *Environment and Planning C*, 25: 638-654.

Neill W.J.V. (2001), Marketing the Urban Experience: Reflections on the Place of Fear in the Promotional Strategies of Belfast, Detroit and Berlin, *Urban Studies*, 38:5/6, 815-829.

Scott A.J. (2001), *Global City-Regions. Trends, Theory, Policy*, Oxford University Press, Oxford.

Ward, S.V. (1998), *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*, Routledge, New York.