

Ceris-Cnr, W.P. N° 8/2005

Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse

[One proposal of territorial marketing: one possible grill of analysis of the resources]

Gian Franco Corio

*Consiglio Nazionale delle ricerche
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr)
Via Real Collegio, 30 – 10024 Moncalieri (To) – Italy
Tel.: +39.011.6824.926; Fax: +39.011.6824.966
email: g.corio@ceris.cnr.it*

Abstract. Carrying out a marketing operation on a territory means to define the conceptual instruments and acts in order to connect the demand of the territory to its offer; such action has the function to define a geographic area in relation to the expectations and the needs expressed by the demand, both internal and external.

Marketing aims at arousing the interest of those who are actively involved in the "territory" system and at specifying which strategies must be put into effect in order to acquire new customers and in order to satisfy their needs.

This working paper proposes a model of analysis related to the value resources of the territory which need to be worked on, and that is:

- the space, the places, the events;
- the infrastructures and the equipment, general and specific;
- the proposed activities, entertainment, culture, sport and events;
- the various subject-actors.

Keywords: Marketing; Territory; Regional Analysis; Development Planning and Policy

JEL Codes: M31, M39, O18, O20

WORKING PAPER CERIS-CNR

Anno 7, N° 8 – 2005

Autorizzazione del Tribunale di Torino

N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile

Secondo Rolfo

Direzione e Redazione

Ceris-Cnr

Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

Sede di Torino

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.911

Fax +39 011 6824.966

segreteria@ceris.cnr.it

<http://www.ceris.cnr.it>

Sezione di Ricerca di Roma

Istituzioni e Politiche per la Scienza e la Tecnologia

Via dei Taurini, 19

00185 Roma, Italy

Tel. 06 49937810

Fax 06 49937884

Sezione di Ricerca di Milano

Dinamica dei Sistemi Economici

Via Bassini, 15

20121 Milano, Italy

tel. 02 23699501

Fax 02 23699530

Segreteria di redazione

Maria Zittino e Silvana Zelli

m.zittino@ceris.cnr.it

Distribuzione

Spedizione gratuita

Fotocomposizione e impaginazione

In proprio

Stampa

In proprio

Finito di stampare nel mese di July 2005

Copyright © 2005 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.

Tutti i diritti riservati. Parti di questo articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

INDICE

Il marketing del territorio.....	5
Cosa si intende per marketing territoriale	8
La pianificazione strategica e partecipata.....	9
La definizione dell'offerta di territorio.....	11
Il piano di marketing.....	11
Una possibile griglia di analisi delle risorse territoriali	13
Alcune considerazioni conclusive.....	16
Riferimenti bibliografici	17
Working Paper Series (2005-1993)	I-VI

Il marketing del territorio

Effettuare un'operazione di marketing su un territorio significa definire gli strumenti concettuali ed operativi per collegare la domanda di territorio alla sua offerta; tale atto ha la funzione di precisare un'area geografica in relazione alle attese ed ai bisogni espressi dalla domanda, interna ed esterna.

Di conseguenza il marketing del territorio acquisisce il ruolo di "marketing di prodotto"¹; nel caso in cui si vada oltre i compiti attribuiti alla comunicazione; infatti è necessario osservare con attenzione e stimare gli obiettivi propri del marketing ed esaminare a fondo le componenti dell'offerta del territorio per poter progettare, proporre e rendere operative, in una fase successiva, le attività del marketing di prodotto.

Inoltre poiché il legame di interdipendenza tra domanda ed offerte del territorio induce sul marketing condizioni di subordine e di dipendenza alle situazioni in atto, è necessario esaminare approfonditamente gli obblighi indotti da questa particolare situazione, considerando che:

- le caratteristiche dell'offerta dipendono sovente dalla struttura territoriale, sono rigorosamente collegate alle condizioni oggettive del territorio e sono mutabili, in parte o completamente, solo lentamente nel tempo;
- i bisogni espressi da insiemi diversi di domanda sono poco modificabili con gli strumenti di intervento tipici del marketing;
- il marketing sia in grado di ordinare insieme tutti gli attori che intervengono sul territorio in modo da costituire un sistema organico conforme ai fini che si vuole raggiungere, modificandone le varie componenti nella fase di trasformazione della situazione esistente dell'offerta e della domanda.

Queste considerazioni sono preliminari per applicare al territorio il concetto di prodotto; inoltre l'utilizzo di questo concetto dipende dalla soluzione di alcuni quesiti, in particolare:

- in quale modo è possibile rappresentare il territorio come "prodotto";

- quali elementi caratterizzano il prodotto "territorio";
- quali attori sono coinvolti nella realizzazione del "prodotto territorio".

Il marketing, focalizzato sul "prodotto-territorio", valuta e considera come rilevanti gli aspetti relazionali, "allargati" e non, ed analizza elementi caratteristici dei servizi, che sono collegati alla problematica dello sviluppo sostenibile², quali l'unicità, l'immaterialità e la deperibilità.

L'analisi dei "territori" effettuata utilizzando le categorie del marketing territoriale e gli elementi di "attrazione di investimenti", è fondamentale per tratteggiare e definire, in termini più attuali, il ruolo che questi strumenti hanno in uno ambiente in continua trasformazione.

Inoltre la competitività e l'attrattività di un sistema territoriale dipendono dalle abilità e dalle capacità degli attori, interni ed esterni alle zone, di rapportarsi politicamente ed economicamente ai territori e di conformarsi a forme territoriali nazionali ed internazionali.

Il marketing territoriale, in quanto "insieme di azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva" (Texier e Valle, 1992), rappresenta lo strumento mediante il quale è possibile valorizzare l'offerta dei territori ed individuare le risorse chiave.

Il marketing del territorio utilizza sia i fondamenti del marketing territoriale, (Latusi 2002, Paoli, 199; Valdani e Jarach, 1998) e sia quelli del marketing turistico, che invece sviluppa l'analisi del comportamento delle persone e dell'offerta in termini di attività ricettive e di svago (Kotler, Bowen e Makens, 2003; Casarin, 1996).

Questi due filoni del marketing, utilizzati in maniera sinergica, sviluppano azioni congiunte e sistemiche che valorizzano i territori.

In questo contesto è opportuno che le iniziative di marketing territoriale non si limitino a "vendere" o promuovere un territorio secondo logiche strettamente strumentali ma occorre che:

² S'intende per sviluppo sostenibile lo sviluppo economico compatibile con la salvaguardia e la conservazione delle risorse ambientali che soddisfino, almeno parzialmente, i bisogni attuali senza compromettere la possibilità delle future generazioni di fronteggiare le loro necessità.

¹ Il prodotto rappresenta il punto di partenza di una possibile strategia di marketing ed è un riferimento fondamentale del marketing mix.

- definiscano prioritariamente quali sono i nuovi modelli operativi e competitivi;
 - colleghino razionalmente e funzionalmente tra di loro gli elementi che interagiscono, evidenziando le specificità e le potenzialità locali;
 - concettualizzino una *vision*, comune e condivisa dagli attori dei territori, relativa agli obiettivi di medio e di lungo periodo, alle strade da percorrere ed agli strumenti da utilizzare per raggiungere gli obiettivi in essa contenuti;
 - promuovano la cultura della competitività, dello sviluppo e della modificazione territoriale per soddisfare nuovi requisiti e di crescita, sperimentando modelli operativi innovativi;
 - favoriscano legami di interdipendenza tra territori ed attori che vi operano, con i circuiti nazionali ed internazionali dell'università, della ricerca, della finanza e della produzione.
- il patrimonio immobiliare pubblico e privato;
 - l'insieme degli elementi distintivi la cultura;
 - il sistema di servizi pubblici;
 - il sistema produttivo locale;
 - la grandezza e le peculiarità del mercato locale.
 - Gli elementi intangibili:
 - esprimono le "opportunità" di apprendimento e di innovazione offerte ai fruitori;
 - sono costituiti dalle componenti che promuovono e facilitano l'espressione delle qualità delle risorse tangibili;
 - sono il prodotto della combinazione di fattori specifici dell'area in esame;
 - rappresentano l'insieme di "relazioni di scambio vantaggiose per i clienti";
 - hanno grande interesse e rilevanza perché influiscono, prima sulla definizione, e successivamente sulla "collocazione" di un territorio rendendolo idoneo a misurarsi con altre zone.

Questa pianificazione richiede un'azione un ampio e diffuso intervento a livello locale per rimuovere le difficoltà create dalla compresenza di dinamiche basate sulle logiche delle relazioni sociali e sui metodi e sui principi della "simultaneità", le prime caratterizzate da forti legami e le altre da rapporti e da legami di dipendenza deboli.

I fattori di "attrattività" di un territorio, che devono essere strategicamente considerati dalle attività di marketing, possono essere intangibili o tangibili (Caroli, 1999, Latusi, 2003).

I contenuti del "territorio-prodotto", costituiscono le linee guida di riferimento per determinare con precisione gli elementi caratterizzanti il "prodotto-territorio".

Le componenti tangibili e intangibili del territorio-prodotto, collegate tra loro, costituiscono la materia dell'offerta territoriale.

In particolare le componenti tangibili sono:

- la posizione geografica e le altre caratteristiche morfologiche;
- le infrastrutture e il patrimonio pubblico e privato;
- il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale;
- le forme esterne e le strutture interne;
- la composizione e la disposizione "urbanistica";
- il complesso dei servizi pubblici, vie di comunicazione, reti di telecomunicazione;
- le aree industriali;

Tra questi fattori vi sono:

- il sistema di valori civili e sociali;
- il livello di capacità e abilità del sistema produttivo locale;
- gli elementi qualitativi delle risorse umane;
- la quantità e l'efficacia degli scambi culturali ed economici con gli ambienti esterni;
- l'egemonia economica e culturale;
- il grado di sviluppo sociale;
- il livello di benessere e la sua ripartizione;
- l'efficacia e l'efficienza di funzionamento della giustizia;
- l'efficacia e l'efficienza della macchina amministrativa.

Le componenti tangibili e intangibili del territorio, risultato dell'integrazione tra prodotti e servizi, determinano la sostanza dell'offerta.

Infatti le caratteristiche del territorio si mutano in un sistema di servizi integrati attuati dall'utilizzo di precise componenti fisiche e di particolari risorse intangibili.

Gli attori rappresentativi dei territori sono sia "interni" che "esterni"; tale distinzione è particolarmente importante per quanto riguarda le iniziative e le azioni da attuare per soddisfare bisogni ed esigenze eterogenee e per sviluppare opportune politiche di comunicazione.

Un territorio è un'organizzazione che vive dei rapporti che intreccia con gli insiemi di soggetti

con i quali condivide gli interessi³, in relazione con un gruppo di riferimento, al quale appartengono principalmente i residenti, i lavoratori, gli imprenditori, “pubblici interni”, i potenziali acquirenti e finanziatori, “pubblici esterni”, gli amministratori locali.

Oltre al pubblico di riferimento significativo, o *stakeholder* influenti⁴, il territorio esprime il sistema dei “clienti”, o “mercati”, ai quali appartengono invece i turisti, gli investitori che fanno affluire capitali e risorse, i nuovi residenti potenziali, le imprese che vogliono collocarsi nel territorio e che possono portare nuove risorse in termini di forza lavoro, competenze, capitali.

In questo caso il marketing serve a risvegliare l’interesse di coloro che sono attivamente coinvolti nell’ambito “territorio” ed a precisare quali strate-

³ In particolare, gli interessi di tipo economico riguardano le aziende ed i lavoratori mentre quelli di tipo socioculturale o di miglioramento della qualità della vita interessano soprattutto i residenti (Ancarani, 1999).

⁴ I “portatori di interesse” o *stakeholders* sono quei soggetti, sia interni che esterni all’organizzazione territoriale, che sono influenzati o influenzano le attività durante il loro agire sul mercato territoriale.

Una politica previdente ed innovativa che consideri il ruolo degli *stakeholders* e tenga in debito conto le loro istanze e proposte è in grado di definire al meglio qualità e caratteristiche delle offerte territoriali inserite nel contesto del proprio mercato di riferimento.

Inoltre le buone pratiche e le politiche di marketing territoriale che abbiano l’obiettivo di sviluppare i propri “prodotti”, beni e servizi, occorre che definiscano i rapporti territorio/*stakeholders* in maniera significativa e rilevante, governandoli in modo cosciente e convinto ed utilizzandoli come stimolo e strumento innovativo di gestione territoriale.

Il funzionamento del territorio ed il conseguimento di risultati ottimali attesi dipende, di conseguenza, dal grado di “sistema” venga attuato, dalle modalità con le quali sono portate avanti le relazioni, dal tipo di atteggiamenti e di strategie sono utilizzate e con quali strumenti, omogenei tra di loro.

La responsabilizzazione gestionale degli *stakeholders* riguarda numerosi ambiti, in particolare occorre che i responsabili del territorio:

- rilevino ed identifichino i principali portatori di interesse;
- comprendano ed analizzino i bisogni e gli interessi dei portatori di interesse di riferimento;
- coinvolgano gli *stakeholders* nell’informazione e nella condivisione degli obiettivi;
- attuino un sistema di dialogo nel continuo e gestiscano le reciproche relazioni;
- facciano un bilancio particolareggiato delle attività territoriali.

gie devono essere attuate per acquisire nuovi clienti e per soddisfarne i bisogni.

Lo scopo di un marketing adeguato al territorio è quindi quello di definire un modello equilibrato di potenziamento che mantenga integro il sistema delle risorse e che coinvolga realmente e concretamente la comunità.

Determinare un territorio, sul quale effettuare un’attività di marketing, richiede di identificare, oltre all’elemento geografico, le risorse di carattere umano presenti nella zona e riguardanti l’ambiente, la storia e le tradizioni culturali della comunità, il sociale, le infrastrutture, con l’obiettivo di conservare e valorizzare l’identità del luogo e dei suoi abitanti, nello spirito di una presenza consapevole e di uno sviluppo sostenibile.

La base del piano di marketing del territorio si fonda quindi sulla qualità delle risorse che trasformano l’area in questione in “prodotto di successo” al quale si attribuisce una qualificazione differente da quella di altri territori se presenta ed è in grado di offrire elementi di unicità.

In questo caso si manifesta per il territorio un vantaggio competitivo e cioè: “La capacità di valorizzare i propri fattori qualificanti, tramite l’adozione di proprie strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo internazionale e con l’uso di mirati strumenti di marketing nei confronti dei potenziali utenti e clienti” (Paoli, 1999).

Un sistema in grado di incrementare efficacemente il valore del territorio si definisce attraverso il rapporto tra il marketing territoriale, interno ed esterno, e la soddisfazione degli *stakeholder* interni al territorio e dei clienti/mercati (Ancarani, 1999).

In particolare, nel caso di un territorio “che richiami”, gli *stakeholder* aumentano la propria soddisfazione e possono decidere di investire, creando nuovo valore e attraendo risorse esterne e nuovi investitori, che a loro volta accresceranno il valore del territorio con nuovi investimenti.

Gli amministratori locali, rappresentano un altro elemento del pubblico di un territorio; questo segmento, anche se non è portatore di particolari interessi, sviluppa il proprio ruolo determinando scelte, prendendo decisioni e definendo attività, pianificando quindi il territorio con l’obiettivo di valorizzarlo.

Di conseguenza un governo efficace del territo-

rio incrementa il consenso da parte dei portatori di interesse nei confronti della “gestione locale”, mentre l’incremento delle attività riceve l’approvazione delle “componenti esterne”.

Le componenti hard o soft del territorio, o meglio il mix di entrambe, devono essere quindi attivate in funzione del pubblico col quale si è in relazione; a loro volta, le attività territoriali possono sviluppare, di volta in volta, altre offerte, di tipo turistico o di tipo commerciale⁵.

Cosa si intende per marketing territoriale

Il marketing territoriale è un’attività organizzata che aiuta i decisori politici a definire le strategie per rendere attrattivi i territori, considerati composti da elementi tangibili e non tangibili, ed ad effettuare interventi finalizzati ad incrementare l’importanza ed il pregio delle zone e ad orientare le offerte in linea ed in stretta connessione con la vocazione⁶ del territorio con l’obiettivo di valorizzare le opportunità preesistenti ed anche in funzione dell’innovazione delle condizioni presenti.

Un territorio che governi le “relazioni di scambio”, proponga beni e servizi gradevoli e “seducenti”, stabilisca in maniera precisa, sostenga ed incrementi i vantaggi competitivi acquisiti, utilizza il marketing territoriale come strumento che gli permetta inoltre di esprimere completamente le proprie qualità, capacità e risorse attraverso la dinamica delle relazioni nei confronti dei clienti interni e degli esterni, operando così nel e al di fuori del territorio.

Nel territorio il marketing ha la funzione di suscitare affidamento e sicurezza nei clienti interni e di realizzare le loro aspettative mentre all’esterno il suo compito è quello di attrarre e fidelizzare gli investitori, i turisti, i nuovi residenti.

⁵ L’offerta turistica valorizza l’ambiente se sviluppa l’obiettivo di proteggere e salvaguardare il complesso dei beni, materiali e non materiali, culturali, storici e ambientali.

L’aumento di valore dell’offerta commerciale dipende invece dallo sviluppo di una rete fondata sul lavoro sistematico e su attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni nella certezza che all’incremento del territorio corrisponde la crescita individuale.

⁶ In questo caso s’intende per vocazione l’unità di tutti gli elementi del territorio (Varaldo e Caroli, 1999).

Il marketing, in questo caso, produce valore nel continuo e sviluppa un sistema virtuoso composto dalla soddisfazione, dall’attrattività e dal valore.

La relazione tra queste due forme indica che il territorio è attrattivo nei confronti di differenti categorie di pubblici di riferimento potenziali e portatori di tipologie diverse di capitali, in modo proporzionale al grado di soddisfazione dei clienti interni che beneficiano degli incrementi di valore.

L’aumento di valore rappresenta un indicatore di “promozione” per coloro che esprimono curiosità e partecipazione nel confronto del territorio, che quindi sono maggiormente propensi a sviluppare modalità di produzione e di scambio di beni e servizi e ad investire nella zona, aumentandone ancor più l’interesse.

In questa maniera si crea nel continuo un legame circolare tra soddisfazione, attrattività e valore e si sviluppa un rapporto fondato sia sul consenso interno e sia sull’attrazione esterna.

Tale dinamica indica che le realizzazioni territoriali hanno un esito favorevole e una buona riuscita se vengono sostenute ed incoraggiate e sono conciliabili con le attitudini del territorio.

Il sistema soddisfazione, attrattività e valore manifesta il tasso di armonia tra ambiente interno ed esterno, chiarifica il livello di sicurezza e di affidamento delle relazioni definite dai processi di scambio tra territori e clienti e rappresenta il fondamento della produzione delle informazioni e della direzione delle strategie di marketing territoriale.

Infatti, un territorio ricco di “capitale umano”, cioè di persone qualificate e competenti, nel quale sia inoltre presente un clima di fiducia e di reciprocità, elemento che costituisce il “capitale sociale”, si arricchisce ulteriormente di componenti immateriali, più importanti delle infrastrutture fisiche e degli incentivi finanziari e fiscali.

La valutazione ambientale indica che non è possibile studiare un modello di offerta e di sviluppo territoriale senza la completa collaborazione delle persone che vi abitano e vi operano e senza il coinvolgimento di tutte le forze sociali che fanno parte di quel contesto.

Le qualità di base del prodotto-territorio indicano che il successo dell’offerta si basa su alcune attitudini fondamentali per cui per effettuare un intervento pianificato di marketing territoriale occorre:

- individuare e valorizzare le componenti;
- identificare e sviluppare relazioni ed azioni combinate;
- attrarre e mettere in relazione i soggetti che gestiscono tali componenti;
- coinvolgere tutti i soggetti presenti sul territorio;
- fare convergere e concentrare le energie e le capacità;
- assegnare precisamente i compiti e le responsabilità.

Il territorio, in quanto sistema costituito da elementi di natura diversa e guidato da attori differenti e, sovente, indipendenti, è quindi un prodotto multiforme nel quale le relazioni tra le componenti producono valore.

L'integrazione, l'arricchimento e lo sfruttamento del territorio sono utilizzate dal marketing per evidenziare gli elementi caratterizzanti le capacità territoriali e per:

- comprendere quali siano le occasioni favorevoli per le quali il territorio sia competitivo;
- ideare un orientamento strategico complessivo ed efficace tenendo conto delle opportunità e degli interessi delle persone coinvolte;
- stimolare l'attuazione pratica delle linee strategiche scelte e la realizzazione diretta, dove possibile, degli interventi.

Per quanto riguarda l'integrazione del territorio, il marketing:

- sviluppa una visione complessiva degli elementi tipici del territorio;
- favorisce il manifestarsi e predispone le interdipendenze tangibili o intangibili tra le componenti del prodotto-territorio;
- indica le regole e favorisce la realizzazione di quei servizi che creano valore per il "cliente" sviluppando e trasformando le caratteristiche tangibili e intangibili.

L'azione di "fertilizzazione" del marketing produce gli strumenti operativi e le linee metodologiche per valorizzare le possibilità delle aree e sviluppare le attività rilevanti del territorio.

Questa pratica agisce sia complessivamente sul territorio e sia incrementando la competitività di ogni componente e permette di integrare e consolidare le decisioni strategiche prese dai soggetti responsabili dell'offerta territoriale.

Un programma di marketing territoriale che agisca con finalità e capacità di "integrazione e fertilizzazione" costituisce uno degli elementi di forza fondamentali di quel territorio.

In questo caso le azioni che influiscono sull'attrattività economica devono essere connesse organicamente in un sistema correlato alla tipologia di utenti dei quali si vuole favorire l'insediamento mentre, contemporaneamente, possono incrementare gli effetti che tali azioni producono negli ambiti ai quali sono direttamente riferite.

La pianificazione strategica e partecipata

Le modalità con le quali definire gli elementi che possono essere considerati "attraenti" per abitanti e visitatori e la verifica dei tipi di risorse disponibili sono passaggi fondamentali dell'analisi di marketing territoriale.

Tale esame si implementa e si approfondisce valutando alcuni elementi di fondo:

- la stima delle offerte della zona;
- l'analisi degli elementi di attrazione e delle attività;
- la valutazione del modello di ospitalità e dei servizi;
- la considerazione dei sistemi di accesso e delle infrastrutture;
- l'esame del sistema di informazione e delle comunicazioni.
- Proseguendo l'analisi circa le problematiche legate alla domanda di territorio è possibile definire:
 - chi sono gli attuali visitatori;
 - da dove e quando vengono;
 - che cosa vogliono vedere e fare;
 - quali servizi e attrezzature richiedono.

La determinazione attenta della tipologia dei visitatori, attuali e potenziali, permette quindi di ricavare quali sono le loro aspirazioni relative al territorio e comprendere le motivazioni che inducono le persone a recarsi in un posto particolare.

Questi dati permettono di definire il "potenziale mercato del territorio".

In base ai risultati è infine possibile redigere un "piano strategico" che tenga conto delle "specialità" della zona, evidenzia le eventuali carenze del

“prodotto territorio” ed indichi le possibilità di miglioramento.

Questa pianificazione strategica e partecipata, ha l’obiettivo di valutare l’ipotesi di sviluppo del territorio, consente di superare la competizione conseguenza della globalizzazione e assicura un livello di benessere economico e sociale conveniente⁷.

Per impostare i contenuti della strategia è necessario decidere:

- l’utilizzo di una strategia generale o selettiva;
- lo sviluppo di una “vocazione” del territorio forte e specialistica oppure diversificare il modello in atto;
- se valorizzare la tradizione o l’innovazione;
- se sottolineare la vocazione turistica del territorio o quella commerciale;
- “costruire dal basso” o decidere prima “in alto” e indurre successivamente il consenso circa le decisioni prese;
- quali modalità utilizzare per conquistare la stima di tutti gli attori ed ottenere il loro coinvolgimento attivo;
- la dimensione ed i contenuti di una buona comunicazione interna;
- quali strumenti sono indispensabili per proteggere e tutelare tutto il processo.

I responsabili delle decisioni nel territorio hanno un ruolo di considerevole importanza, perché, anche se controllano solo in parte i mezzi necessari a promuovere lo sviluppo “dal basso”, “dominano” comunque le risorse rilevanti e significative.

⁷ La globalizzazione è un “processo considerato irreversibile” (Vaccà e Cozzi, 2002) di “integrazione economica alla scala planetaria che si va intensificando da circa vent’anni e che coinvolge i mercati dei beni e dei servizi, dei fattori produttivi e in particolare del capitale, dell’informazione e delle competenze” (Camagni, 1999).

Tale processo ha:

- favorito lo sviluppo del progresso tecnologico in zone scarsamente sviluppate;
- incrementato il livello di competizione;
- omologato alcuni consumi, comportamenti, sistemi di linguaggio e di comunicazione;
- ampliato la diffusione di conoscenze;

ed inoltre ha stimolato nelle persone la riscoperta delle proprie origini; del valore del proprio territorio, dei suoi prodotti e delle marche locali.

L’attuazione di questi processi ha indotto nelle persone la visita e la scoperta di località non conosciute e distanti dalla loro residenza, sviluppando quindi la mobilità degli individui.

Nella pianificazione il loro ruolo riguarda:

- il coordinamento generale e di direzione dell’intero sistema;
- l’attivazione delle persone alla partecipazione attiva;
- l’assunzione delle iniziative e lo stimolo delle attività;
- la promozione della collaborazione tra gli attori;
- la promozione del processo di pianificazione partecipata;
- la fornitura della struttura di supporto per lo svolgimento di questo processo.

Il primo passo della progettazione e dell’organizzazione del piano consiste quindi nel conformare la strategia di territorio a quella innovata, “proteggendo” i nodi critici e precisando i termini degli elementi territoriali più “difficili”.

Il punto nodale di una pianificazione territoriale riguarda la definizione degli “scopi ideali” generali che caratterizzano il modello che il territorio pensa di raggiungere a seguito dell’attività di approfondimento della conoscenza del mercato potenziale:

Tale schema dipende dalla comprensione degli elementi caratterizzanti e definitivi dell’organizzazione generale che permette di sviluppare successivamente obiettivi di territorio più specifici, cioè quelli che riguardano l’attività effettiva, per cui devono essere realistici, misurabili e in grado di essere raggiunti in un periodo prefissato.

Il miglioramento della soddisfazione dei visitatori, la diversificazione dei mercati turistici, il contributo all’economia locale dovuto all’incremento delle “presenze” nel territorio ed il rafforzamento complessivo del potenziale della zona, rappresentano invece il sistema degli scopi generali.

Gli scopi dovranno essere specificati in un piano d’azione che dettando le indicazioni relative alle modalità per raggiungere quanto prefissato e che rappresenti le attività da compiere per raggiungere i risultati auspicati.

Se lo scopo è quello di incrementare il potenziale complessivo di un’area, sarà necessario determinare quali nuove attrattive possono essere sviluppate, per aumentare l’attrazione e l’intrattenimento.

La definizione dell'offerta di territorio

Le offerte del territorio producono valori atti a soddisfare bisogni diversi di persone diverse ed attivano un circolo virtuoso che definisce strumenti, metodologie e linee guida per rendere operativo il sistema.

Tali elementi hanno il ruolo di:

- creare esperienze eterogenee, sia rivolte al turismo e sia all'acquisto;
- realizzare avvenimenti ed iniziative particolarmente rilevanti;
- utilizzare la comunicazione come supporto informativo nel territorio e verso l'esterno.

Le esperienze⁸, si riferiscono a vari tipi di offerte, economiche, di svago o istruttive, che attuano nella realtà territoriale nuove opportunità in linea con le caratteristiche del territorio, che sottolineano ed accentuano le sue tipicità,⁹ o che contengono elementi nuovi che creano nuove occasioni di visita e di consumo.

In questo caso, fruendo di servizi di territorio, gli utilizzatori "remunerano" in funzione della valutazione delle qualità componenti il bene acquisito; d'altra parte chi trae utilità "contraccambia" con parte del suo tempo delle esperienze da ricordare, create per rendere l'utente partecipe e per intessere un sistema di relazioni più intenso.

Le offerte territoriali, per loro natura, sono vincolate ed in stretta relazione con la conoscenza e la pratica delle cose acquisite mentre le elaborazioni e le riflessioni del marketing producono nuovi elementi, culturali o ambientali che apportano utilità e novità alla tipicità della zona¹⁰.

⁸ Pine e Gilmore (1999) definiscono l'esperienza come la quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi, dai prodotti e dalle *commodity*; Carù e Cova (2003) pensano che l'esperienza sia l'insieme di quattro fasi successive: esperienza di anticipazione, d'acquisto, di consumo e di ricordo e nostalgia.

⁹ Nel caso in cui il territorio esprima le proprie inclinazioni, abitudini, propensioni, produce specifiche categorie di beni, tipici del luogo; in questo caso il territorio può dar luogo sia ad un distretto produttivo (Rullani, 1997; Beccatini, 1999) in cui si concentrano aziende specializzate che esprimono differenti fasi della filiera, ma anche ad un distretto commerciale sede per *outlet* e punti vendita.

¹⁰ Per destinazione si intende una località in grado di produrre domanda in maniera autonoma in funzione della capacità di sviluppare il territorio in maniera integrata (Della Corte e Sciarelli, 2003).

Uno mezzo efficace a definire l'insieme turismo-commercio-territorio, è collegato allo sviluppo di eventi storici, culturali e alle tradizioni locali; questi avvenimenti favoriscono e stimolano il territorio, ne accrescono caratteristiche e tipicità e si collegano e si accordano con la comunità in cui si svolgono (Kotler, Bowen e Makens, 2003).

Inoltre l'ideazione di eventi che considerino la centralità del territorio, attiva elementi "di attrazione" e crea maggior valore per gli utilizzatori.

Gli eventi che si fondano su elementi tipici del territorio, cioè quei fattori che sono difficili da riprodurre in altre zone, sono molto utili ed importanti per attribuire significato e valore ai territori in questione.

I prodotti che essi offrono sono infatti esclusivi ed irripetibili e sono fruiti unicamente se le persone si recano nelle specifiche località.

Queste occasioni, per essere veri mezzi di progresso e di valorizzazione del territorio, devono produrre un continuum di esperienze per i visitatori ed essere inserite in un sistema di attività e di manifestazioni organizzate e congruenti alle quali partecipino tutti gli attori locali.

Un evento culturale coinvolge, di riflesso, anche le proposte commerciali che, in un sistema di partecipazione attiva e coordinata, avranno utili e benefici dalla presenza ininterrotta di visitatori.

Il ritorno nelle zone di provenienza induce i visitatori a descrivere i fattori di attrazione e le tipicità del territorio, a comunicare le offerte e le opportunità, a pubblicizzare gli eventi e le iniziative commerciali, aumentando, di conseguenza, la consapevolezza e sostenendo l'immagine della zona.

L'uscita di prodotti si riflette positivamente sul territorio che viene così riconosciuto ed apprezzato per i suoi elementi tipici.

La valorizzazione delle offerte e delle risorse tipiche del territorio crea valore economico e rappresenta, di conseguenza, un passo importante per la definizione di prodotti e marche locali che competono con i prodotti standardizzati e globali in quanto il territorio acquista il ruolo di elemento di differenziazione.

Il piano di marketing

La definizione di un piano di marketing di territorio richiede di affrontare prioritariamente la definizione dell'oggetto delle attività del territorio, ope-

razione che rappresenta la base per identificare i target di persone alle quali il territorio vuole rivolgersi.

La compilazione del piano di marketing dipende dalle risposte ad alcuni quesiti:

- la definizione del punto da cui si parte;
- la determinazione degli obiettivi “di mercato”;
- il chiarimento delle modalità strategiche e tattiche per raggiungere gli obiettivi;
- il monitoraggio, la valutazione ed il controllo, *step by step*, dello sviluppo del piano.

Contemporaneamente deve essere definita la durata del piano nel tempo a seguito della precisazione se si tratti di:

- piani strategici, cioè quelli che dovrebbero fissare gli obiettivi di lungo periodo;
- piani tattici che hanno il ruolo di chiarificare dettagliatamente azioni e metodi per valutare i risultati intermedi.

Un tipo di piano, importante per caratterizzare una determinata offerta di territorio, è rappresentato dal marketing mix.

Questo progetto è il frutto del rapporto equilibrato di quattro elementi e cioè le politiche di prodotto, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione.

Ricordando che il territorio è un prodotto particolare si può tentare di evidenziare quali sono le componenti del marketing mix riguardante il territorio.

Relativamente alle politiche di prodotto dovranno essere esaminati:

- i valori intrinseci, le qualità fondamentali ed i benefici propri del prodotto territorio;
- i confini psicologici del territorio;
- quali sono i valori percepiti e le loro misure;
- quale soddisfazione ne possono trarre gli abitanti ed i visitatori;
- quale sono i giudizi attribuiti al territorio;
- quali sono gli elementi di sviluppo del territorio e cioè le “nuove idee”, i risultati dell’analisi delle opportunità, come progettare, sviluppare, effettuare il market test ed infine come “commercializzare” il territorio;
- quale può essere il ciclo di vita del territorio e quali sono le politiche di marketing.

Per quanto riguarda il prezzo è necessario:

- scegliere una strategia di prezzo;
- definire la funzione del prezzo per il cliente interno ed esterno;
- precisare gli elementi che influenzano la determinazione del prezzo;
- determinare l’elasticità e la sensibilità al prezzo;
- decidere la tipologia del prezzo: se abituale, o attraente, o simbolico, o ridotto o civetta;
- analizzare le reazioni della domanda al prezzo.

La comunicazione nel marketing mix riguarda l’analisi:

- dei processi di comunicazione, dell’emittente, del messaggio, del mezzo, del ricevente;
- della struttura, del contenuto, dell’ordine, della quantità e della ripetizione delle informazioni;
- degli effetti micro e macro delle ripetizioni;
- del mezzo, se personale o impersonale, dei criteri di scelta, del veicolo e della programmazione;
- della pubblicità, del marketing diretto, della promozione, della propaganda e delle public relations.

Occorre inoltre:

- definire il programma pubblicitario e cioè selezionare i target di riferimento, definire gli obiettivi, elaborare e valutare i messaggi, scegliere il mezzo, determinare il budget, misurare l’efficacia.

Per quanto riguarda la “distribuzione del prodotto territorio” è necessario:

- effettuare una ricerca sul trend di consumo del prodotto territorio;
- valutare gli scenari futuri;
- definire i canali distributivi e le loro dimensioni-chiave;
- classificare i canali secondo le relazioni tra territorio ed ambienti;
- classificare i canali secondo gli stadi.

Tali giudizi sono necessari per:

- identificare i problemi prima che non possano più essere controllati e gestiti;
- conformare il territorio ad un mercato in evoluzione;
- valutare le risposte a specifiche iniziative.

A questo proposito è fondamentale considerare:

- la destinazione di alcuni aspetti dell'area/prodotto, cioè ciò che si intende proporre al mercato;
- il ciclo di vita della destinazione, cioè gli elementi temporali che fanno parte di questa fase, ad ognuno dei quali può corrispondere un determinato target di fruitori: l'introduzione sul mercato, la crescita, la maturità che rappresenta un momento di stabilità, declino;
- ciascuna destinazione ha il compito di valutare offerte in rapporto alle entrate ed ai costi, alla percentuale complessiva di crescita nel mercato, e, se possibile, al market share rispetto ai territori concorrenti; l'insieme dei prodotti costituisce il portafoglio prodotti del territorio.
- i possibili sviluppi, in termini di lunghezza che di profondità cioè aggiungendo altri prodotti a una linea esistente oppure con l'aggiunta di nuovi elementi a prodotti esistenti.

Una possibile griglia di analisi delle risorse territoriali

Poiché il territorio è spazialmente costituito dall'insieme dei luoghi e degli eventi che lo compongono, le risorse "di pregio" da analizzare sono:

- lo spazio, i luoghi, gli eventi;
- le infrastrutture e le attrezzature, generali e specifiche;
- le attività proposte, entertainment, cultura, sport, eventi;
- i diversi soggetti-attori.

Inoltre è particolarmente importante:

- esaminare la qualità dei servizi e dell'ospitalità;
- prevedere programmi di formazione "in accoglienza" e *customer care* per gli addetti alle attività di ospitalità.

Gli elementi attrattivi del territorio esprimono il potenziale del territorio stesso e sono gli indicatori dell'esistenza di una concentrazione di elementi che rispondono a specifiche situazioni territoriali che si possono valorizzare.

Tuttavia l'attenzione ai visitatori e la consapevolezza dell'importanza di esprimere ed utilizzare atteggiamenti rafforzativi non devono coinvolgere esclusivamente le persone direttamente implicate

ma anche gli addetti ad altre attività di servizio e tutti i componenti della comunità.

I punti da valutare nell'analisi ambientale possono essere:

❖ *la collocazione geografica*

- i collegamenti con l'esterno;
- il numero e le rotte dei vettori;
- l'inserimento nei circuiti turistici nazionali;
- l'inserimento nei circuiti internazionali;
- la zona di interscambio di merci e servizi;
- la zona in espansione nella prospettiva di una integrazione;

❖ *le infrastrutture*

- la dotazione infrastrutturale;
- le punte di eccellenza e casi di mediocrità;
- la modernizzazione del sistema;
- la competitività complessiva del territorio;
- il piano generale di assetto e coordinamento delle infrastrutture di servizio;
- la pianificazione degli interventi e per una attribuzione specializzata di compiti con economie di scala;
- la distribuzione idrica;
- lo smaltimento e riciclaggio rifiuti;

❖ *l'accesso al territorio*

- le agenzie di viaggio nel luogo di partenza/arrivo dei visitatori-turisti;
- i sistemi ed i punti di informazione;
- i sistemi segnaletici;
- i sistemi di flusso di traffico facilitato;
- i parcheggi per auto e pullman turistici ecc.

❖ *la ristorazione*

- i ristoranti;
- le trattorie;
- le pizzerie;
- i caffè;
- i bar;
- i *self service*;
- le birrerie;
- la gastronomia basata sulla cucina e sui prodotti del territorio.

❖ *l'alloggio*

- la natura;
- la dimensione;
- la densità;
- la categoria;
- il ruolo dei "consumatori" di spazio;
- l'individuale;

- familiare;
 - collettivo;
 - commerciale;
 - non commerciale.
- ❖ *il turismo*
- la vocazione turistica più datata e conosciuta anche all'estero;
 - gli elementi espressivi i livelli di vocazione turistica;
 - la composizione del sistema ricettivo;
 - le zone di interesse del sistema ricettivo;
 - le forme ed esito di proiezione del turismo all'esterno;
 - l'articolazione della domanda turistica;
 - le richieste di servizi alternativi alla pura vacanza;
 - le azioni da parte dei turisti;
 - lo shopping.
- ❖ *i soggetti-attori*
- i soggetti decisionali che gestiscono l'offerta;
 - i soggetti operativi;
 - i residenti;
 - i turisti;
 - i dati anagrafici;
 - la tipologia;
 - le motivazioni della presenza nella zona;
 - i caratteri socio-economici del target di appartenenza;
 - le valutazioni circa la loro esperienza;
 - le valutazioni sulle eventuali carenze o disfunzioni;
 - la conoscenza della zona;
 - l'apprezzamento della zona;
 - gli stimoli da input comunicativi;
 - le interviste personali;
 - i *focus group*;
- ❖ *una tipologia delle attrazioni*
- le caratteristiche proprie dell'ambiente naturale:
 - spiagge;
 - rocce;
 - grotte;
 - fiumi e laghi;
 - foreste;
 - flora e fauna;
 - gli edifici non propriamente pertinenti a scopi turistici ma che sono di forte richiamo ed interesse:
 - chiese e cattedrali;
 - dimore signorili e palazzi storici;
- siti archeologici;
 - archeologia industriale;
 - ferrovie a vapore;
 - miniere;
- le strutture rivolte specificatamente ad attirare visitatori come:
 - i parchi di divertimento;
 - i musei all'aria aperta;
 - i casinò;
 - le terme;
 - le aree da picnic;
 - le fiere;
 - gli stabilimenti balneari;
 - gli avvenimenti particolari come:
 - gli eventi sportivi;
 - il festival artistici;
 - le fiere e mercati;
 - gli eventi folcloristici;
 - gli anniversari storici;
 - gli eventi religiosi;
- ❖ *la rilevanza delle risorse ambientali, storiche e culturali*
- la morfologia del territorio;
 - la presenza di località e centri storici di interesse;
 - le caratteristiche storico-culturali dei comuni e dei centri storici;
 - le dinamiche e caratterizzazioni socio-economiche e motivazionali;
 - la presenza di parchi e aree protette;
 - la tutela ambientale, arenili, parchi;
 - il sistema di aree e parchi naturali attrezzati e strutturati;
 - l'utilizzo del patrimonio ambientale in termini di reddito e di occupazione.
- ❖ *gli elementi naturali*
- gli elementi topografici, idrici ed aerei;
 - la flora e la fauna;
 - la topografia dei luoghi che evidenzia la percezione dei paesaggi;
 - la natura delle rocce, la loro stratificazione, i colori;
 - l'altezza e le pendenze degli spazi;
 - le profondità topografiche per la speleologia alle grotte attrezzate visitabili;
 - le coste in quanto confine tra terra e mare: isole, capi, baie, strade panoramiche;
 - il mare che permette bagni, tuffi, pesca, diporto, crociere;
 - fiumi e laghi che presentano occasioni di sport con un utilizzo distinto tra i grandi laghi, i laghi vulcanici o i laghetti alpini;

- i corsi d'acqua: per il turismo fluviale, la pesca sportiva;
 - le fonti termali;
 - la pioggia;
 - la neve:
 - quantità,
 - ritmo delle precipitazioni ,
 - persistenza del manto nevoso;
 - il ghiaccio per lo sci estivo sui ghiacciai ed il pattinaggio;
 - la temperatura dell'aria;
 - le variazioni termiche ed igrometriche;
 - le nicchie di microclima;
 - il vento:
 - per il windsurf e la vela;
 - l'orientamento;
 - la forza;
 - la durata;
 - il ritmo;
 - la luce, i colori, la luminosità;
 - la vegetazione naturale;
 - la vegetazione coltivata;
 - la fauna;
 - gli spazi di osservazione della fauna:
 - riserve ornitologiche;
 - parchi nazionali e naturali diversi;
 - prodotti fondati sulla caccia e la pesca;
- ❖ *gli elementi artificiali*
- gli elementi del “patrimonio storico-culturale” costruiti incorporati nel prodotto territorio ma con una funzione originaria diversa sono:
 - le città d'arte;
 - i quartieri;
 - i villaggi più o meno protetti e classificati;
 - i monumenti civili e religiosi intatti o in rovine;
 - i musei di belle arti; di scienza e tecnica; arti e tradizioni popolari;
 - gli eco-musei;
 - gli elementi del “patrimonio storico” costruiti che hanno però conservata, totalmente o parzialmente, la loro funzione originaria sono:
 - le cittadelle militari visitabili in determinate giornate;
 - le chiese e le cattedrali che non si visitano durante le funzioni;
 - i villaggi o i quartieri urbani abitati da residenti che non hanno rapporti col territorio;
- gli elementi del patrimonio storico-culturale non costruiti sono:
 - la cultura locale;
 - la lingua;
 - il costume;
 - la gastronomia;
 - il folclore;
 - le feste;
 - la cultura materiale;
 - gli elementi creati per il piacere e gli svaghi:
 - i casino;
 - i teatri;
 - le sale da concerti delle stazioni termali e balneari;
 - gli impianti sportivi:
 - golf;
 - ippodromi;
 - impianti di risalita;
 - sentieri attrezzati;
 - complessi sportivi;
 - grandi stadi multifunzionali;
 - gli impianti finalizzati al turismo d'affari e congressuale:
 - i saloni;
 - le fiere;
 - i parchi d'esposizione;
 - i palazzi per congressi;
 - i parchi di attrazione; gli impianti di divertimenti acquatici;
 - gli spettacoli; gli eventi; gli avvenimenti;
 - le operazioni di rinnovamento urbano finalizzate allo sviluppo turistico:
 - quartieri conservati e restaurati;
 - zone pedonali;
- ❖ *i servizi alle imprese e le infrastrutture di ricerca*
- il trasferimento di innovazione alle imprese;
 - lo sviluppo e la dinamica dei servizi ai privati e alle imprese;
 - la proiezione turistica e la vocazione nel terziario;
- ❖ *le imprese*
- la diversificazione produttiva;
 - l'integrazione intersettoriale per la simultanea crescita di tutte le componenti;
 - la potenzialità professionali delle risorse umane presenti nel territorio;
 - l'opportunità offerte dai mercati;
 - le dimensioni delle imprese;

- i segmenti di mercato;
 - le possibilità di sviluppo e le fasi di espansione a fronte di nuovi bisogni espressi dal mercato;
 - il ruolo della grande impresa industriale;
 - la formazione sul campo di una cultura imprenditoriale;
 - la formazione sul campo di una cultura tecnica diffusa;
 - i settori proiettati sull'estero;
 - la potenzialità dei settori;
 - la presenza di distretti industriali riconosciuti;
 - il grado di iniziative dell'artigianato;
- ❖ *la dinamica imprenditoriale*
- l'espansione numerica delle imprese attive;
 - la natalità/mortalità delle imprese;
 - le condizioni per l'affermazione delle imprese;
 - gli sbocchi sul mercato esterno;
- ❖ *la propensione all'export di prodotti locali e sistema marketing*
- la propensione all'export di prodotti locali;
 - il sistema marketing;
 - l'apertura sull'estero per quanto concerne l'export di prodotti;
 - la rilevanza, notorietà della zona e collocamento esterno dei suoi prodotti tipici;
 - la rispondenza delle produzioni, in quantità ed in qualità, alle esigenze dei canali distributivi;
 - l'attivazione di iniziative di marketing mirate.
- ❖ *La rischiosità del credito*
- il livello della rischiosità del credito;
 - il grado di rischiosità degli impieghi bancari;
 - la crescita degli impieghi bancari;
 - le conoscenze dei settori delle banche;
 - la valutazione delle operazioni creditizie e finanziarie;
- ❖ *gli enti locali*
- il coordinamento tra gli enti locali;
 - l'utilizzo del metodo della programmazione negoziata;
 - la partecipazione comune tra enti locali, imprenditori, sindacati su progetti di sviluppo condivisi.

Alcune considerazioni conclusive

Per evidenziare "la personalità e le unicità" dei territori e per analizzarli utilizzando le metodologie ed i contenuti del marketing territoriale è necessario conoscere in modo capillare ed approfondito le caratteristiche ed i valori in essi compresi.

Gli strumenti attivati per sviluppare i territori sono significativi e raggiungono gli scopi fissati se definiscono il sistema degli elementi di tipicità in essi contenuti; tali fattori, a loro volta, permettono ai territori di distinguersi gli uni dagli altri e conferiscono loro una collocazione esclusiva.

Nell'organizzazione del territorio costituita dall'accesso, dalla ricettività e dalla comunicazione, il ruolo della comunicazione¹¹ indica ed evidenzia che abitanti e visitatori dei territori sviluppano aspetti successivi e complementari di consumo, prioritariamente attraverso una fase di attenzione e consapevolezza nel confronto del territorio, successivamente di interesse, che sviluppa il desiderio, ed infine l'azione.

Le attività espresse dai territori tangibili ed evidenti, si fondano su qualità peculiari dell'ambiente e del sistema sociale, si riferiscono ad elementi specifici da promuovere, sui quali si intende costruire l'immagine desiderata (Golfetto, 1996).

Affinché tale immagine sia percepita all'interno e negli ambienti esterni al territorio è necessario costruire una iniziativa di comunicazione territoriale che utilizzando strumenti di marketing territoriale disegni e la pianifichi¹² gli avvenimenti e le

¹¹ La comunicazione del territorio ha il duplice compito sia di rinforzare l'immagine già esistente oppure di modificarla in conseguenza di nuove esigenze e per incrementare la soddisfazione del pubblico, sia di ampliare il proprio target di riferimento. In particolare un ottimo veicolo di comunicazione è rappresentato dalle persone che hanno già "utilizzato" il territorio.

¹² La pianificazione, in quanto strumento fondamentale per lo sviluppo territoriale, si basa su una visione di lungo periodo e sulla definizione degli elementi tipici, degli obiettivi e degli strumenti necessari al raggiungimento degli stessi e permette, in questo modo, di gestire la complessità organizzativa. Si può pensare a diversi livelli di pianificazione: il piano annuale dovrà contenere la programmazione delle attività di breve periodo la cui gestione organizzativa si presenti semplice, mentre troveranno collocazione nel piano pluriennale le azioni che implicano un maggiore impatto sul territorio e che richiedono l'intervento di numerosi attori.

iniziative e promuova la conoscenza delle componenti innovative dell'offerta.

La redazione del piano deve considerare le linee di espansione e di potenziamento delle proposte da realizzare mentre la strategia deve determinare con precisione e sicurezza la persona che possa sviluppare un ruolo decisionale nei confronti del piano e che parallelamente guidi i comportamenti, in maniera equilibrata e conforme agli obiettivi, di coloro che partecipano attivamente e direttamente alla definizione del territorio.

Il territorio, in quanto prodotto composto da varie parti e da diversi elementi, manifesta aspetti a volte contrastanti che si oppongono al completamento di un disegno organizzativo in grado di attivare un circolo virtuoso che coinvolga turismo, commercio e territorio¹³.

Coloro che ricoprono il ruolo decisionale devono allora essere in grado di produrre linee guida che inducano gli abitanti del territorio a compiere ed realizzare scelte tenendo conto di un comune indirizzo.

Una considerazione va ora fatta e cioè che se da un lato il territorio deve suscitare condizioni propizie per attrarre persone ed investimenti, dall'altro gli enti locali, le associazioni di categoria, gli operatori turistici perseguono invece l'obiettivo di attirare visitatori all'interno di un "contesto turistico omogeneo e integrato"¹⁴.

Dal momento che, sovente, le azioni attuate per richiamare investimenti non sono conformi alle offerte turistiche e commerciali, si manifestano visioni diverse che si oppongono ed ostacolano l'espansione ed il potenziamento delle offerte del territorio.

Si dovranno quindi stabilire norme ed indirizzi di fondo utili a valorizzare il territorio, definire un piano di marketing conseguente che comprenda i progetti ed i piani di sviluppo, che affidi la loro

realizzazione ai soggetti interessati a valorizzare il territorio, preparare contemporaneamente un piano di comunicazione con l'intento di rendere organiche, armoniche e continue le iniziative.

Da ultimo occorre sottolineare che nella definizione di un piano territoriale possono sorgere problemi legati alla dimensione temporale dei risultati, difficilmente valutabili nel breve periodo.

Il problema si presenta particolarmente in riferimento alla definizione della vocazione del territorio, in quanto, in questo caso, le attività di comunicazione non hanno impatto diretto sui risultati.

È quindi utile, per pianificare esattamente le offerte del territorio, utilizzare indicatori per monitorare i risultati ottenuti; tali rappresentazioni possono essere sia qualitativi, come quelli di *customer satisfaction*, sia di natura quantitativa.

Riferimenti bibliografici

- Aaker D.A., 1997, *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli.
- Alderson W., 1965, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood (IL), Richard D. Irwin.
- Ancarani F., 1996, "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", *WP SDA Bocconi*, n. 12.
- Ancarani F., 1999, "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali", in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1, pp. 179-198.
- Ancarani F., 2001, "Il territorio - organizzazione nonprofit - in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico *resource based*", in *Sinergie*, n. 54.
- Ancarani F., Valdani E., 2001, (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano, EGEA.
- Appadurai A., 2001, *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma.
- Ascher F., 1995, *Métapolis ou l'avenir des villes*, Paris, Ed. Odile Jacob.
- Ascher F., 1993, *Les territoires du futur*, Edition de l'Aube Datar, juin.

¹³ L'attivazione delle sinergie tra turismo, commercio e territorio, le esperienze e gli eventi collegati alle risorse ambientali, storico e culturali, incrementano e diffondono il valore del territorio.

Tali potenzialità sono raggiungibili se si superano i limiti rappresentati dalla capacità organizzativa e dalla complessità del sistema.

¹⁴ Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o che si completano, che includono spazi territoriali anche diversi, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni o dal propagarsi di imprese turistiche singole o associate.

- Ashworth G. J., 1995, *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Ashworth G. J., Voogd H., 1998, "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", in *Town Planning Review*, vol. 59, n. 1.
- Atlas de France, 2001, "Territoire et aménagement, Reclus", *La Documentation française*.
- Autes M., 1996, "De la gestion de l'espace à la production du territoire, le résistible retour du politique", in *La révolution des territoires in Pouvoirs locaux*, n. 29, juin pp. 81-86.
- Ave G., Corsico F., 1994, (a cura di) *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra.
- Babey N., 2000, "Territoire et tourisme: décentraliser la gestion de l'image", in *Bulletin de la société neuchâteloise de géographie*, n. 44, pp. 19-34.
- Babey N., 2002, "Une marque est un système moral qu'il faut évaluer", in *l'Agefi*, mai, p. 39.
- Babey N., 2003, "Les trois enjeux du marketing urbain, à paraître", in *Revue économique et sociale*, n. 4, pp. 95-100.
- Bagnasco A., 1999, *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bagozzi R. P., 1975, "Marketing as exchange", in *Journal of Marketing*, vol. 39, n. 4.
- Bailly A., 1993, "Les représentations urbaines: l'imaginaire au service du marketing urbain", in *Revue d'économie régionale et urbaine*, Paris, n. 5, pp. 863-867.
- Bailly A., 1995, *Stratégies spatiales: comprendre et maîtriser l'espace*, Montpellier, Reclus.
- Baker M. J., 1998, *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan.
- Baker M. J., 2000, "Writing a literature review", in *The Marketing Review*, n. 1.
- Barnier V., Tucoulet C., 1999, "Ville et environnement. De l'écologie urbaine à la ville durable", problèmes économiques et sociaux n. 829, *La Documentation française*.
- Barré J., 1995, *Vendre le tourisme culturel: guide méthodologique*, Paris, Economica, 316 p.
- Bartles R., 1951, "Can marketing be a science?", in *Journal of Marketing*, vol. 15, n. 3.
- Bassand M., Kauffmann V., Joye D., 2001, *Enjeux de la sociologie urbaine*, Ed. Les Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- Beauchard J., 1996, *La ville-pays, vers une alternative à la métropolisation*, Éditions de l'Aube.
- Beauchard J., 2000, *La bataille du territoire: mutation spatiale et aménagement du territoire*, Paris, L'Harmattan, 143 p.
- Becattini G., 2000, *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Beerli A., Martin J. D., 2004, "Factors influencing destination image", in *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, pp. 657-681.
- Bellini N., 2000, (a cura di) *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli.
- Benko G., 1999, "Marketing et territoire", in *Entre la métropolisation et le village global*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, pp. 79-122.
- Benoit J. M., Benoit P., Pucci D., 2002, *La révolution de la proximité*, La France à 20 minutes, Belin.
- Bernick M., Cervero R., 1997, *Transit Villages in the 21st century*, McGraw-Hill.
- Berry L. L., 1983, "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L., e Upah, G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association.
- Biggiero L., Sammarra A., 2002, *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci.
- Bigné J. E., Sanchez M. I., Sanchez J., 2001, "Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship", in *Tourism Management*, n. 22, pp. 607-616.
- Blanc N., Lolive J., Chouquer G., 2004, *Aimons la ville*, Ed. de l'Aube.
- Blanquart P., 1997, *Une histoire de la ville. Pour repenser la société*, La Découverte / Essai.
- Borden N.H., 1964, "The Concept of the Marketing Mix", in *Journal of Advertising Research*, vol. 4, June.
- Borghesi A., 1997, "Dal marketing turistico al marketing territoriale", in *Economia, società e istituzioni*, vol. 9, pp. 385-397.
- Borghesi A., 1999, "Dal marketing territoriale al marketing turistico", relazione al convegno: *Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma.
- Borrione P., Santagata W., 2002, "Le Due Culture. Alle origini del distretto culturale delle Langhe" in *Working Paper*, n. 4, Università di Torino, Dipartimento di Economia.
- Bouinot J., 2002, *La ville compétitive: les clefs de la nouvelle gestion urbaine*, Paris, Economica, p. 180.
- Bramanti A., 2002, "Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance", in L. Biggiero, A. Sammarra (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci.

- Brunet R., 1994, *La France, un territoire à protéger*, Édition n. 1.
- Buchanan J. M., 2000, *Politics as public choice*, 13. Indianapolis, Liberty Fund.
- Camagni R. P., 1992, "Il marketing urbano come strumento di competizione tra città", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 132.
- Camagni R., 1999, "Globalizzazione e sviluppo delle economie locali: la sfida per le grandi aree urbane", Atti del convegno: *Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma, Università Luiss, 5 marzo, *Sinergie*, pp. 11-19.
- Camagni R., Gibelli M. C., 2001, "I fondamenti delle politiche di sviluppo territoriale oggi: le politiche urbane", in *Organizzazione & Territorio*, n. 187.
- Caro P. et al., 2002, *La politique d'aménagement du territoire*, Presses Universitaires de Rennes.
- Caroli M. G., 1999, *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Carta M., 1999, "L'armatura culturale del territorio: il patrimonio come matrice di identità e strumento di sviluppo", Milano.
- Carù A., Cova B., 2003, "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", in *Micro&Macro Marketing*, anno XII, n. 2, pp. 187-211.
- Casarin F., 1996, *Il marketing dei prodotti turistici*, Torino, Giapichelli Editore.
- Casella A., 1997, "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina", in *Commercio*, n. 60.
- Cavallone M., Colleoni L., 1999, *Il marketing degli enti locali: criticità, strategie, operatività*, Milano, Franco Angeli, 1999.
- Cercola R., 1999, "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172.
- Chenu R., 1994, *Paul Delouvrier ou la passion d'agir*, Le Seuil.
- Cidrais A., 2001, "O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Evora e Portalegre", in *Revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales*, Universidad de Barcelona, n. 306.
- Colaizzo R., 2002, *La progettazione integrata territoriale, il quadro economico e programmatico*, volume I, Roma, Donzelli Editore.
- Colaizzo R., 2002, *La progettazione integrata territoriale, strumenti e procedure*, volume II, edizione riveduta e ampliata, Roma, Donzelli Editore.
- Colbert F., 2000, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas.
- Consiglio S., 1999, "Le agenzie di sviluppo", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172.
- Corboz A., 1998, *Ordine sparso. Saggi sull'arte, il metodo, la città e il territorio*, Edizione Franco Angeli, collana Urbanistica, Milano.
- Corboz A., 2001, *Le territoire comme palimpseste et autres essais*, Les éditions de l'Imprimeur.
- Costabile M., Lanza A., 2000, "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani e Ancarani, (a cura di) *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano.
- Creti A., Bettoni G., 2002, "Dai distretti ai metadistretti: una definizione", *Liuc Paper* n. 96, Economia e Istituzioni.
- Da Cunha A., 2003, "Métropolisation, forme urbaine et développement durable", in Da Cunha A., Ruegg J., (a cura di) *Développement durable et aménagement du territoire*, Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT), pp. 83-100.
- Damette F., 1994, *La France en villes*, Documentation française.
- De Gaudemar J. P., 1990, "Aménagement du territoire" in X. Greffe, J. Mairesse, J. L. Reiffers (eds.) *Encyclopédie économique*, Paris, Economica.
- De Maricourt R., 1997, *Marketing européen: stratégies et actions*, Paris, Ed. Publi-Union, 863 p.
- De Montricher N., 1995, *L'aménagement du territoire*, Ed. La Découverte.
- De Rita G., Bonomi A., 1998, *Manifesto per lo sviluppo locale*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Decoutère S., Ruegg J., Joye D., 1996, *Le management territorial: pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Deffontaines J. P., Prod'homme J. P., 2000, *Territoires et acteurs du développement local. De nouveaux lieux de démocratie*, Editions de l'Aube.
- Delevoey J. P., 1977, *Cohésion sociale et territoires Paris*, La Documentation française, Rapport du groupe de travail du Commissariat au Plan.
- Delfau G., 1994, "Le retour du citoyen: démocratie et territoires La Tour-d'Aigues", Ed. de l'Aube, Monde en cours, prospective et territoires.
- Della Corte V., Sciarelli M., 2003, "Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information and communication technology", in Andreani J.C., Collesse U. (a cura di), *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 28-29 novembre.

- Della Porta D., 1999, *La politica locale*, Il Mulino, Bologna.
- Dematteis G., 1994, "Il marketing urbano: cooperare per competere", in Ave e Corsico, (a cura di) *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra.
- Derycke P. H., Huriot J. M., Pumain D., 1996, *Penser la ville: théories et modèles*, Paris, Economica, 335 p.
- Di Meo A., 2002, *Il marketing dell'ambiente e della cultura per lo sviluppo turistico del territorio*, Edizioni Lupetti.
- Doel M. A., Hubbard P. J., 2002, "Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows", in *City*, n. 6.
- Duffy H., 1995, *Competitive cities succeeding in the global economy*, London Spon.
- Egan J., 2001, *Relationship Marketing*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Farinet A., Ploncher E., 2003, "Marketing e la nuova economia della mobilità", in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing*, Venezia, 28-29 novembre.
- Faure A., 1997, *Territoires et subsidiarité: l'action publique locale à la lumière d'un principe contreversé*, Paris, L'Harmattan.
- Ferrari S., 2000, "Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese", in *Sinergie*, n. 52.
- Filiatre J. P., 1993, "La planification stratégique régionale: quelques concepts méthodologiques", in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 1, pp. 161-168.
- Filosa Martone R., 1998, "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", in *Economia & Management*, n. 6, pp. 13-23.
- Flipo J.P., Texier L., 1992, "Marketing territorial: de la pratique à la théorie", in *Revue française du marketing*, n. 136.
- Fontana F., Caroli M. G., 1999, (a cura di), "Il marketing per lo sviluppo locale", in *Sinergie*, n. 49.
- François-Poncet J., 1994, *Refaire la France*, Rapport sénatorial.
- Frémont A., 1999, *La région, espace vécu*, Flammarion.
- Galland B. et al., 1993, *Rapport sur le concept du Marketing de la Ville de Bienne*, Bienne, 15 p.
- Gaudin J. P., 1995, "Politiques urbaines e négociations territoriales: quelle légitimité pour les réseaux de politiques publiques?", in *Revue française de science politique*, vol. 45, n. 1, pp. 31-57.
- Geiger M., 1994, *Le marketing territorial par rapport à la microtechnique dans l'Arc jurassien*, eu châtel, mémoire de licence en Economie régionale, 42 p.
- Gentile P., 1997, "Intégration des acteurs non-étatiques dans les politiques sociales: quel jeu, quelles limites pour les villes suisses", in *Revue suisse de science politique*, vol. 3, n. 3, pp. 71-102.
- Gibelli C., Curti F., 1999, *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea editrice.
- Godfrey K., Clarke J., 2002, *Manuale di Marketing territoriale per il turismo*, Firenze, Le Monnier.
- Gold J.R., Ward S. V., 1994, *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Golfetto F., 1996, "Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina", in *Economia & Management*, n. 5, pp. 103-111.
- Golfetto F., 2000, "Problemi aperti per il marketing delle città", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di) *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano, pp. 113-128.
- Gonin P., 1994, Assises régionales pour l'emploi et le travail, mai-novembre, Atelier n. 6, L'emploi, le travail, la formation et le territoire; éléments constitutifs de la Charte de développement territorial Lille, Conseil régional, 22 p.
- Goux-Baudiment F., 2000, *Quand les territoires pensent leurs futurs*, Editions de l'Aube.
- Governa F., 1997, *Il milieu urbano: l'identità territoriale nei processi di sviluppo, presentazione di Giuseppe Dematteis*, Milano, Franco Angeli.
- Grabow B. (Hrsg), 1998, "Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz", in *Difu-Beiträge zur Stadtforschung*, 25, Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin.
- Grandinetti R., 1994, "Metamarketing", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 145.
- Granovetter M., 1985, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", in *American Journal of Sociology*, vol. 91.
- Gregori G. L., 2000, "Il ruolo dei sistemi-rette nello sviluppo del marketing territoriale", in *Economia Marche*, n. 2.
- Groonross C., 1994, "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", in *Management Decision*, vol. 32, n. 2.
- Grossi R., Debbia S., 1998, (a cura di), *Cantiere cultura. Beni culturali e turismo come risorsa di sviluppo locale: progetti, strumenti, esperienze*, Milano, Il Sole 24 ore.

- Grossi R., Meneguzzo M., 2002, (a cura di) *La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*, Primo Rapporto Annuale di Federculture, Milano, Touring Editore.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R., 1999, *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia.
- Guigou J. L., 1993, *France 2015 recomposition du territoire national*, Paris, DATAR-Editions de l'Aube, coll. Le Monde en cours, 79 p.
- Hällén L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., 1991, "Interfirm adaptation in business relationships", in *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 29-37.
- Hart C., 1998, *Doing a literature review*, London, Sage Publications.
- Healy P., 1995, *Managing Cities: the New Urban Context*, Chichester, John Wiley and Sons., 322 p.
- Helbrecht I., 1998, *Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*, Op-laden, Leske & Buderich, 249 p.
- Hervieu B., Viard J., 2000, *Au bonheur des campagnes*, Ed. l'Aube.
- Holl S., 1992, "City-Marketing und City-Management: Instrumente zur Abstimmung von Stadt- und Einzelhandelsentwicklung und zur Sicherung einer mittelständisch geprägten Einzelhandelsstruktur in den neuen Bundesländer", in *Arbeitsmaterialien zur Raumforschung und Raumordnung*, Heft 6, pp. 311-326.
- Homans G. C., 1992, "Social behavior as exchange", in *American Journal of Sociology*.
- Hoolbrook M. B., Hirschmann E. C., 1982, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", in *Journal of Consumer Research*, n. 9, pp. 132-140.
- Hunt S.D., 1976, "The nature and the scope of marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 40, n. 3, pp. 17-28.
- Hunt S.D., 2002, *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Scarpe.
- Ierardi E., 1999, "Comunicazione e marketing territoriale: Milano 'global city'", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2.
- Iorio R., 1994, "Marketing pubblico per il rilancio di un «prodotto turistico» maturo in Liguria", in *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- Jambes J. P., 2001, *Territoires apprenants : esquisses pour le développement local du XXIème siècle*, Paris, L'Harmattan, 249 p.
- Jarach D., 2000, "Il piano di marketing territoriale esterno", in Valdani e Ancarani, (a cura di) *Strategie di marketing del territorio*, Milano, EGEA.
- Jensen-Butler C., Shacar A., van Weesep J., 1997, *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
- John Ch., Kotz P., 1998, *Stadtmarketing in der Schweiz: vom Verwalten zum Gestalten, Bedeutung des Stadtmarketing in der Schweiz, eine Umfrage in 150 Schweizer Städten und Gemeinden*, Zurich, Marty Druck.
- Keller K. L., 2003, *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall International Edition.
- Koechlin R., 2002, *Stadtmarketing in der Schweiz: eine Zwischenbilanz*, Zurich, Interurban AG.
- Kotler P., 1999, *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, London, Financial Times Prentice Hall.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D., 1999, *Marketing Places Europe*, Londra, Prentice Hall.
- Kotler P., Bowen J., Makens J., 2003, *Marketing del turismo*, Milano, McGraw-Hill.
- Kotler P., Haider D. H., Rein I., 1993, *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, New York, Free Press.
- Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S., 1997, "The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth", New York, The Free Press.
- Kotler P., Levy, S. J., 1969, "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 33.
- Krantz M., Schätzl L., 1997, "Marketing the city", in Jensen-Butler, C., Shachar, A., van Weesep, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
- Laborie J. P., Langumier J. P., de Roo P., 1985, *La politique française d'aménagement du territoire*, Documentation française.
- Latusi S., 2002, *Marketing territoriale per gli investimenti*, Milano, Egea.
- Le Diascorn Y., 1995, *La France: un territoire à ré-aménager*, Ed. Marketing, Coll. Ellipses.
- Le Galès P., 1995, "Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine", in *Revue française de science politique*, vol. 45, n. 1, pp. 57-95.
- Leresche J. P., Saez G., 1997, "Identité territoriale et régimes politiques de la frontière. in Elites, politiques et territoires", in *Revue Pôle sud*, n. 7, pp.27-47.
- Lindblom C.E., 2001, *The market system*, New Haven, Yale University Press.

- Lipovetsky G., 1995, "Marketing en quête d'âme", in *Revue française du Marketing*, vol. 153/154, pp. 11-15.
- Loasby B. J., 2000, "Market institutions and economic evolution", in *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 10.
- Lofman B., 1991, "Elements of experiential consumption: an exploratory study", in *Advances in Consumer Research*, vol. 18, pp. 729-735.
- Loinger G., Nemery J. C., 1997, *Construire la dynamique des territoires. Acteurs, institutions, citoyenneté active Paris*, L'Harmattan, 287 p.; coll. Administration et aménagement du territoire.
- Loinger G., Némery J. C., 2001, *Recomposition et développement des territoires : enjeux économiques, processus, acteurs*, Paris, L'Harmattan, 381 p.
- Lorthiois J., 1997, *Projets de territoire: quelles structures? Quels financements? Quelles ressources humaines?*, CNFPT, 245 p.
- Madiot Y., 1993, *L'aménagement du territoire*, Ed. Masson.
- Madiot Y., 1996, *Aménagement du territoire*, Colin.
- Mastrobuono L., 1999, Intervento al convegno: *Il marketing territoriale*, 6 maggio, Napoli.
- McDonald F. H., 1938, *How to promote community and industrial development*, New York, Harper and Row.
- Meissel R., 1995, *Décentralisation et Aménagement du Territoire*, Ed. Marabout.
- Mele R., 1993, *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Padova, Cedam.
- Ménard C., 1995, "Markets as institution versus organizations as markets? Disentangling some fundamental concepts", in *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n. 28.
- Meneguzzo M., 1995, "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica", in *Azienda Pubblica*, n. 3.
- Mercer D., 1999, *Marketing: the encyclopedic dictionary*, Oxford, Blackwell.
- Mezzino A., 2002, "Sviluppo locale e marketing territoriale: il caso pescarese", in *Azienditalia*, n. 5.
- Michel M., 1994, *L'Aménagement régional en France: du territoire aux territoires*, Ed. Masson.
- Millon-Delsol C., 1993, *Le principe de subsidiarité*, Paris, PUF (Coll. Que sais-je) Monnier E.
- Mohran P., Ghoshal S., 1999, "Markets, firms, and the process of economic development", in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3, pp. 390-412.
- Monod I., de Castelbajac Ph., 1997, *L'aménagement du territoire*, PUF.
- Monod J., de Castelbajac Ph., 1993, "L'aménagement du territoire", in *Que sais-je?*, PUF.
- Morgan R. M., Hunt S. D., 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", in *Journal of Marketing*, n. 58.
- Nemery J. C., Loinger G., 1999, *Recomposition et développement des territoires*, Ed. L'Harmattan.
- Noisette P., Vallérugo F., 1996, *Le marketing des villes: un défi pour le développement stratégique*, Paris, Ed. d'Organisation, 423 p.
- Ostilio M. C., 2000, "La comunicazione territoriale", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di) *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano, pp. 157-177.
- Paddison R., 1993, "City marketing, Image and Reconstruction and Urban Regeneration", in *Urban Studies*, vol. 30, n. 2, pp. 339-350.
- Paoli M., 1999, *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Milano, Guerini e Associati.
- Papotti D., 2001, "L'immagine regionale fra marketing del turismo e marketing territoriale", in *Lombardia Nord-Ovest*, n. 3.
- Peck H., Payne A., Christopher M., Clark M., 1999, *Relationship marketing: strategy and implementation*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Pecqueur B., 1996, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, 244 p.
- Perrone V., 1998, (a cura di) *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri.
- Petiz L., 2001, "Gli enti di promozione del territorio: tra non profit e for profit", in *Sinergie*, n. 54.
- Petruzzellis L., 2002, *Aspetti evolutivi del marketing dall'impresa al territorio*, Bari, Cacucci Editore.
- Piroddi E., Scandurra E., De Bonis L., 2000, *I futuri della città: mutamenti, nuovi soggetti e progetti*, Milano, Angeli.
- Piveteau V., 1997, "Prospective et territoires, quelles questions pour la recherche?" in *Bulletin du Conseil général du génie rural, des eaux et forêts*, n. 47, avril.
- Polci S., 1999, "La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 3.

- Polèse M., 1994, *Economie urbaine et régionale. Logique spatiale des mutations économiques*, Paris, Economica.
- Porter M. E., 1987, *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Portier N., 1996, "Deux pas en avant, un pas en arrière", in *Pouvoirs locaux*, n. 33.
- Premazzi K., 2001, "Cyber-marketing territoriale: l'attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio", in *Micro & Macro Marketing*, n. 2.
- Randet P., 1994, *Un grand dessein*, Documentation française.
- Ranson I., 1998, "Repenser les territoires. Construire des perspectives communes à partir d'échange d'expériences", in *Documents de travail des Editions Charles-Léopold Mayer*, n. 107, 168 p.
- Roncayolo M., 1990, *La Ville et ses territoires*, Galimard/Folio.
- Rosemberg M., 2000, *Le marketing urbain en question: production d'espace et de discours dans quatre projets de villes*, Paris, Anthropos, 184 p.
- Ruegg J., Decoutère S., Mettan N., 1994, *Le partenariat public-privé: un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement?*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes Santo V. M., Verrier P.E.
- Ruegg J., Mettan N., Vodoz L., 1992, *La négociation: son rôle, sa place dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (Coll. Meta).
- Sacco P. L., Pedrini S., 2003, "Il distretto culturale: mito o opportunità?", in *Working Paper*, n. 5, Università di Torino, Dipartimento di Economia.
- Santagata W., 2002, "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth", in *Working Paper*, n. 1, Università di Torino, Dipartimento di Economia.
- Sassen S., 1997, *Le città nell'economia globale*, Bologna, Il Mulino.
- Scholz C., 2000, "Strategische Planung oder Marketing?", in *Alternative Kommunalpolitik*, n. 6.
- Scipioni A., Vecchiato G., 2002, *Marchio d'area: strumento di competizione turistica*, Milano, Franco Angeli.
- Segre G., 2003, "D.O.C., Exit e Innovazione - Property Rights nel distretto culturale del vino nelle Langhe", in *Working Paper*, n. 4, Università di Torino, Dipartimento di Economia..
- Sforzi F., 1994, "City marketing and local development", in Ave e Corsico, (a cura di) *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra.
- Siano A., 2001, "Marketing e comunicazione nelle strategie degli enti di promozione del territorio", in *Sinergie*, n. 54.
- Sicca L., 2000, "Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio", in Bellini, *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Franco Angeli.
- Silvestrelli S., Agazzani D., 2002, "Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto", in *Economia e diritto del terziario*, n. 1.
- Sperling D., 1991, *Le marketing territorial*, Toulouse, Milan-Média.
- Storlazzi A., 1997, "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing", in *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- Sweneey D. J., 1972, "Marketing: management technology or social process", in *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 3-10.
- Texier L., 1993, "Peut-on parler de marketing territorial?", in *Revue d'économie régionale et urbaine*, Paris, n. 1, pp. 141-160.
- Texier L., 1999, "Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial: produit de ville et offre de territoire", in *Revue d'économie régionale et urbaine*, Paris, n. 5, pp. 1021-1036.
- Texier L., Valla J. P., 1992, "Le marketing territorial et ses enjeux", in *Revue Française de Gestion*, Paris, n. 87, pp. 45-55.
- Theys J., Wachter S., 1996, Ministère de L'équipement, des Transports et du Logement; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques France 2015: quels enjeux pour le territoire français dans l'Europe de demain? Actes du colloque CPVS / DRAST / DATAR, mars 1996 in *Dossier des séminaires techniques, territoires et sociétés*, n. 33, déc. 1996, 128 p.
- Thuriot F., 1999, *Cultures et territoires: les voies de la coopération*, Paris, L'Harmattan, 334 p.
- Troilo G., 1993, "L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa", in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.
- Vaccà S., Cozzi G., 2002, "Come governare la globalizzazione dello sviluppo economico", in *Economia & Management*, n. 4, pp. 59-68.
- Valdani E., 1995, (a cura di), "Marketing", in *Marketing*, Torino, Utet.
- Valdani E., Ancarani F., 2000, (a cura di) *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano.

- Valdani E., Ancarani F., 2000, (a cura di) *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Valdani E., Ancarani F., 2001, "Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience", *WP SDA Bocconi*, n. 55.
- Valdani E., Guenzi P., 1998, *Il marketing nei parchi tematici. Un modello di gestione per le imprese dell'entertainment*, Milano, EGEA.
- Valdani E., Jarach D., 1998, "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica" in Perrone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Etas Libri, Milano, pp. 113-130.
- Valotti G., 2000, *La riforma delle autonomie locali. Dal sistema all'azienda*, Egea, Milano.
- Valotti G., Zangrandi A., 1996, (a cura di), *Dall'autonomia istituzionale all'autonomia realizzata: nuovi modelli di riferimento per l'ente locale*, Maggioli, Rimini.
- Van den Berg L., 1990, *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4.
- Van den Berg L., Bramezza I., Van der Meer J., 1994, "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", in *Impresa e Stato*, n. 27.
- Van den Berg L., Braun E., 1999, "Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity", in *Urban Studies*, vol. 36.
- Van den Berg L., Braun E., Otgaar A. H. J., 2000, *The attractive city. Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation*, Euricur Report 200-1, Rotterdam.
- Van den Berg L., Braun E., Otgaar A. H. J., 2002, *Sports and city marketing in European cities*, Aldershot, Ashgate.
- Van den Berg L., Klaassen L.H., Van der Meer J., 1990, "Marketing metropolitan regions", International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre.
- Van den Berg L., Van der Meer J., 1994, "Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results", in Ave e Corsico (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Edizioni Torino Incontra.
- Van der Meer J., 2000, "The role of city marketing in urban management", in *Euricur Series*, n. 2.
- Varaldo R., 1999, "Dal localismo al marketing territoriale", in Fontana e Caroli (a cura di), "Il marketing per lo sviluppo locale", in *Sinergie*, n. 49.
- Varaldo R., Caroli M., 1999, "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", in Fontana e Caroli (a cura di), *Il marketing per lo sviluppo locale*, in *Sinergie*, n. 49, pp. 73-84.
- Veltz P., 1996, *Mondialisation, villes et territoires: l'économie d'archipel Paris*, PUF, 264 p., coll. Economie en liberté.
- Vesci M., 2001, *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam.
- Volterrani A., 1999, "Politiche di rete e marketing territoriale", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2.
- Wackerman G., 1996, *L'Aménagement du territoire français, Hier et demain*, Ed. SEDES.
- Ward K. G., 2000, "From rentiers to rantiers: 'active entrepreneurs', 'structural speculators' and the politics of marketing the city", in *Urban Studies*, vol. 37, n. 7.
- Wieviorka M., 1975, "Le marketing urbain", in *Espaces et sociétés*, n. 16, pp. 109-123.
- Wolf K., Tharun E., 2002, *Stadt - und Regionalmarketing: Vermarktung von Stadt und Region?*, Frankfurt am Main, Selbstverlag, 70 p.