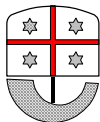




UNIONE EUROPEA



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE LIGURIA



PSR 2014/2020



LEADER



VALLI SAVONESI

PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014/2020

Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

MISURA 19 – Sostegno allo sviluppo locale LEADER

**SOTTOMISURA 19.1 – Sostegno preparatorio per la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD)
- Stimolare lo sviluppo locale**

<http://enrd.ec.europa.eu/it/policy-in-action/cap-towards-2020/rdp-programming-2014-2020>.
www.psrliguria.it

PROGETTO PILOTA

**MESSA A PUNTO DI STRUMENTI INNOVATIVI DI COMUNICAZIONE
PER LO SVILUPPO DELL'ECONOMIA DELLE
"VALLI SAVONESI"**



Responsabile dell'informazione



**Centro di Sperimentazione
e Assistenza Agricola**

Azienda Speciale



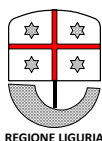
Sede Operativa e Amministrativa

17031 Albenga - Regione Rollo, 98
Tel. +39 0182 554949 - Fax +39 0182 1904671
cersaa.albenga1@rivlig.camcom.it
cersaa.amministrazione@pcert.postecert.it
www.cersaa.it

Sede Legale

17100 Savona - Via Quarda Superiore, 16
C. Fiscale e P. IVA 01438040097

Autorità di Gestione



REGIONE LIGURIA

Regione Liguria
Dipartimento agricoltura, turismo, formazione e lavoro.
Settore Politiche agricole e della pesca.

SOMMARIO

SOMMARIO	2
PREMESSA.....	3
DEFINIZIONE DI MARKETING TERRITORIALE	7
ORIGINI ED OBIETTIVI DEL MARKETING TERRITORIALE	8
LE CARATTERISTICHE DEL MARKETING TERRITORIALE	12
COMPLESSITÀ E INCERTEZZE DEL MARKETING TERRITORIALE	15
L'OGGETTO: IL TERRITORIO (INTESO COME PUNTO DI PARTENZA PER IL VANTAGGIO COMPETITIVO)	17
LE FUNZIONI DEL MARKETING TERRITORIALE	20
L'ESIGENZA DI ADOTTARE STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE	22
GLI STRUMENTI DEL MARKETING TERRITORIALE	25
Il prodotto "Territorio"	25
La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta	26
Strumenti per la condivisione dell'identità	30
Strumenti per la costruzione dell'identità	33
Strumenti per la comunicazione dell'identità	35
Gli strumenti a carattere ibrido	37
Le fasi di una strategia di marketing territoriale	40
IL MARKETING TERRITORIALE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA	42
LO STORYTELLING	47
Lo storytelling nel settore turistico	49
Lo storytelling in campo agroalimentare	50
Lo storytelling rurale.....	52
La Rural Social Innovation	54
IL RISULTATO DELL'ANALISI DI MARKETING – LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DEL GAL VALLI SAVONESI	56
IL PRIMO PASSAGGIO OPERATIVO – LA COMUNICAZIONE COORDINATA	57
IL COLLAUDO DELLE ATTIVITÀ DI COSTRUZIONE DI UNA IMMAGINE NUOVA ED EVOCATIVA DEI TERRITORI.....	59
DETTAGLIO DEGLI STRUMENTI MESSI A PUNTO CON IL PROGETTO PILOTA	61
Filmati.....	61
Sito web	66
Social	68
Account TWITTER	68
Account FACEBOOK	69
CONCLUSIONI GENERALI.....	70

PREMESSA¹

Oggi alla Comunicazione si riconosce una centralità strategica impensabile fino a qualche decennio fa.

Enti pubblici e privati hanno compreso il ruolo che essa può rivestire sul fronte sia esterno che interno, per garantire una maggiore produttività in termini di realizzazione di prodotti e servizi e una più sensibile efficienza relativamente ai tempi e ai modi nei quali questi risultati vengono raggiunti. Gli enti pubblici, ad esempio, a partire dagli anni Novanta, hanno iniziato un lungo e fondamentale percorso verso il riconoscimento della funzione centrale della comunicazione nell'avvicinare le istituzioni all'utenza e nel rendere quest'ultima protagonista attiva del processo comunicativo (leggi 142/1990 e 241/1990). In questa fase la Comunicazione ha progressivamente iniziato a porsi come ambiente, spazio di incontro e interazione fra il mondo esterno, quello dell'utenza e degli *stakeholder* in genere, e quello interno, caratterizzato dalle diverse esigenze del personale dell'ente/azienda. La sua funzione si è estesa: da un ruolo più informativo-trasmissivo ed essenzialmente rivolto ai media, si è poi configurato come la "cabina di regia" in grado di interpretare e sistematizzare le problematiche provenienti dai due fronti (interno ed esterno), raccogliendo e organizzando le diverse segnalazioni, ma soprattutto dando a queste necessità risposte tempestive in termini sia politici (di strategia d'impresa) che organizzativi (flussi operativi interni ed esterni). Ed infatti, è questo il periodo in cui anche la figura preposta al governo di tale processo, il Comunicatore, ha trovato un riconoscimento anche istituzionale (Legge 150/2000). Ma le organizzazioni, quelle pubbliche *in primis*, hanno fatto fatica a recepire questi cambiamenti in profondità e spesso, anche a causa delle nuove tecnologie, si è ingenerata l'illusione di poter governare questa complessità di scenario con interventi di tipo tecnologico o con operazioni di semplice marketing. Il risultato, il più delle volte, è stato il proliferare, ad esempio, di siti web che, solo nella migliore delle ipotesi, si sono rivelati poco più di dettagliate

¹ Lastrucci C. (2010). Comunicazione e marketing territoriale: lo studio di un nuovo modello di strategia per il territorio toscano. Tesi di dottorato in economia vitivinicola e sviluppo rurale (XXIII Ciclo), A.A. 2009/2010.

Vatino R. (2000). Un esempio di comunicazione: Il "Marketing Territoriale". Master in "Comunicazione e Divulgazione Scientifica". Università degli Studi di Teramo.

brochure da mettere online, semplici alternative al formato cartaceo: vecchie e inadeguate strategie per dare risposte a problematiche nuove. Scenario simile si ritrova anche nel mondo delle aziende private.

Troppo spesso le imprese sono cadute nella tentazione di identificare la comunicazione con la promozione della loro immagine aziendale. Basandosi su questo limitante presupposto, hanno impostato le loro strategie di impresa posizionando la comunicazione a valle dei processi produttivi, centrate cioè sui prodotti definiti e finiti, rinunciando così agli immensi vantaggi che sarebbero potuti scaturire dal collocare la comunicazione a monte del processo, e cioè già in fase di progettazione dei prodotti, comunicativi e non².

Né segnali più interessanti si sono riscontrati nell'area della comunicazione territoriale, dove la Comunicazione ha avuto l'obiettivo di coordinare interessi ed esigenze diverse, orchestrare realtà già definite, in particolare comunicare i prodotti ed i servizi, piuttosto che per ideare, sviluppare, realizzare e monitorare l'uso concreto dei prodotti e servizi stessi. Da qui risulta urgente intervenire proprio sul piano della strategia di comunicazione. Una strategia che dovrà agire in modo tale che la centralità della comunicazione, faticosamente e meritoriamente acquisita in anni di importanti esperienze italiane e internazionali, non si riduca soltanto a strategie di marketing, ma si ponga veramente come la "cabina di regia" di tutte le azioni comunicative, che vanno dall'organizzazione dei flussi comunicativi fino allo sviluppo di ambienti di gestione e condivisione di *knowledge*. In questa nuova prospettiva, progettare una strategia di comunicazione, significa mettere in moto un meccanismo capace di portare a sistema senza appiattare, di regolare rispettando la complessità, di valutare senza reprimere, agendo come strumento di governo di complessi sistemi organizzativi in continuo divenire. Un processo innescato e sostenuto dalla comunicazione, in questa prospettiva vista come energia creatrice, capace cioè di ripensare la *mission* e l'organizzazione di enti, istituzioni e aziende alla luce dei contenuti che il processo comunicativo stesso sollecita a produrre: è questo il fulcro della *working*

² Toschi L., *La comunicazione generativa*, Apogeo, Milano, 2011

hypothesis della comunicazione generativa, paradigma che supera il modello gerarchico-trasmittivo-imitativo dell'attività comunicativa, sulla base del quale questa tesi si è sviluppata³.

Un processo, allora, che chiameremo proprio "generativo", tale cioè da dare vita ad identità inedite che dalla comunicazione attingono forze e risorse, dando respiro a ciò che già esiste o che allo stesso tempo divengono generatrici di identità del tutto nuove.

Qui sta la sfida di una comunicazione che si assume il ruolo di spezzare la consueta distinzione tra comunicazione interna ed esterna, vedendo nella Conoscenza e nella Ricerca non una premessa alla produzione, sia essa anche una strategia per il marketing territoriale, ma il valore ultimo della produzione stessa.

Questo significa trasformare la comunicazione del prodotto in una nuova forma di comunicazione che va collocata anche e soprattutto dentro il prodotto, e cioè nel suo uso reale. Così facendo, le modalità di fruizione di quest'ultimo si potranno trasformare in fondamentali dati di conoscenza per migliorare o trasformare il prodotto stesso. In tale prospettiva appare evidente come la Conoscenza sia indispensabile per un processo produttivo, perché, da un lato indirizza, corregge, trasforma il prodotto e dall'altro forma il consumatore ad un uso consapevole di quest'ultimo.

Questo progetto pilota ha avuto l'obiettivo di portare avanti attività con l'obiettivo di realizzare un modello di strategia di comunicazione del territorio in grado di porre al centro del suo processo la conoscenza, la ricerca, la formazione. Un progetto che, al tempo stesso, valorizzasse l'attività economica nelle sue molteplici sfaccettature, i comportamenti sociali dei soggetti individuali e collettivi, i flussi umani (da quelli turistici a quelli più propriamente legati alle attività economiche), l'identità mediale dei territori stessi così come espressa dalle più svariate forme comunicative.

In questa precisa prospettiva di valorizzazione della comunicazione intesa come sistema che è sì espressione di una cultura del territorio, ma che contemporaneamente esprime, indirizza, definisce l'identità comunicativa del territorio, si è ritenuto fondamentale, per capire il rapporto fra strategie comunicative *top level*, sviluppate a livello di governo locale e possibili strategie

³ Toschi L., *La comunicazione generativa*, Apogeo, Milano, 2011

d'impresa, analizzare quale possa essere il modello comunicativo più adatto alle esigenze del territorio del Gal Valli savonesi, proponendo, anche, strumenti comunicativi e approcci il più possibili efficaci.

Il tutto nella specifica prospettiva, ritenuta centrale, di comprendere come si possa materializzare, a livello di sistema, il rapporto fra:

- definizione della strategia comunicativa
- comunicazione organizzativa interna
- comunicazione verso l'esterno (specialmente comunicati stampa, brochure e siti web)

Tutto questo, al fine di preparare, per la successiva fase attuativa del Gal Valli Savonesi:

- il monitoraggio degli effetti della comunicazione autoprodotta sulla comunicazione etero prodotta dai vari media (carta stampata, televisioni, radio, internet, etc.)
- la portata a sistema dei dati emergenti circa gli effetti della comunicazione istituzionale all'interno della struttura del Gal stesso.

Così facendo, si è cercato di porre le basi per creare un sistema di valutazione orientato alla *content analysis*. Qualsiasi politica di indirizzo comunicativo, mirata cioè a creare un macro immaginario che sia trainante rispetto al micro immaginario delle aziende, oggi come mai avrà bisogno di creare un ambiente di comunicazione che sia in grado di recepire le esigenze, le potenzialità inespresse del territorio a tutti i livelli di riferimento. Portare a sistema questa creatività diffusa, anche se a volte critica e casuale, significa ridefinire le risorse di un territorio riuscendo finalmente ad andare oltre una visione finanziaria e monetaria, non solo oggi in considerazione della crisi poco sostenibile, ma ormai insufficiente sul piano della competizione internazionale.

DEFINIZIONE DI MARKETING TERRITORIALE⁴

Il concetto di marketing si fonda sullo studio del mercato da cui è poi possibile rilevare ogni dato e informazione che permette la realizzazione di un piano strategico di marketing, facilitando così l'impresa in una più efficace azione di produzione, promozione e vendita dei suoi prodotti o servizi ai potenziali consumatori e utenti, nella prospettiva di realizzare un adeguato profitto⁵.

Per quanto riguarda il marketing territoriale, esso si fonda sullo studio del territorio e del mercato degli investitori, da cui si rileva ogni dato e informazione utile per realizzare un piano strategico di marketing territoriale, sulla base del quale facilitare l'ente pubblico locale nella sua azione di definizione, promozione e vendita di un insieme di servizi territoriali ai potenziali investitori, nella prospettiva di negoziare nuovi investimenti per migliorare la competitività delle imprese esistenti e per realizzare l'insediamento di nuove imprese non esistenti sul territorio.

Praticamente, nel primo caso le imprese producono e vendono i prodotti e i servizi con lo scopo di soddisfare anzitutto l'interesse degli azionisti ed i dipendenti; nel secondo caso, gli enti pubblici locali producono e vendono l'offerta territoriale per valorizzare il territorio dal punto di vista socio-economico, vale a dire lo scopo primario di soddisfare l'interesse collettivo⁶.

Per quanto riguarda il piano strategico, nel primo caso esso contiene gli obiettivi di profitto che vengono auspicati dagli azionisti e dai dipendenti, mentre nel secondo esso contiene gli obiettivi sociali auspicati dai pubblici amministratori nell'esercizio delle attività di interesse generale.

Il lavoro di realizzazione e attrazione di un piano strategico di **marketing territoriale**, e quindi di negoziazione di nuovi investimenti, dovrà essere condiviso dagli enti pubblici locali con gli operatori privati, in maniera da beneficiare dell'apporto di risorse economiche, e soprattutto manageriali, che il mondo imprenditoriale per sua natura è capace di esprimere.

Operando in questo modo, si può cercare di raggiungere la *mission* di perseguire l'interesse individuale non disgiunto dall'interesse sociale⁷.

Sul piano operativo, il Gal ha già condotto un sommario studio del territorio e del mercato da cui desumere gli elementi informativi utili per definire sia l'offerta territoriale sia il piano di marketing strategico che risulti vincente nella realizzazione degli obiettivi di uno o più progetti di sviluppo locale incentrati sulle più svariate attività economiche: agricola, agroalimentare, museale, turismo,

⁴ Lastrucci C. (2010). Comunicazione e marketing territoriale: lo studio di un nuovo modello di strategia per il territorio toscano. Tesi di dottorato in economia vitivinicola e sviluppo rurale (XXIII Ciclo), A.A. 2009/2010.

Vatinno R. (2000). Un esempio di comunicazione: Il "Marketing Territoriale". Master in "Comunicazione e Divulgazione Scientifica". Università degli Studi di Teramo.

⁵ Bramanti A., *Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance*, in Biggiero L, Sammarra A., (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci Editore, Roma, 2002.

⁶ Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002.

⁷ E., Ancarani F., *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000

agriturismo, ecc.⁸. In questa prospettiva, il ruolo della comunicazione, nell'accezione generativa del termine qui adottato, diventa essenziale⁹. Una comunicazione intesa, non solo come comunicazione del prodotto, ma comunicazione per ideare, sviluppare, realizzare e monitorare l'uso concreto del prodotto stesso. Per creare quindi un ambiente comunicativo che ridefinisca il rapporto fra mondo della produzione e dell'uso.



⁸ Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Angeli, Milano, 2003

⁹ Toschi L 2011, op. cit

ORIGINI ED OBIETTIVI DEL MARKETING TERRITORIALE

Le autorità governative della Nuova Zelanda, nel 2002, commissionarono delle ricerche di mercato riguardanti il posizionamento internazionale della nazione, rilevando che l'identità mediale di tale nazione ne proponeva un'immagine di paese perfetto per le attività all'aria aperta.

Tale immagine fu valutata come riduttiva, per cui le autorità locali investirono delle risorse per incentivare il turismo, evidenziando anche aspetti legati alla creatività, alla conoscenza e all'innovazione. Pertanto, venne modificato il posizionamento della Nuova Zelanda a livello internazionale, da un lato, consolidando l'immagine di un Paese in grado di sostenere i settori chiave che solitamente ne avevano trainato lo sviluppo, dall'altro, cominciando a promuovere le aree di competitività emergenti¹⁰.

In pratica, la Nuova Zelanda si era posta l'obiettivo di promuovere la nazione come luogo ideale in cui vivere, lavorare e investire puntando a traguardi sia nel medio che nel lungo termine.

Quello della Nuova Zelanda appare come uno degli innumerevoli esempi di aree geografiche in cui le strategie di sviluppo adottano logiche definite di marketing territoriale. Infatti, nonostante si tratti di un fenomeno relativamente recente, la gestione dei territori attraverso il ricorso a strumenti e tecniche mutuati dal mondo delle aziende, è divenuta una prassi consolidata e diffusa in tutto il mondo¹¹.

La principale causa alla base di tale tendenza è riconducibile ad un accresciuto livello di competitività tra aree geografiche; lo sviluppo ed il benessere di un territorio, infatti, sembrano sempre più spesso passare per la sua capacità di attrarre imprese e turisti; il manifestarsi di dinamiche concorrenziali tra aree, a sua volta, è la conseguenza di una serie di cambiamenti che hanno caratterizzato il panorama economico mondiale degli ultimi decenni.

La necessità di governare un'area geografica adottando logiche strategiche emerge, quindi, come diretta conseguenza, da un lato, dello sviluppo di una competizione sempre più marcata tra territori; dall'altro, dell'esigenza di perseguire, unitamente alla crescita economica, anche finalità di carattere sociale, e ambientale. Tradizionalmente, infatti, la gestione pubblica di un territorio veniva effettuata essenzialmente attraverso l'impiego di strumenti di pianificazione urbanistica e amministrativa, quale, ad esempio, il Piano Regolatore, che rappresentava il mezzo principale per definire «cosa» un territorio sarebbe dovuto diventare.

Le trasformazioni verificatesi nel corso degli ultimi anni hanno, però, reso palese l'inadeguatezza di tali strumenti e la necessità, per le amministrazioni pubbliche, di affiancare a essi logiche e modalità di intervento derivanti dalla gestione d'impresa. In tal senso, i governi locali e nazionali, oltre all'amministrazione del presente devono dedicare sempre maggior impegno alla pianificazione del futuro, definendo un modello di crescita, individuando le risorse necessarie al suo perseguimento e ponendo in essere un complesso di azioni per la loro acquisizione.

¹⁰ Gallucci C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in Aa.Vv., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003

¹¹ Pichierri A., *Lo sviluppo locale in Europa. Stato dell'arte e prospettive*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2005

Nonostante l'applicazione del marketing a un territorio sia una disciplina alquanto recente, essa è già stata oggetto di notevole attenzione da parte degli studiosi; peraltro, soprattutto nelle prime fasi dello sviluppo di questa materia, il dibattito ha visto interventi di ricercatori provenienti da numerose aree, ciascuno dei quali ha apportato una diversa ottica nell'analisi della tematica. Urbanistica, sociologia, economia d'impresa, pubblica amministrazione, comunicazione, geografia economica hanno fornito visioni diverse e presentato molteplici interpretazioni degli obiettivi dell'attività, del suo oggetto, del processo attraverso cui questa viene svolta, dei suoi destinatari e dei suoi beneficiari. Tanto è vero che molto spesso è difficile trovare una convergenza, anche solo sul piano prettamente terminologico; si parla, di volta in volta, di city marketing, marketing territoriale, sviluppo locale, marketing degli investimenti, marketing urbano, marketing locale, marketing turistico¹².

Al solo fine di mostrare la varietà delle interpretazioni e degli approcci possibili, di seguito si riportano alcune delle definizioni associate al marketing applicato al territorio:

- insieme di attività finalizzate a raccordare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, dalle imprese locali dai turisti e dagli altri utilizzatori potenziali del territorio¹³;
- insieme di azioni volte a perseguire la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nel territorio¹⁴;
- insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in una specifica area o territorio, imprese locali e promuovere un'immagine favorevole¹⁵;
- insieme di attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti da una determinata area, stabilire un valido sistema di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dell'offerta del territorio, individuare modalità efficaci di distribuzione dell'offerta territoriale, promuovere l'immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore¹⁶;
- insieme delle attività volte a potenziare la posizione competitiva del territorio nel confronto internazionale per attrarre gli investimenti produttivi, migliorare l'immagine del territorio ed il benessere della sua popolazione¹⁷;

¹² Amato G., Varaldo R., Lazzeroni M., *La città nell'era della conoscenza e dell'innovazione*, Angeli, Milano, 2005

¹³ Van Der Meer J., *The role of city marketing in urban management*, in *Euricur Series*, n.2, 1990

¹⁴ Van Den Berg L., Klaassen L.H., Van Der Meer J., *"Marketing metropolitan regions"*, International Conference on *Marketing Metropolitan Regions*, 8-10 novembre, 1990

¹⁵ Texier L., Valla J.P., *"Le marketing territorial et ses enjeux"*, in *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier, 1992, pp.12

¹⁶ Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993

¹⁷ Paddison R., *"City Marketing, Image Reconstruction and urban regeneration"*, in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2, 1993

- analisi dei bisogni degli *stakeholder*, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder* e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore¹⁸;
- insieme di tutte le attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali¹⁹;
- funzione che contribuisce allo sviluppo dell'area, attraverso un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. L'interpretazione che il marketing fornisce delle caratteristiche del territorio avviene a livello strategico di sistema territoriale e a livello operativo dei singoli elementi che compongono l'area in questione e delle varie tipologie di utenti attuali e potenziali²⁰;
- processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme degli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini²¹.

Indipendentemente dalla prospettiva adottata e quindi, a prescindere dal fatto che a questa disciplina si vogliano attribuire finalità più o meno ampie, destinatari più o meno numerosi, logiche che ricalcano più o meno il tradizionale processo di marketing management, sembra possibile individuare comunque dei tratti trasversali alle diverse interpretazioni qui schematicamente riassunti.

In particolare:

1. il **marketing territoriale**, al pari di quanto avviene nelle realtà aziendali, **si colloca all'interno di un più ampio processo di *governance*, di gestione strategica dell'area;**
2. il **marketing territoriale** rappresenta una modalità per **interpretare e gestire le relazioni con i vari *stakeholder***, che influenzano tutte le scelte strategiche connesse al territorio;
3. il **marketing territoriale si compone di una serie di processi, progetti e strumenti** attivati a seconda delle caratteristiche degli *stakeholder* cui l'azione di marketing si rivolge e degli obiettivi che ad essi vengono assegnati.

Tre caratteristiche trasversali che pongono quesiti essenziali circa la natura della comunicazione intesa come strumento di costruzione economica-sociale della realtà.

¹⁸ Ancarani F., "Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", WP SDA Bocconi, n. 12, 1996

¹⁹ Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999

²⁰ Caroli M. G., *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999

²¹ Cercola R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999, pp23

LE CARATTERISTICHE DEL MARKETING TERRITORIALE

Nell'ambito del marketing applicato al sistema territoriale si possono distinguere due diversi approcci o interpretazioni:

- a. il primo tende a definire una strategia che valorizzi le forze esistenti del territorio;
- b. il secondo tende a cercare di costruire una strategia con cui indirizzare le forze esistenti e favorire la nascita di nuove realtà.

La prima è caratterizzata dalla continuità di azioni tra passato, presente e futuro; la seconda è caratterizzata da una forte discontinuità, volendo perseguire azioni e iniziative diverse da quelle fino a quel momento portate avanti.

Questi approcci non vanno necessariamente considerati come alternativi, ma anzi come integrazione nell'ambito di un modello formalizzato di pianificazione.

Pertanto sono identificabili tre diversi modelli, quali:

- **processo aziendale guidato dal mercato:** si tratta di una situazione in cui uno o due soggetti formulano le scelte strategiche, assumendo una forte leadership²²; in pratica, in questi contesti ci si trova di fronte a un insieme di *stakeholder*, numericamente circoscritto, composto da attori pubblici e privati, che operano adottando una logica aziendale, di tipo top-down. Le organizzazioni che adottano questo processo limitano al minimo il coinvolgimento di altri soggetti ed evitano processi decisionali a carattere collaborativo, prediligendo, di contro, l'internalizzazione delle attività chiave, così da ridurre il più possibile i tempi di implementazione. Il processo di formulazione della strategia tende quindi ad avere carattere, prevalentemente, informale ed a svolgersi all'interno di una cerchia ristretta di attori; i criteri alla base delle scelte strategiche sono legati, soprattutto, a ritorni in termini economici, piuttosto che di tipo non monetario.
- **processo comunitario guidato dalla destinazione:** rappresenta il modello opposto a quello descritto in precedenza, in cui la strategia è la risultante di una combinazione di attività poste in essere da numerosi attori locali, che giocano un ruolo significativo. In genere, in tale modello si riscontra la presenza di un soggetto che cerca di massimizzare il coinvolgimento della comunità locale; il processo decisionale assume quindi carattere collaborativo e basato sul consenso e vede il ricorso a strumenti quali tavole rotonde, assemblee ed altri meccanismi volti a incentivare la partecipazione, nonché a meccanismi formali di pianificazione. I criteri alla base delle scelte tengono conto degli impatti sociali, culturali ed ambientali, oltre che di quelli economici.
- **processo misto:** si colloca tra i due precedenti e parte dal presupposto che non vi sia un modello unico, ma che sia possibile combinare obiettivi e priorità dei due precedenti. La struttura organizzativa cerca di raggiungere un equilibrio tra le esigenze degli attori pubblici,

²² Flagestad A., Hope C.A., "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, vol. 22, n. 5, 2001

quelle dei soggetti economici e quelle delle comunità locali; in tal senso, **la strategia è la risultante sia di iniziative generate su impulso degli attori locali sia di attività definite dall'alto.**

Un altro punto di contatto tra i vari approcci teorici viene rappresentato dal fatto che la maggior parte di questi considera il marketing territoriale come un processo incentrato sulle risorse, le quali possono essere considerate l'oggetto principale del marketing territoriale. In termini concreti, alcuni autori²³ riconducono le **strategie di marketing territoriale di base** a tre possibili linee di attività a seconda del diverso ruolo attribuito alle risorse dell'area:

1. **integrazione e fertilizzazione delle componenti attuali del territorio:** si tratta di una strategia volta a fare leva sulla dotazione di risorse esistente del territorio per valorizzarne gli elementi positivi; pertanto **per il successo di tale strategia** appare cruciale lo sviluppo di modalità di coordinamento tra le diverse iniziative finalizzate al rafforzamento dei singoli fattori di competitività dell'area;
2. **sviluppo di opportunità di cambiamento:** è una strategia che utilizza le risorse e la vocazione del territorio come punto di partenza per avviare un processo di trasformazione che, mediante l'arricchimento della dotazione di risorse dell'area, possa condurre a una modifica, anche parziale, della sua vocazione.
3. **sviluppo di «progetti innovatori»:** è una strategia che fa del cambiamento il suo asse portante; in particolare, mediante la realizzazione di interventi strutturali, economici e di immagine, particolarmente rilevanti ed innovativi, si punta a produrre una trasformazione radicale dell'area, della sua vocazione e del posizionamento percepito, sviluppando quindi una nuova dotazione di risorse.

Appare chiaro come la **prima strategia** sia strettamente riconducibile a una logica di **conservazione** delle caratteristiche del territorio e la **terza** a una logica di **innovazione** e modifica radicale dell'identità; di contro, la **seconda** può essere considerata una sorta di **trait d'union** tra i due approcci in quanto utilizza le risorse esistenti nell'area, ma per giungere ad una ridefinizione della sua identità.

La strategia del Gal Valli Savonesi

risulta essere molto più vicina al secondo modello

che non agli altri due.

²³ Caroli M. G., *Il Marketing territoriale*, cit., p. 134

COMPLESSITÀ E INCERTEZZE DEL MARKETING TERRITORIALE²⁴

Il processo di marketing territoriale risulta di particolare complessità e incertezza nei suoi esiti a causa di una serie di fattori relativi sia alla struttura ed alle caratteristiche degli attori territoriali sia ai loro comportamenti ed atteggiamenti²⁵.

1. Una prima e significativa criticità è rappresentata dall'**elevata eterogeneità** degli *stakeholder* sia rispetto all'attività svolta sia relativamente alla loro natura giuridica; il processo di sviluppo di un territorio giocoforza coinvolge soggetti pubblici e soggetti privati, aziende la cui finalità è il profitto e organizzazioni non profit, attori operanti in settori produttivi diversi, individui che vivono nella località e individui che vi si trovano solo per lavoro, e così via. È quindi evidente che, **quanto maggiori sono queste diversità, tanto più complessa risulterà l'azione tesa a individuare punti di convergenza su cui fare leva**, poiché i benefici dell'attività di marketing territoriale potrebbero ricadere in modo disomogeneo sui vari *stakeholder*.
2. In secondo luogo, **in relazione agli attori di tipo imprenditoriale** la realtà europea e quella italiana mostrano una prevalenza di aziende e organizzazioni di piccole o medie dimensioni, le cui caratteristiche possono rappresentare delle vischiosità alla predisposizione e all'implementazione di programmi di marketing territoriale. Queste imprese rappresentano solitamente una **visione strategica focalizzata sul breve periodo** che si concilia male con le strategie territoriali i cui obiettivi spesso possono trovare realizzazione nel medio o nel lungo termine²⁶.

Il complesso insieme delle criticità può essere superato solo se, nella gestione del processo di marketing territoriale si adotta un **approccio relazionale sia da parte del soggetto iniziatore sia di tutti gli altri attori progressivamente coinvolti nella progettazione e nella realizzazione**. In particolare, al fine di consentire all'insieme di attori di muoversi in modo coordinato e finalizzato, è necessario che sussistano alcune delle condizioni che qui di seguito indichiamo²⁷:

- a. **adozione di logiche collaborative**, piuttosto che competitive; questo fattore passa necessariamente per un cambiamento culturale nelle logiche di operatività dei singoli attori, ciascuno dei quali deve dimostrarsi disposto ad accettare un confronto paritetico con gli

²⁴ Lastrucci C. (2010). Comunicazione e marketing territoriale: lo studio di un nuovo modello di strategia per il territorio toscano. Tesi di dottorato in economia vitivinicola e sviluppo rurale (XXIII Ciclo), A.A. 2009/2010.

Vatinno R. (2000). Un esempio di comunicazione: Il "Marketing Territoriale". Master in "Comunicazione e Divulgazione Scientifica". Università degli Studi di Teramo.

²⁵ Pastore A., Bonetti E., *Il brand management del territorio, Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006

²⁶ Stokes R., *Tourism strategy making; insights to the events tourism domain*, in *Tourism Management*, vol. 29, n. 2, 2008

²⁷ Cercola R., *"Economia neoindustriale e marketing territoriale"*, cit., p. 161

altri, indipendentemente dalla loro dimensione e dalla fase del processo in cui questi entrano in gioco; tale approccio rappresenta l'unica base efficace da cui partire per superare le problematiche connesse alla prevalenza di attori di piccole e medie dimensioni.

- b. stimolare un **cambiamento di carattere culturale**, riconducibile all'accettazione di una logica di flessibilità, con la conseguente possibilità di mediare gli obiettivi individuali per consentire la massimizzazione del risultato complessivo. Tale mediazione, per un verso, può semplificare la ricerca di un fine condiviso e, per altro verso, può agevolare la scelta dei sottosistemi territoriali cui attribuire maggiore rilevanza nella definizione dell'immagine dell'area;
- c. giungere a una chiara **condivisione delle finalità del processo**, onde evitare il rischio di ottenere un risultato non equilibrato. In tal caso, alcuni dei beneficiari dell'intervento vedrebbero i loro bisogni soddisfatti in misura maggiore rispetto a quanto previsto originariamente, a scapito di altri che risulterebbero, invece, solo parzialmente soddisfatti. Una definizione delle finalità e dei risultati attesi dal processo permette, invece di superare le problematiche connesse all'eterogeneità degli attori partecipanti al processo stesso, di ridurre la minaccia di comportamenti opportunistici e di stimolare i diversi *stakeholder* al rispetto di standard condivisi e al mantenimento di comportamenti e livelli di offerta omogenei.
- d. favorire la **circolazione delle informazioni**, senza la quale i diversi attori coinvolti non saranno in grado di offrire appieno il loro apporto in termini di progettualità e/o operatività. Al contrario, la generazione di un patrimonio informativo condiviso rende tangibili, per il singolo attore, i vantaggi connessi alla partecipazione a un network e stimola, al contempo, l'adozione di meccanismi di collaborazione con altri attori «vicini», dal punto di vista geografico o del settore di attività; inoltre, attutisce i problemi connessi all'eterogeneità delle competenze e delle risorse apportabili da ciascuna attore al processo.

In sintesi, un'ampia partecipazione e un efficace coinvolgimento, oltre a rimuovere le criticità connesse all'adozione di logiche competitive in ambito locale, rendono più facile definire e veicolare un'immagine unitaria, in cui tutti gli attori locali effettivamente si riconoscano²⁸.

Tutti questi aspetti confermano la necessità di **abbandonare un modello della comunicazione di prodotto**, ma anche, soprattutto, organizzativa che si ispiri alle consuete modalità di tipo trasmissivo. Queste esigenze, infatti, essenziali per potenziare un'efficace strategia di marketing, rendono urgente l'applicazione di un **nuovo paradigma comunicativo che pone al centro del suo processo la conoscenza, la ricerca, la formazione**, elementi questi ritenuti dall'Unesco 2006 essenziali per qualsiasi sviluppo della nostra società che ormai è universalmente definita società della conoscenza (*Knowledge society*).

²⁸ Costabile M., Lanza. A. *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani, Ancarani (a cura di) *Strategie di marketing territoriale*, Egea, Milano, 2000

L'OGGETTO: IL TERRITORIO (INTESO COME PUNTO DI PARTENZA PER IL VANTAGGIO COMPETITIVO)

Il processo di marketing territoriale ha per oggetto una *value proposition territoriale* che rappresenta l'insieme di caratteristiche del territorio, mediante cui lo stesso promette di generare (appunto vedi modello della comunicazione generativa) valore per i suoi *stakeholder*.

I concetti per l'analisi del territorio vengono combinati all'interno di un modello cui fare riferimento per comprendere quale siano le logiche alla base del processo di marketing territoriale e quali le modalità attraverso cui una entità complessa come questa può creare valore per i suoi fruitori²⁹.

Tale **modello** viene ricostruito secondo una logica che **scompon**e il territorio in varie unità di analisi **tra loro gerarchizzate**; ciascuno delle quali viene identificata in modo da circoscrivere aggregati caratterizzati al loro interno di interdipendenze forti, legati tra loro da interdipendenze deboli e in grado di evolversi secondo scale temporali diverse. Il modello proposto, in pratica, affronta il marketing territoriale su tre piani di lettura differenti:

- il territorio inteso come sistema di risorse che svolgono una pluralità di funzioni;
- l'identità territoriale, considerata come insieme di vocazioni espresse e non;
- i prodotti territoriali, rappresentati da combinazioni di risorse.

Un progetto di sviluppo territoriale, a prescindere dalla direzione lungo cui si muove, deve necessariamente tendere al **raggiungimento di un vantaggio competitivo** rispetto alle altre destinazioni concorrenti e, conseguentemente, alla costruzione di una **connotazione differenziante** rispetto a tali concorrenti.

In particolare, in una prospettiva *resource based*, **la capacità di attrazione di un territorio risiede innanzitutto nello stock di fattori a disposizione**, ovvero nella dotazione originaria, propria della località, di risorse naturali, storico-archeologiche, sociali, di conoscenze e capacità, di capitali e infrastrutture³⁰.

In termini più specifici, peraltro, **più che la sommatoria delle risorse esistenti**, intesa in senso statico, rileva una sua lettura in chiave dinamica; in prima istanza, intendendo con tale termine la possibilità di **combinare le stesse in un'ottica sinergica**, così da sviluppare un «insieme di valori tangibili e intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico e artistico, le infrastrutture, la localizzazione ..., tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi»³¹.

²⁹ Foglio A., *Il marketing urbano-territoriale*, Angeli, Milano, 2006

³⁰ Smeral E., "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries", in *Tourism Management*, 19, 1998

³¹ Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, cit., p. 175

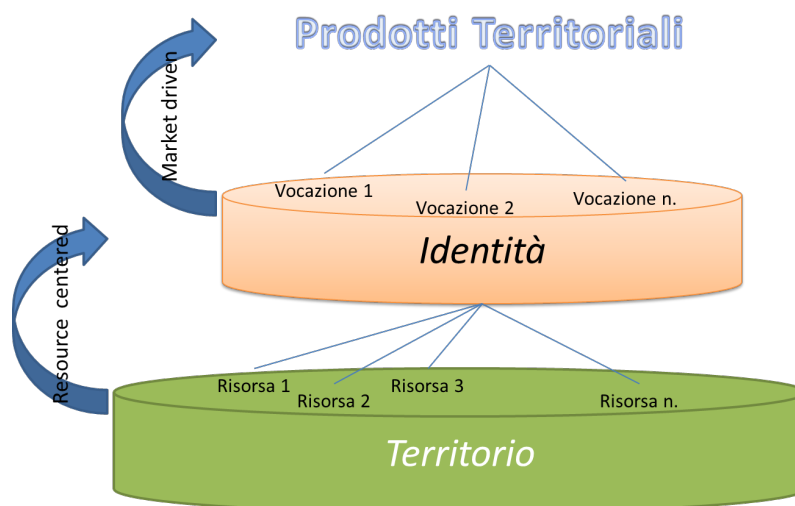
La **potenzialità competitiva di un territorio**, inoltre, è direttamente proporzionale alla percezione, da parte del fruitore, dell'**unicità** e **irripetibilità** della dotazione locale. La definizione del concetto di **identità territoriale** risulta un'attività di non semplice svolgimento, data la sua natura essenzialmente immateriale e articolata e, in considerazione di una interpretazione unitaria, dei suoi contenuti e delle sue caratteristiche; spesso, infatti, in letteratura si trovano riferimenti a concetti, quali «vocazione», «spirito del luogo» o «*place personality*» che, talvolta, vengono impiegati come sinonimi, ma possono anche presentare delle differenze più o meno sottili.

Appare fondamentale, per il GAL VALLI SAVONESI, fare sì che **l'identità vada intesa come concetto unificante**, in grado di esprimere buona parte di ciò che un dato territorio intende rappresentare per i suoi fruitori; naturalmente, in tale interpretazione, l'identità risulta di più semplice condivisione e comunicazione quando è la risultante della combinazione di un numero ristretto di vocazioni e, ripetiamolo, sempre in trasformazione.

L'identità territoriale può essere rappresentata facendo riferimento a un set di associazioni che implicano una promessa, da parte del territorio nel suo insieme, ai suoi possibili fruitori.

Funzionale all'ottica proposta è dunque il concetto di **vocazione territoriale**, intesa come modello interpretativo volto a qualificare i significati di un'area rispetto alle diverse risorse che lo caratterizzano, sulla base di determinate modalità di fruizione della stessa. In tal senso, una vocazione territoriale è concettualmente scomponibile nei seguenti elementi costitutivi (Figura 1),

Figura 1 – Elementi costitutivi la vocazionalità di un determinato territorio



La vocazione assume dunque, da un lato, valenza di elemento discriminante tra la pluralità di risorse che concorrono al sistema territoriale, dall'altro di elemento semantico sul carattere e le peculiarità di un'area. Essa svolge dunque una funzione sia di alimento delle attese dei diversi attori che

interagiscono con il sistema territoriale, sia di indirizzo della loro condotta, ponendosi come link metodologico-concettuale tra la strategia d'area e la definizione di azioni operative verso:

- la domanda finale;
- l'insieme di operatori del territorio;
- la comunità locale
- soggetti pubblici che rivestono un ruolo significativo nel governo e nella gestione del patrimonio di risorse dell'area.

Rispetto ai target **una vocazione è il fondamento su cui costruire i diversi *concept* dell'offerta**. La tematizzazione di un'area, infatti, rende esplicita la promessa di valore insita nella sua offerta, in termini di caratteristiche e natura del futuro processo di fruizione del territorio.

Anche rispetto agli operatori di un territorio la vocazione svolge un ruolo attivo di indirizzo. Infatti, la percezione, da parte dei diversi soggetti di una delle possibili filiere di offerta, di un chiaro modello interpretativo degli asset territoriali, è in grado di focalizzarne gli investimenti verso una specifica direzione condivisa.

Parimenti, rispetto alla comunità locale **la vocazione gioca un ruolo di catalizzatore degli sforzi**. Infatti, essa può sia contribuire a guidare i comportamenti e gli atteggiamenti degli abitanti sia rappresentare una fonte di possibili sviluppi. Di contro, per gli operatori l'affermarsi di una vocazione può attivare comportamenti virtuosi di progressiva adesione e sostegno a una strategia complessiva di crescita economica e sociale di un'area.

Infine, **per le istituzioni la chiara definizione di una vocazione rappresenta un momento di avvicinamento tra l'opera del policy maker e gli sforzi compiuti dai diversi soggetti che concorrono ai processi di fruizione di un sistema territoriale**.



LE FUNZIONI DEL MARKETING TERRITORIALE

Il marketing territoriale contribuisce allo sviluppo del territorio, e si concentra sulla dimensione economica, la quale partecipa all'obiettivo finale di sviluppo sostenibile. L'intervento del marketing si esplica mediante quattro funzioni principali, quali³²:

1. marketing territoriale di **radicamento dell'esistenza**: vale a dire azioni finalizzate al rafforzamento del tessuto produttivo esistente nell'area, affinché le imprese insediate abbandonino eventuali intenzioni di fuoriuscita, mantengano la loro localizzazione e traggano da essa un vantaggio competitivo;
2. marketing territoriale di **promozione del nuovo**: creazione di nuove iniziative imprenditoriali utilizzando le possibilità offerte dalla crescente affermazione del network come modello organizzativo della grande impresa che decentra e scorpora le proprie attività localizzandole opportunamente sul territorio;
3. marketing territoriale per **l'innovazione**: trasferimento di conoscenza innovativa dai centri universitari e di ricerca alle attività produttive, attraverso la creazione di spin-off companies;
4. marketing territoriale di **attrazione**: insieme di misure per intercettare la domanda esterna di sedi localizzative espressa dagli investitori esogeni³³.

È possibile sintetizzare le quattro funzioni suddette in due sole direttrici lungo le quali si svolgono le azioni di marketing:

- potenziamento e creazione di imprese locali;
- attrazione di investimenti diretti esogeni/esteri.

La **prima direttrice** riguarda anzitutto azioni di rigenerazione delle attività produttive locali. Alle imprese esistenti il marketing offre la possibilità di rinnovare il proprio assetto organizzativo, valorizzare le risorse del territorio, rafforzarsi da un punto di vista finanziario, comunicare più efficacemente la propria immagine all'esterno. Il fine è quello di incrementare la capacità competitiva delle imprese per mantenere la propria posizione sul mercato ed eventualmente accrescerla trovando nuovi sbocchi commerciali. Oltre alla rigenerazione, il marketing territoriale può attivare processi di industrializzazione vera e propria, cioè creazione di attività del tutto nuove, la cui crescita e il cui sviluppo sono favoriti attraverso strumenti normativi, finanziari e organizzativi che il marketing è in grado di assemblare e indirizzare in un'ottica strategica e sistemica.

La **seconda direttrice** si esplica in attività che riguarda sia la domanda che l'offerta. Sul fronte dell'offerta il marketing territoriale agisce in primo luogo per comporre il cosiddetto "pacchetto localizzativo", vale a dire una selezione organizzata di elementi tangibili e intangibili; in secondo

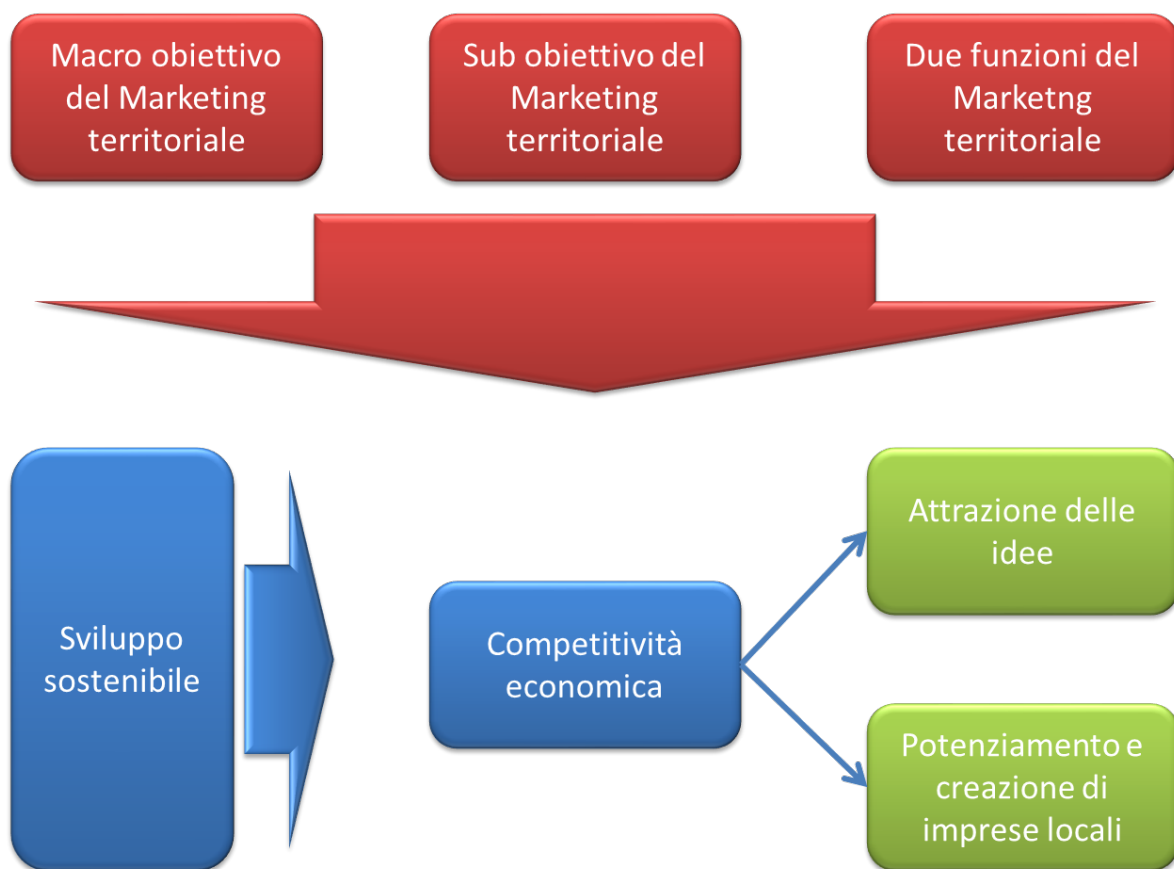
³² Vernuccio M., *Marketing territoriale e turistico in rete*, Franco Angeli, Milano, 2002

³³ Varaldo R., relazione al Convegno *Il marketing territoriale*, Napoli, 6 maggio 1999

luogo si preoccupa di comunicarlo e promuoverlo adeguatamente all'esterno. Tali attività, nel loro insieme, possono essere annoverate come le tradizionali politiche operative di prodotto e comunicazione adattate al discorso territoriale.

Sul fronte della domanda, invece, il marketing deve selezionare e attrarre i segmenti più opportuni, vale a dire quegli investimenti compatibili con la "vocazione" dell'area. Tale compatibilità deve avere una valenza duplice: per l'investitore deve significare conversione delle caratteristiche territoriali in un vantaggio competitivo, per l'area deve portare alla crescita del valore delle risorse già esistenti e tradurle in occasione di sviluppo locale. Tra le funzioni del marketing territoriale qui sopra descritte, non è stata presa in considerazione la progettazione; funzione questa fondamentale al fine di valorizzare le risorse di un territorio, portandole a sistema.

Figura 2 – *Le funzioni del marketing territoriale*



L'ESIGENZA DI ADOTTARE STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE

Un piano di marketing si realizza e si sviluppa grazie ad una pianificazione strategica del territorio; quest'ultima si serve di un orientamento di marketing che la differenzia dalla tradizionale pianificazione urbanistica, la quale si concentra sulle caratteristiche di un'area, facendo sì che il territorio appaia come un oggetto dato.

Invece, la pianificazione strategica considera il territorio come un insieme di soggetti, portatori di interessi e desiderosi di tutelare i loro privilegi, ma allo stesso tempo li inserisce in una visione dinamica e orientata all'azione, risorse da valorizzare e organizzare in un coerente progetto di sviluppo³⁴.

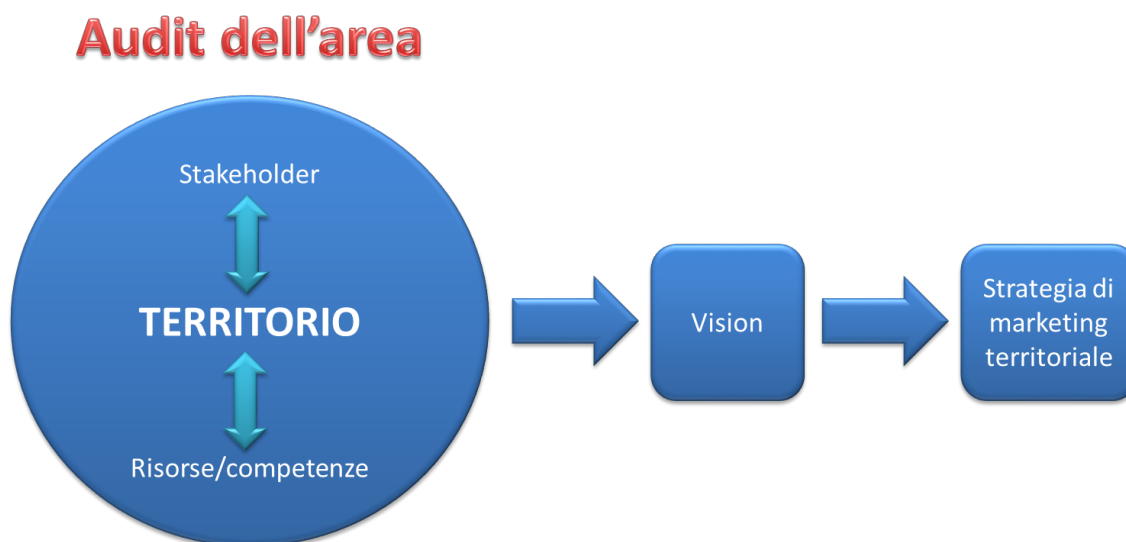
Il processo di pianificazione strategica del territorio rappresenta la visione sintetica di due importanti approcci elaborati nel mondo aziendale in materia di pianificazione strategica: la *Resourced Based View* (RBV) e la *Stakeholder Theory* (ST)³⁵. Gli *stakeholder* e le risorse/competenze, concetti alla base di queste due teorie diventano, infatti i pilastri della pianificazione strategica di un'area. In particolare, nella fase di *audit* dell'area, l'attenzione si focalizza sul comportamento degli *stakeholder* e su come valorizzare il patrimonio di risorse e competenze. Queste due dimensioni saranno privilegiate durante le tre fasi che compongono il processo di *audit*. Esse sono:

- a. definizione e valutazione delle caratteristiche economiche, strutturali, infrastrutturali, tecno-scientifiche e demografiche dell'area considerata;
- b. identificazione e valutazione delle principali tendenze evolutive dell'impatto che produrranno sul futuro dell'area;
- c. analisi dei punti di forza e di debolezza dell'area, nonché delle opportunità e delle minacce. Nell'ottica suggerita, le opportunità saranno identificate nella possibilità di convertire le risorse esistenti in competenze e di sfruttare aspirazioni e potenzialità di determinati gruppi di *stakeholder* orientandole verso gli obiettivi di sviluppo del territorio.

³⁴ Ancarani F., *Il territorio – organizzazione nonprofit – in un contesto di crescente competizione: un approccio di marketing strategico, Resource Based*, in *Sinergie*, n. 54, Gennaio/Aprile, 2001

³⁵ La *Resourced Based View* identifica nel patrimonio di risorse e competenze la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa. In tale prospettiva, non è sufficiente avere risorse di qualità, ma è necessario trasformarle in competenze, costituendo così il vantaggio competitivo. La *Stakeholder Theory* guarda all'azienda come un soggetto economico e sociale circondato da numerosi *stakeholder*, i quali divengono degli interlocutori privilegiati da parte dell'impresa che incidono e collaborano ai processi aziendali di gestione strategica

Figura 3 – Il processo di pianificazione strategica del territorio



La pianificazione strategica, sulla base del processo di auditing, deve produrre una *vision* di lungo termine, cioè una configurazione di uno stato futuro in cui si vuole che venga a trovarsi il territorio in un determinato arco temporale. Sinergia è il termine chiave: è necessario che l'orientamento strategico di sviluppo generale sia sostanzialmente condiviso da tutti gli *stakeholder*.

Questa convergenza di opinioni da parte di cittadini, imprese e istituzioni sulla *vision* di un'area trova conferma nella natura degli obiettivi del marketing territoriale i quali, come precedentemente osservato, perseguono l'interesse generale. Infatti, solo adottando strategie di pianificazione partecipativa, è possibile promuovere la massimizzazione dei benefici di tutta la comunità.

Una volta definita la *vision*, è poi possibile elaborare, sempre in comune con tutti gli attori del territorio, una strategia di marketing territoriale vera e propria che sarà basata sui tradizionali concetti e categorie del marketing aziendale opportunamente adattati:

- analisi della domanda
- analisi della concorrenza,
- analisi e definizione del sistema di offerta,
- *targeting*
- posizionamento strategico.

Le scelte strategiche saranno poi tradotte in un insieme di interventi contenuti nel piano d'azione, o *business plan*³⁶.

³⁶ Caroli M.G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Angeli, Milano, 2006

In tale prospettiva appare evidente come la comunicazione costituisca una “cabina di regia” di tutte le azioni comunicative, che vanno dall’organizzazione dei flussi comunicativi fino allo sviluppo di ambienti di gestione e condivisione di *knowledge*. Occorre, inoltre, sottolineare che qualsiasi azienda, nel definire la propria strategia comunicativa, nel tracciare giorno dopo giorno la propria identità sul piano imprenditoriale (ben oltre quindi il semplice marketing tradizionalmente inteso), non può prescindere dalla grammatica, dall’identità comunicativa che a livello istituzionale e territoriale si sta costruendo.



GLI STRUMENTI DEL MARKETING TERRITORIALE

Il prodotto “Territorio”

Nel precedente capitolo si è spiegato, come nell’ambito dell’oggetto del **marketing territoriale**:

1. **il territorio possa essere inteso come piattaforma di risorse che svolgono una pluralità di funzioni;**
2. **l’identità territoriale** viene considerata come **insieme di vocazioni**,
3. **i prodotti territoriali** sono rappresentati da **combinazioni di risorse**.

Territorio, identità e prodotti contengono risorse strettamente legate da vincoli di complementarietà e da economie di scopo rispetto alla capacità di soddisfare un set di bisogni manifestati da un target chiaramente definito.

Si prospetta subito un problema tipico del marketing territoriale, riguardante l’origine e la formazione di tali prodotti; a tal punto, si riconoscono tre diverse modalità di geni dell’offerta territoriale:

- I. l’offerta prevede
 - a. l’attività organizzativa del fruitore del territorio che assembla il prodotto;
 - b. le attività di definizione delle modalità di fruizione delle risorse del territorio;
 - c. selezione dei singoli operatori;
 - d. acquisto dei relativi servizi;
 - e. pianificazione delle attività di fruizione dell’offerta;
 - f. utilizzo congiunto delle varie prestazioni;
 - g. gestione degli imprevisti che ricadono tutte nel novero dell’operatività del fruitore.
- b. l’offerta prevede
 - a. la presenza di un attore che ricopre il ruolo di organizzatore del prodotto;
 - b. tale soggetto si occupa di tutti gli aspetti che riguardano la gestione del processo di fruizione di un’area, offrendo al fruitore un pacchetto strutturato di offerta.
- c. l’offerta prevede
 - a. meccanismi di collaborazione reciproca tra gli operatori del territorio, il principio con cui si definiscono le modalità per agevolare l’attività di fruizione del territorio. Mediante una rete multipla di relazioni, i diversi attori, che concorrono a vario titolo alla formazione del prodotto, definiscono politiche di marketing congiunte e/o strumenti comuni per la fruizione dei servizi. In tal modo, al destinatario dell’azione di marketing vengono garantiti

benefici ulteriori rispetto a quelli connessi alla fruizione dei singoli servizi che concorrono al prodotto, tra cui

- i. rapidità nell'organizzazione;
- ii. economicità;
- iii. facilità nell'acquisto dei servizi;
- iv. garanzia della qualità del prodotto.

Dunque, le tre forme di aggregazione delle risorse in un'area si concretizzano in prodotti territoriali che rendono esplicito il livello di soddisfazione promesso al fruitore. Le varie modalità con cui ha origine il prodotto territoriale ne determinano anche le caratteristiche e la loro importanza relativa; il riferimento, in tal caso, va alla riconoscibilità, all'accessibilità in termini spaziali e temporali e alla fruibilità secondo modalità coerenti con le attese³⁷.

Nell'ipotesi di auto-organizzazione da parte del fruitore dell'intero prodotto, potrebbe, infatti, emergere una fruibilità eccessivamente vincolata e poco coerente con le esigenze del fruitore stesso.

Infine, nell'ipotesi di meccanismi di organizzazione in cui le logiche collaborative tra gli operatori tendono ad agevolare l'attività di auto-organizzazione del fruitore, a fronte di una fruibilità in grado di rispondere a tutte le esigenze del target ed una accessibilità presumibilmente adeguata, potrebbe riscontrarsi una ridotta riconoscibilità del prodotto.



³⁷ Caroli M.G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Angeli, Milano, 2006

La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta

La possibilità di scegliere i segmenti di mercato cui indirizzare l'offerta, nel marketing territoriale, può essere solo parziale.

Essenzialmente, tale cernita consiste nella **determinazione delle aree in cui si ritiene opportuno indirizzare in maniera prioritaria l'offerta territoriale**. Non è possibile escludere altre parti della domanda che non possono essere lasciate insoddisfatte. Dunque, la scelta dei segmenti consiste nell'individuare quelle categorie di utenti che si ritengono più importanti per il rafforzamento del processo di sviluppo dell'area geografica³⁸.

In ogni caso, si tratta di una scelta estremamente importante per due ragioni; la prima consiste nel fatto che nella vendita del territorio bisogna applicare la stessa logica alla base della vendita di qualsiasi bene o servizio. Il prodotto non può essere proposto in maniera indistinta a qualsiasi tipo di domanda. Piuttosto, è necessario orientare la vendita verso quei soggetti le cui attese possono essere effettivamente soddisfatte al meglio dall'offerta territoriale. Sulla base della vocazione dell'area e delle concrete possibilità d'intervento sulle componenti del territorio, è allora importante individuare le categorie della domanda che sono più adeguate come target dell'offerta.

La seconda motivazione che sottolinea l'importanza della segmentazione è collegata alle considerazioni fatte circa gli obiettivi generali del marketing territoriale. In particolare, al fatto che **il marketing è funzionale al raggiungimento del fine di sviluppo sostenibile dell'area**; di conseguenza, esso deve favorire le condizioni di **attrazione nel territorio** di quelle attività economiche che hanno un impatto positivo sulla crescita dell'area in questione e sulla dinamica interna di produzione di risorse e conoscenze³⁹.

Da questo principio deriva **la necessità di scegliere tipologie di clientela «utili» per il territorio**, soprattutto nell'ambito della domanda costituita dalle imprese. Si deve quindi **puntare a tipologie di utenti disponibili a creare valore per il territorio**, a valorizzarne le componenti, a sviluppare un progressivo radicamento nell'area. È utile osservare che questo tipo di utente è, in generale, solo parzialmente sensibile ai vantaggi di prezzo che l'area può concedere.

I criteri per decidere concretamente quali segmenti considerare come «prioritari» possono essere molto diversi e non rispondono a valutazioni di natura soltanto economica. Si ribadisce il principio generale di contemperare le componenti interne e quelle esterne della domanda, ricordando che queste ultime non necessariamente e non sempre hanno valenza maggiore sulla dinamica di crescita del territorio.

Per quanto riguarda la domanda costituita dalle imprese, la scelta dei segmenti elettivi è aiutata dall'individuazione di un certo numero di cluster produttivi. Una volta scelti quelli ritenuti prioritari, è opportuno studiarne le esigenze per quanto riguarda in particolare i problemi di localizzazione; disporre l'offerta territoriale, in funzione della migliore soddisfazione possibile di tali esigenze. Nei casi in cui appare

³⁸ Bellini N., *Territorial Governance and Area Image*, in *Symphonya*, 2005

³⁹ Gallucci C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003

concretamente attuabile, si cerca, infine, d'influenzare le dinamiche di sviluppo del cluster in una direzione che valorizza le caratteristiche del territorio.

La definizione dei cluster produttivi può essere posta in relazione con le funzioni generali dell'azione di marketing territoriale individuate nel primo capitolo. Si ottiene così una griglia del tipo di quella in figura 1.

Figura 1 - Le aree di focalizzazione della strategia di marketing territoriale

	Rafforzamento tessuto economico esistente	Sviluppo nuove imprenditorialità	Attrazione di utenti potenziali	Diffusione di competenze e innovazione
Industria ad alta tecnologia			STRATEGIA DI POTENZIAMENTO INDUSTRIA LOCALE	
Industria tradizionale				
Servizi	STRATEGIA DI INCREMENTO DI SERVIZI LOCALI			
Servizi avanzati				
Turismo e cultura	STRATEGIA DI SVILUPPO OFFERTA TURISTICA LOCALE			
Agricoltura				
...				

Nella figura, sono rappresentate tre ipotesi.

La prima «**potenziamento dell'industria locale**» è una strategia che riguarda diversi *clusters* produttivi ed è finalizzata a favorire l'insediamento sul territorio di nuove strutture produttive.

La seconda, «**incremento del livello di servizi locali**» è legata alla precedente e persegue l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi tradizionali e avanzati offerti nel territorio, attraverso il potenziamento delle aziende locali operanti in questi comparti e lo sviluppo di nuove strutture produttive.

Infine, si prevede un **programma di sviluppo endogeno dell'offerta turistica del territorio**, basato sul miglioramento qualitativo e quantitativo della struttura industriale esistente e su una migliore diffusione delle conoscenze detenute dalle aziende leader.

Questa griglia è, dunque, utile per:

- descrivere le aree su cui focalizzare la strategia di marketing;
- verificare la coerenza e le possibili sinergie tra i diversi progetti;
- comunicare all'esterno le priorità di sviluppo del territorio che si vuole perseguire.

Quest'ultimo aspetto merita di essere sottolineato perché la definizione del target di mercato ha, di per sé, notevole rilievo sulla posizione competitiva che il territorio può raggiungere in quel target. Tale definizione, infatti, costituisce un segnale forte rivolto alle imprese che appartengono al segmento obiettivo.

Un segnale che indica che l'offerta territoriale sarà particolarmente attenta a soddisfare le loro aspettative e che la loro presenza nell'area è parte della strategia di sviluppo dell'intera comunità⁴⁰.

Questo messaggio costituisce un evidente fattore di sicurezza per le imprese già collocate nel territorio e un elemento di attrattività per coloro che devono decidere la localizzazione delle attività produttive. La definizione del target ha, inoltre, un rilevante contenuto informativo, poiché distingue e caratterizza l'offerta di un territorio da quella delle altre aree.

Quanto spiegato fino adesso, ribadisce l'importanza della comunicazione come strumento per favorire, gestire e monitorare la conoscenza di un determinato territorio. Così come spiegato precedentemente, la comunicazione innesca un processo generativo in grado di far emergere le aspettative, le necessità e le peculiarità degli *stakeholder*; un processo quindi fondamentale per progettare e ripensare le nuove strategie di marketing di un'azienda pubblica o privata.

⁴⁰ ⁴² Tidore C., *Processi partecipativi nel governo del territorio. Metodi per conoscere e decidere*, Angeli, Milano, 2008

Strumenti per la condivisione dell'identità

È difficile riuscire ad elencare tutti gli elementi che rientrano nel processo di marketing territoriale. Del resto, appare evidente il fatto che oltre agli strumenti mutuati dalle tradizionali metodologie di marketing management, occorra affiancarne altri che rappresentano una risposta alle specifiche esigenze dettate dalle peculiarità del sistema territoriale quale oggetto e soggetto dell'azione di marketing⁴¹.

Si è osservato come il territorio sia costituito da un sistema in cui i vari *stakeholder* sono chiamati a omogeneizzare e coordinare le proprie azioni, al fine di accrescerne l'efficacia sul mercato preservando in ogni caso le identità e lo specifico raggio di azione di ciascuno. Nel processo di marketing, però, si devono necessariamente utilizzare strumenti che favoriscano il rafforzamento e l'integrazione delle iniziative individuali e che facilitino lo sviluppo di sinergie e il raggiungimento di risultati, in termini di sviluppo dell'identità territoriale e di creazione del valore per tutti i fruitori del territorio⁴².

Questi obiettivi sono quelli da tenere presente per la comprensione della diversa natura degli strumenti utilizzabili e per l'individuazione delle tre tipologie principali, distinte in funzione del ruolo svolto e della finalità che le caratterizza:

- a. **condivisione dell'identità territoriale:** tale tipologia di strumenti presenta un carattere soprattutto organizzativo, e comprende quelli che agevolano lo svolgimento del processo, facilitando la dialettica interna tra i vari partecipanti, promuovendo lo sviluppo delle dinamiche relazionali, e contribuendo alla definizione di obiettivi comuni; gli strumenti di condivisione, in pratica, risultano tanto più efficaci quanto maggiore è l'adesione ad un progetto di sviluppo del territorio che trova la sua sintesi in una determinata identità obiettivo.
- b. **costruzione dell'identità territoriale:** in questa categoria rientrano gli strumenti che possono essere attivati per colmare un eventuale gap esistente tra le risorse presenti nell'area e quelle necessarie per realizzare l'identità territoriale obiettivo; l'efficacia degli strumenti di «costruzione» è quindi strettamente connessa alla capacità di «vendere» l'identità obiettivo e quindi alla quantità e qualità delle risorse che, grazie a essa, si riesce ad attrarre nel territorio, nonché alla coerenza di queste ultime con i percorsi evolutivi previsti per l'area.
- c. **comunicazione dell'identità territoriale:** una volta che l'identità obiettivo dell'area sia stata definita e materialmente realizzata, occorre che essa venga portata a conoscenza dei diversi pubblici di riferimento; gli strumenti di «comunicazione», nell'ottica del marketing territoriale, hanno quindi prevalentemente la funzione di cercare di eliminare le divergenze

⁴¹ Ciaramella A., *I grandi eventi come strumento di marketing territoriale*, in Baiardi, Morena, *Marketing territoriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009

⁴² Golinelli C.M., Simoni M., *Gli strumenti del marketing turistico e territoriale. Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006

tra l'identità effettiva dell'area e quella percepita da attori interni ed esterni dell'azione di marketing.

Appare però opportuno sottolineare come la classificazione appena introdotta non vada intesa come una distinzione rigida, quanto piuttosto come un modello di supporto alla individuazione degli strumenti, di volta in volta più idonei. Infatti, l'appartenenza a una categoria di un dato strumento non sempre è univoca, potendo taluni strumenti presentare anche una duplice natura e, contemporaneamente, ricoprire ruoli diversi.

Figura 1 – Le tre “C”



La figura 1 mostra le possibili aree di sovrapposizione e ne chiarisce meglio i contorni, facendo riferimento ad alcuni dei più diffusi strumenti di marketing territoriale.

Se andiamo oltre al tradizionale modello della comunicazione di prodotto che si ispira alle modalità di tipo trasmissivo e applichiamo un **nuovo paradigma comunicativo, quello appunto generativo**, sarà evidente che la comunicazione acquista un ruolo primario per la promozione dell'identità di un territorio, ma anche per la sua costruzione e per la sua condivisione. Possiamo dire, infatti, che l'identità comunicativa di un territorio costituisce la natura e l'essenza stessa del territorio.

Per identità comunicativa intendiamo qualcosa di più complesso della valorizzazione dell'immagine e, dunque, del patrimonio simbolico di cui ogni realtà è portatrice; l'identità comunicativa è anche questo ma non solo, poiché non si esaurisce nell'aspetto fisico e iconografico, ma comprende il suo valore sociale, le relazioni che esso stabilisce con il contesto, sia reale (il mondo fisico) che digitale (la realtà del web), di cui fa parte e con il quale interagisce.

Per quanto riguarda qui gli elementi di condivisione, quelli che vengono maggiormente adottati rientrano nell'etichetta di **"tavola rotonda"**, e nelle prassi operative si riscontrano situazioni molto eterogenee tra

loro, per regole, livello di formalizzazione, meccanismi di funzionamento, natura e ruoli dei soggetti coinvolti, per cui, piuttosto che descriverne le caratteristiche e il funzionamento ci si soffermerà brevemente su alcuni principi e requisiti che appare opportuno rispettare affinché l'attività di condivisione dell'identità si concluda positivamente⁴⁶⁸.

In primo luogo, il momento della convocazione appare particolarmente delicato; l'attività di individuazione degli attori da coinvolgere è critica quanto quella relativa alla scelta dei soggetti cui assegnare il ruolo di facilitatore⁴³; inoltre, in tale attività è estremamente importante, da parte degli organizzatori, prevedere un certo grado di flessibilità nella definizione delle modalità di partecipazione, per esempio attraverso una definizione non rigida della tempistica o dei requisiti di partecipazione. In pratica, **il superamento di eventuali dubbi e diffidenze può essere agevolato se sono proprio gli organizzatori a lanciare un primo segnale** circa l'assenza di pregiudizi e l'apertura alle sollecitazioni provenienti dai partecipanti.

A tale proposito, occorre tenere presente che **la varietà di temi e interessi oggetto dell'attività di condivisione è strettamente correlata alla varietà di esigenze dei diversi stakeholders e alla loro capacità di influenzare l'ambito di riferimento della negoziazione**; come sottolineato da diversi autori⁴⁴ **la democrazia partecipata è un tema connesso tanto al diritto, quanto alla capacità di partecipare**.

In tal senso, per un verso, è opportuno, nelle fasi iniziali del processo, comunicare quale dovrebbe essere il fine del processo, così da facilitare la comprensione delle esigenze e preoccupazioni dei vari partecipanti; per altro verso, però a tale «fine comune» va attribuito un discreto grado di flessibilità, in quanto è fisiologico che man mano che emergono nuove informazioni, possano svilupparsi anche nuove istanze e nuovi bisogni.

Inoltre, poiché gli interessi e i bisogni espressi dai vari *stakeholder* possono risultare anche alquanto articolati e «trasversali» nei loro ambiti di riferimento, l'impiego di etichette per qualificare le diverse categorie di partecipanti al processo, se per un verso può facilitare l'organizzazione della partecipazione, di contro rischia di isolare e separare temi e attori che, invece, sono fortemente correlati e interdipendenti⁴⁵. Per tale motivo è importante, per chi utilizza tale strumento, essere consapevole del fatto che **gli interessi dei vari gruppi di stakeholder possono presentare diverse aree di sovrapposizione**; in tal modo è possibile cercare soluzioni per superare le barriere che si rischia di creare etichettando troppo rigidamente le diverse categorie di partecipanti.

Infine, **la disponibilità di informazioni tecniche e scientifiche assume un ruolo cruciale nel funzionamento delle tavole rotonde**, sia perché crea un patrimonio comune di conoscenze percepite dai più come oggettive sia in quanto consente di affrontare in modo adeguato e consapevole le problematiche che, di volta in volta, vengono sollevate. In tal senso, altrettanto importante può rivelarsi il ruolo dei mediatori e

⁴³ Huxham C. (Ed.), *Creating collaborative advantage*, Sage, London, 1996

⁴⁴ Lippman W., *Public Opinion*, Free Press Paperback, New York, 1997

⁴⁵ Cronon W., *Uncommon ground: rethinking the human place in nature*, W.W. Norton & Company, New York, 1996

dei facilitatori del processo⁴⁶, che possono contribuire in misura sensibile a favorire il dialogo e a ridurre i conflitti, stimolando anche i partecipanti al processo a sviluppare visioni diverse del tema affrontato e a superare eventuali pregiudizi.



⁴⁶ Moore C.W., *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*, JosseyBass Publishers, San Francisco, 1995

Strumenti per la costruzione dell'identità

Per quanto riguarda la funzione di costruzione dell'identità, sono qui comprese le attività e gli strumenti utili per far conoscere l'identità obiettivo e a suscitare interesse intorno ad essa.

Parlando di territorio, l'offerta prende il nome di **offerta di insediamento**, nel senso che una determinata area territoriale risulta più o meno attrattiva per una specifica risorsa a seconda del contesto in cui la stessa dovrebbe andare a collocarsi. Pertanto, la capacità di attrazione è funzione proprio del complesso di elementi materiali e immateriali di cui in territorio intende disporre una volta che la sua identità obiettivo sia stata implementata⁴⁷. Quindi, per far convergere le risorse esterne necessarie alla costruzione dell'identità, i territori devono necessariamente far conoscere le loro effettive capacità, facendo anche apprezzare le proprie competenze distintive in modo da sviluppare un elevato livello di credibilità nei propri confronti⁴⁸. Questa credibilità è da intendersi in senso strategico ed economico⁴⁹, e soprattutto in termini di fiducia⁵⁰ da parte dei vari interlocutori circa la capacità del territorio stesso di dare concretezza all'identità obiettivo progettata. Si deduce che **se il territorio rende credibile il disegno strategico rappresentato dall'identità obiettivo, dimostrando di essere in grado di realizzare tale identità, riuscirà ad attrarre al suo interno proprio le risorse necessarie a tale realizzazione.**

Di conseguenza, diviene critica la dimensione relazionale insieme agli strumenti che consentono di attivare e gestire le relazioni; tra questi compare il **roadshow**, consistente in una iniziativa a carattere formativo e promozionale, estremamente mirata, che consente di presentare il progetto di sviluppo strategico di un territorio ad un'audience interessata e fortemente motivata a vagliare le opportunità di investimento offerte dalla località.

⁴⁷ Ostillio M.C., *La comunicazione territoriale*, in Valdani, Ancarani, *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, Egea, Milano, 2000

⁴⁸ Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni di impresa*, Egea, Milano, 1996

⁴⁹ Guatri L., *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano, 1991

⁵⁰ Vicari S., *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991

Strumenti per la comunicazione dell'identità

La tematica relativa all'identità comunicativa di un ente, di un territorio, di una Strategia di Sviluppo Locale, ovvero l'immagine che quest'ultimo comunica verso l'interno e l'esterno, è complessa e articolata.

In particolare si dovrà costruire l'immagine del GAL VALLI SAVONESI così come viene recepita dai media e quindi dai cittadini e dagli *stakeholder* presenti sul territorio, sottolineando come l'analisi di quest'ultima sia fondamentale per lo sviluppo di un piano di marketing territoriale, che si pone l'obiettivo di sostenere il territorio e le imprese in esso collocate. Le scelte politiche territoriali non potranno prescindere dall'immagine che gli *stakeholder* esterni hanno di quest'ultimo, né dai loro bisogni e aspettative.

In questo paragrafo ci soffermiamo quindi sugli **strumenti** che vengono utilizzati **per comunicare l'identità**, strumenti che hanno la funzione di contribuire alla costruzione delle percezioni, delle aspettative e del vissuto dei cittadini e si pongono, al contempo, come veicolo e come componente dell'immagine territoriale.

La categoria degli strumenti di comunicazione è probabilmente quella che maggiormente attinge alla prassi dell'operatività delle imprese, in quanto, molti degli elementi del tradizionale *communication mix* aziendale possono venire impiegati anche in chiave territoriale per proiettare una determinata identità e per proporre il territorio come sistema in grado di creare valore per un insieme eterogeneo di pubblici di riferimento.

La pubblicità

La pubblicità è lo strumento maggiormente utilizzato, soprattutto nell'ambito delle iniziative di comunicazione rivolte ad un target «consumer»; secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti, solo in quel paese la cifra spesa per promuovere i territori utilizzando i mezzi di comunicazione di massa supera i 500 milioni di dollari⁵¹. Essa naturalmente può assumere numerose forme e fare leva su un complesso molto ampio di canali; il suo impiego, in riferimento a un territorio, aggiunge però, ai tradizionali fattori di complessità anche quello relativo alla difficoltà di sintetizzare una realtà complessa in un messaggio che possa essere veicolato attraverso un mass media.

In pratica, **per comunicare l'identità si può dover essere costretti a enfatizzare alcune componenti del territorio e a relegarne altre a un ruolo meramente subalterno**; in questo caso il dilemma è se spingere sugli elementi dominanti e più noti dell'area oppure se cercare di valorizzare quelli che, in un dato momento, ricoprono una posizione marginale.

Le relazioni pubbliche

Un altro strumento cui viene fatto notevole ricorso nella comunicazione dell'identità è rappresentato dalle **relazioni pubbliche**, che vengono impiegate principalmente per cercare di influenzare il modo in cui il territorio è rappresentato dai vari media; i portavoce o i responsabili delle P.R. cercano cioè di creare

⁵¹ Morgan N., Pritchard A., *Contextualizing destination branding*, Morgan S.P., Pritchard S., Pride R., *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2002

un'immagine favorevole e, allo stesso tempo, di prevenire o limitare la divulgazione di notizie che possano avere una ricaduta negativa di immagine⁵²; anche in quest'area gli investimenti da parte delle amministrazioni locali sono cresciuti sensibilmente⁵³.

La vendita diretta

La **vendita diretta** e il marketing diretto includono poi tutte le forme di comunicazione mirata con il target di riferimento, tra cui: posta, incontri personali, telefono, posta elettronica. Tipicamente ai destinatari possono essere inviate brochure, piante della città, fotografie, opuscoli informativi, guide alle opportunità e agli investimenti, con l'obiettivo di generare un interesse nei confronti della destinazione. Attraverso questi canali gli organismi pubblici dell'area si rivolgono direttamente, senza il ricorso a intermediari, a potenziali investitori, turisti o residenti per illustrare cosa la destinazione può offrire loro.

Il Web

Negli ultimi dieci anni, la maggior parte delle aziende ha un **sito web**. Questo è un oggetto-ambiente di comunicazione rivolto all'interno, ma indirizzato anche all'esterno. Un sito web riassume in sé, infatti, nella sua duplice natura interna/esterna. Le potenzialità inedite dell'*Information and Communication Technology* vanno oltre la consueta e classica distinzione fra *in* e *out*, portando in primo piano una *vision* della comunicazione in cui *front* e *back*, ciò che è visibile/ offerto all'utenza, e ciò che visibile/offerto ai partner/sogetti interni, non costituiscono più elementi antagonisti e conflittuali fra loro. Il sito web è quindi uno degli oggetti-ambiente in grado di attivare un processo di comunicazione generativo, che significa, prima di tutto, progettare e gestire un sistema in grado di aiutare l'azienda a ripensare i propri saperi, ad esprimere le principali problematiche, a proporre soluzioni, a porsi interrogativi nuovi, tutto questo in chiave comunicativa; un sistema che sia capace di coinvolgere, in questo delicato processo di riflessione, anche la realtà esterna che con essa si rapporta; un sistema, infine, che ha in sé gli strumenti per il governo e la valutazione continua del processo che mette in moto. Le azioni poste in essere con i vari media devono essere complementari e supportarsi reciprocamente.

⁵² Fall L.T., *The increasing role of public relations as a crisis management function: an empirical examination of communications restrategising efforts among destination organization managers in the wake of 11th September, 2001*, in *Journal of Vacation Marketing*, vo.l. 10, n. 3, 2004

⁵³ Young C., Lever J., *Place promotion, economic location and the consumption of image*, in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 88, 1997

Gli strumenti a carattere ibrido

Gli strumenti del marketing territoriale possono assumere anche un ruolo più pervasivo nella gestione dell'identità dell'area; tra questi rientrano i **brand territoriali**, **l'organizzazione di eventi** e la **programmazione negoziata**.

I brand territoriali

I cosiddetti **brand (marchi) territoriali** sono utili per l'identificazione di un'area, differenziandola dai territori concorrenti, in modo da rappresentare la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali dell'offerta. Dunque, il brand territoriale costituisce una promessa ai potenziali fruitori di un'area, un'aspettativa di performance e in segno di integrità e reputazione⁵⁴.

La capacità di un brand di rappresentare tutte le componenti dell'offerta di un territorio dipende sia dalla scelta degli elementi costitutivi della marca che dal modo in cui questa viene veicolata e recepita dai destinatari. Infatti, anche con riferimento alla fruizione del territorio, i vari *stakeholder* pongono in essere un processo aggregativo, di valori, associazioni cognitive, aspettative ed emozioni; diversamente da quanto avviene per i prodotti, tale aggregazione è ricondotta ad un processo esperienziale che include tutte le componenti del sistema territoriale e trova una sintesi in un segno di riconoscimento rappresentativo della destinazione nel suo insieme.

Le caratteristiche peculiari del brand territoriale fanno sì che esso possa al contempo svolgere una funzione di supporto alla condivisione dell'identità tra i vari attori all'interno dell'area e di comunicazione verso l'esterno.

Le funzioni che il brand territoriale svolge verso l'esterno, ovvero rispetto ai fruitori del territorio sono riconducibili alle tre componenti costitutive della marca⁵⁵:

- la componente identificativa. La funzione identificativa è quella svolta dal segno che permette al potenziale fruitore di riconoscere l'offerta di un determinato territorio, individuandone gli elementi caratterizzanti, in grado di distinguerla da quella di altri territori; tale funzione fornisce un contributo alla individuazione delle possibili alternative in grado di soddisfare un determinato bisogno.
- la componente valutativa. La funzione valutativa è quella, svolta dal significato attribuito al segno, che consente al potenziale fruitore, non solo di identificare l'offerta di un determinato territorio, ma anche di comprendere in modo più agevole le differenze esistenti tra questa e le offerte di

⁵⁴ Travis D., *Emotional branding: how successful brands gain the irrational edge*, Prima Venture, Roseville, 2000

⁵⁵ Pastore A., Bonetti E., *Il brand management del territorio. Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23, 2006. Howard G., *Consumer behavior. Application of theory*, McGraw-Hill, New York, 1977; Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994; ID., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano, 2000.

territori concorrenti. In particolare, fornisce un contributo alla valutazione delle alternative prese in considerazione per soddisfare un determinato bisogno.

- la componente fiduciaria. Infine, la funzione fiduciaria è quella svolta dal meta-significato attribuito alla marca, che consente al potenziale fruitore di esprimere una valutazione di affidabilità rispetto a un territorio, ovvero di valutare la possibilità che questo mantenga le promesse fatte e conservi determinati livelli di performance sia nel tempo sia nello spazio, in riferimento alle singole componenti elementari dell'offerta. Questa funzione fornisce un contributo alla riduzione del livello di rischio percepito e della dissonanza cognitiva connessi allo sfasamento temporale tra momento di scelta e momento di fruizione.

Le funzioni che il brand territoriale svolge verso l'interno, ovvero rispetto agli attori operanti sul territorio, sono riconducibili a tre tipologie⁵⁶:

- funzione di indirizzo. La funzione di indirizzo è quella connessa alla condivisione di una visione di fondo e delle logiche che guidano il processo di implementazione dell'identità; tale funzione si concretizza nella capacità del brand di aggregare i diversi attori del territorio intorno a una identità unificante, che ne orienti l'agire strategico e il posizionamento di mercato.
- funzione di coordinamento. La funzione di coordinamento è quella connessa alla condivisione delle strutture e dei meccanismi organizzativi da utilizzare nel processo di definizione dell'identità; tra l'altro, si concretizza nella capacità del brand di far accettare a tutti gli attori del territorio il ruolo dell'organismo deputati alla gestione della marca e di far condividere ai diversi soggetti le modalità e le condizioni da rispettare per poter utilizzare la marca nell'esercizio di una determinata attività.
- funzione di supporto. La funzione di supporto è quella connessa alla condivisione di una serie di strumenti da utilizzare nel processo di definizione dell'identità; per esempio, può concretizzarsi nel fare aderire gli attori a standard di qualità e far loro accettare le valutazioni che, in merito al rispetto di tali standard, vengano effettuate dagli organi specificamente preposti.

Gli eventi

Sebbene gli eventi non rappresentino una realtà storicamente nuova, nel panorama degli strumenti impiegati a sostegno delle strategie di sviluppo del territorio, negli ultimi anni hanno assunto una dimensione sempre più rilevante, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

Trattandosi però di un oggetto di studio molto eterogeneo, individuare una definizione univoca di evento non appare semplice; in linea di massima, gli eventi possono essere considerati come avvenimenti, programmati o meno, che hanno durata limitata e nascono con una specifica finalità. Adottando tale ottica, nella categoria di eventi possono essere incluse numerose manifestazioni dalle caratteristiche estremamente diverse: iniziative di tipo locale con un bacino di utenza limitato e altre che assumono rilevanza e visibilità a livello internazionale o mondiale.

⁵⁶ Sergio P., *Il territorio competitivo. Strumenti e metodi di marketing per una crescita equilibrata e sostenibile delle aree locali*, De Ferrari, Napoli, 2004

L'elemento che più caratterizza gli eventi è rappresentato dalla loro unicità; infatti, ciascun evento, ancorché ripetuto nel tempo, presenta delle caratteristiche irripetibili, che sono la conseguenza di diversi fattori, quali la durata limitata nel tempo, il legame che si instaura con il territorio, l'organizzazione, i soggetti coinvolti, i partecipanti⁵⁷.

Più specificamente, si può osservare come gli eventi assumano, rispetto al territorio, una natura multidimensionale; infatti, essi al contempo sono:

- una risorsa locale in grado di accrescere il valore creato per i fruitori dell'area;
- un mezzo per promuovere la creazione di nuove risorse o l'attrazione di risorse dall'esterno dell'area;
- un meccanismo per valorizzare le altre risorse presenti nell'area, combinandole o facilitandone la messa a sistema;
- uno strumento per accrescere la visibilità dell'area e promuoverne o modificarne l'immagine.

La loro importanza come strumento di marketing territoriale si evidenzia da due circostanze significative:

1. il potere evocativo e la visibilità (circostanze che li rendono un potente veicolo di comunicazione dell'identità territoriale, in grado di attirare l'attenzione dei media senza dover porre in essere azioni di tipo «push»);
2. la capacità di costruzione dell'identità territoriale. Per un verso, essi ne rappresentano una componente, poiché possono influenzare le aspettative, le percezioni e le valutazioni di diverse categorie di fruitori del territorio, per l'altro verso favoriscono e stimolano la mobilitazione e l'attrazione di risorse intorno a un'idea guida, rappresentando quindi un fattore che agevola il superamento del gap tra identità attuale e identità obiettivo.

La programmazione negoziata

La programmazione negoziata è rappresentata dall'insieme dei modelli di integrazione tra attori pubblici e soggetti privati, volti a cercare di promuovere una convergenza di interessi e un coinvolgimento nelle decisioni strategiche e in quelle operative. Si tratta di metodologia, introdotta in Italia con una legge nel 1995, che permette di regolare gli interventi di una molteplicità di soggetti pubblici e privati, in funzione della gestione unitaria delle risorse finanziarie. Essa è finalizzata alla promozione e alla valorizzazione dei processi di sviluppo locale, da realizzarsi mediante la cooperazione di imprese, enti locali, associazioni industriali e del lavoro, banche e fondazioni.

⁵⁷ Bos H., *The importance of mega events in the development of tourism demand*, in *Festival management & event Tourism*, vol. 25, 2004; GETZ D., *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corp., New York, 1997

Le legge 662/96 ha definito lo strumento di programmazione come l'accordo, promosso da enti locali, parti sociali o da altri soggetti pubblici e privati, relativo all'attuazione di un programma di intervento caratterizzato da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale.



Le fasi di una strategia di marketing territoriale

Le principali fasi su cui si basa il processo di formulazione di una strategia di marketing territoriale sono:

1. identificazione dell'intento strategico di fondo definito dai principali attori economici aventi responsabilità di gestione del sistema di offerta territorio;
2. analisi del contesto del valore di riferimento del territorio, scomponibile in analisi interna ed analisi esterna;
3. scelte di segmentazione dei clienti di un territorio, scomponibile in macro e micro-segmentazione della domanda, identificazione dei segmenti di clienti target del territorio;
4. definizione del posizionamento strategico del territorio e del conseguente posizionamento competitivo del sistema locale di offerta territoriale in esso presenti
5. definizione delle strategie di marketing di lungo periodo e gestione delle relazioni fiduciarie istituite tra i principali *stakeholder* presenti nel territorio;
6. scelte relative alle leve del *marketing mix*, mediante le quali si procede all'implementazione concreta delle strategie definite nelle fasi precedenti

IL MARKETING TERRITORIALE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA⁵⁸

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

il Piano Strategico trova il suo punto di forza nel sistema di relazioni, alleanze e partenariati politici e socio-economici che sostengono sia con investimenti puntuali sia con cultura propositiva lo sviluppo delle linee di azione fissate per raggiungere il "territorio desiderato".

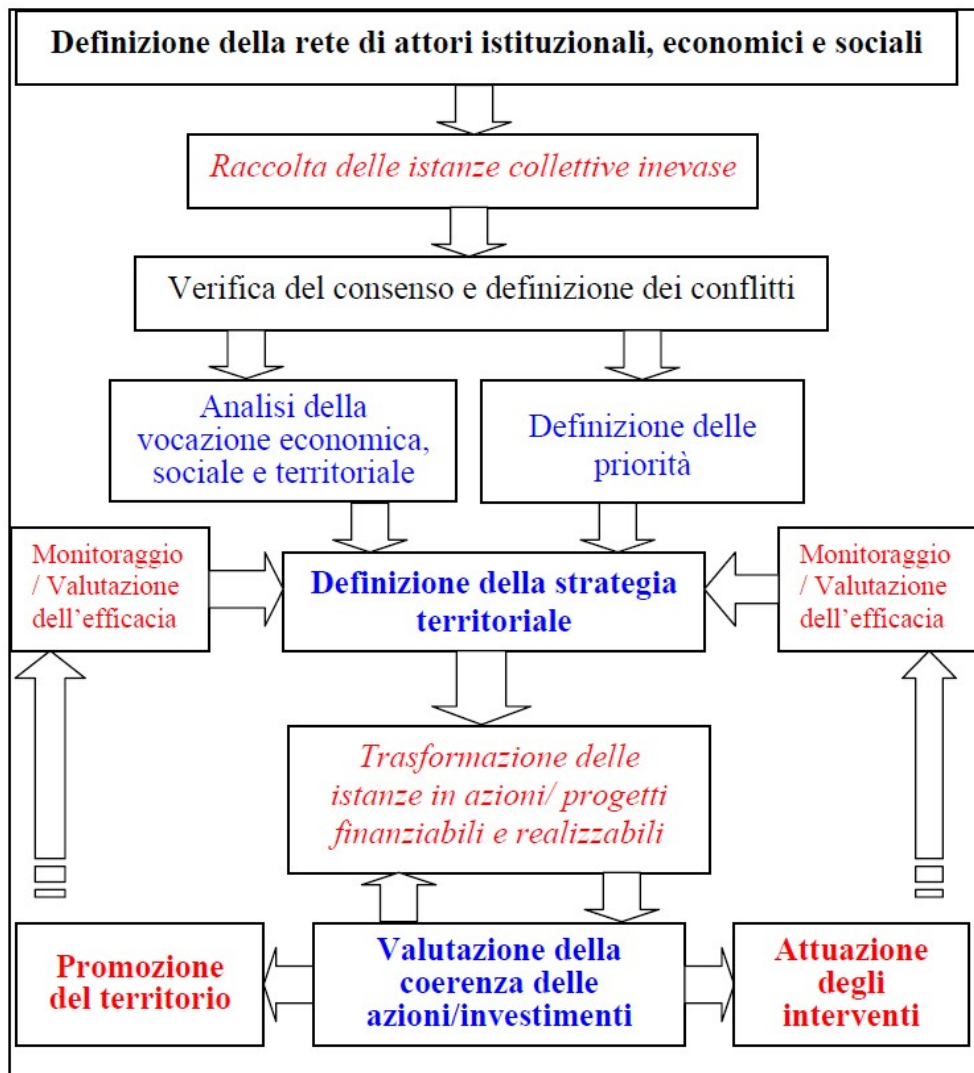
I piani recenti presentano delle caratteristiche nuove rispetto al passato ed in particolare:

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

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

⁵⁸ Sergio Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?* In *Liuc Papers*, n. 214, Serie Economia e Istituzioni 21/03/2008

Figura 1 – La valutazione delle ricadute territoriali degli investimenti



In particolare, partendo dalla definizione delle priorità da parte degli attori dei progetti e investimenti da realizzare per sostenere il tessuto sociale ed economico, il primo step del processo porta direttamente alla definizione e costruzione di una rete di attori promotori della vita sociale, economica e istituzionale.

La concertazione/negoziazione delle istanze settoriali collettive inevase deve portare alla definizione delle priorità ed alla trasformazione delle stesse in azioni/progetti realizzabili e finanziabili. Il territorio diviene l'elemento centrale del processo di verifica della coerenza dei progetti rispetto alla strategia di sviluppo condivisa tra tutti gli attori protagonisti della vita sul territorio.

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

- la capacità degli investimenti strutturali di abbattere gli ostacoli allo sviluppo;
- la capacità di raggiungere i destinatari dell'intervento;

- la coerenza tra la strategia territoriale d'intervento e il reale divenire del territorio.

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

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

Il ciclo di vita del territorio

Nella sua concezione sistemica, l'area non ha la possibilità di crescere all'infinito; esiste, infatti, una fase involutiva dovuta ad una segregazione progressiva. Questa fase si manifesta con un sempre crescente grado di entropia all'interno del sistema che porta a rispondere in modo autonomo alle sollecitazioni.

La crescita dell'individualismo porta ad una riduzione del valore del sistema. Il processo continuerà fino a quando dalle posizioni individuali, non si creeranno dei nuovi accordi che ridurranno il grado di entropia e consentiranno la creazione di un nuovo sistema con una struttura diversa. Il processo di segregazione progressiva investe a pieno l'area e ne spiega il suo ciclo di vita.

Compito della pianificazione strategica *marketing oriented* non è quello di far crescere all'infinito l'area, bensì quello di **veicolare l'area da una fase di maturità e declino ad una nuova fase di sviluppo, garantendo un livello di competitività verso gli altri sistemi territoriali.**

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

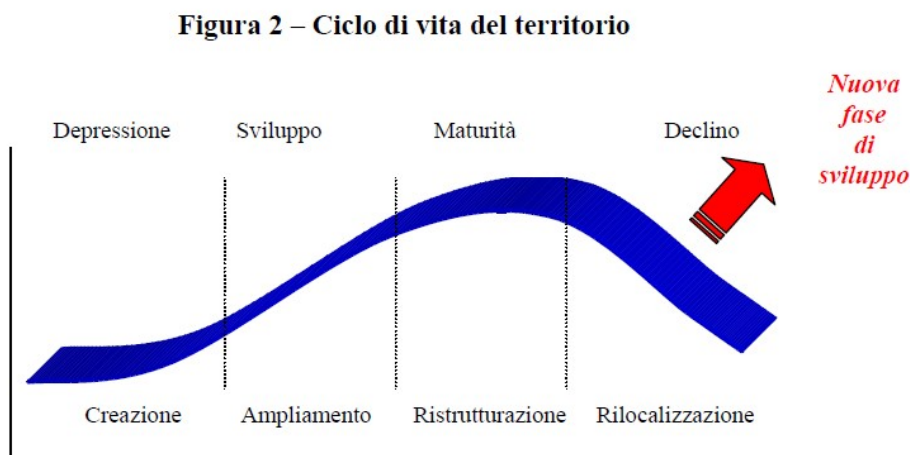
Nella fase di sviluppo, l'offerta localizzativa di servizi qualificati e di laboratori di ricerca diventa la discriminante in grado, sia di sostenere i sistemi locali nella fase di innovazione, sia di dilatare nel tempo gli esiti delle economie di localizzazione, innescando degli effetti circolari cumulativi,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

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

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

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

Figura 2 – Ciclo di vita del territorio



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

un settore economico trainante, in un determinato periodo storico, verso altri settori economici direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di produzione.

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

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

Conclusioni

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

In tale prospettiva, si ritiene *che l'azione di mediazione pubblica*, nella definizione delle scelte strategiche, debba assumere un ruolo ordinatore, equilibratore e proattivo nella scelta del modello e processo di *governance* su cui poggiare le scelte strategiche per dello sviluppo della società locale.

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

Tornando al modello, si vuol sottolineare come esso determini una sequenza virtuosa di effetti: come esso si proponga di trasformare la crescita in sviluppo sociale e territoriale; come, per raggiungere tale obiettivo, sia necessario assumere (e tradurre in forma mentis pervasiva) l'orizzonte epistemico della nozione di limite quale fattore regolatore dell'agire sociale ed economico; come ciò comporti di coltivare e favorire comportamenti sostenibili, inclini a confrontarsi con l'esauribilità delle risorse, con gli impatti dell'attività economica sull'ambiente fisico, umano e sociale, e propensi inoltre a legittimare libera scelta ed azione individuale rispetto a responsabilità verso la collettività e l'interesse generale; come ciò debba tradursi in azioni di tipo economico e di governo dell'economia volte a produrre valore aggiunto in termini di beni comuni e capitale sociale o, in altre parole, in termini di sostenibilità e coesione.

LO STORYTELLING



LO STORYTELLING

Il termine *storytelling* è formato da due parole inglesi: *story* e *telling*, che tradotto in italiano significano: **raccontare una storia**. Si tratta in pratica di esercitare una forma di comunicazione narrativa o anche comunicazione creativa che possa consentire il raggiungimento di uno scopo, diverso a seconda del contesto per cui è utilizzato.

Lo Storytelling è utilizzato come forma di marketing per le aziende, è utilizzato nelle scuole per la formazione degli alunni e scolari, è usato in terapia per risolvere determinate problematiche connesse con dei disagi psichici o difficoltà di comunicare o di relazionarsi con gli altri.

Esso consiste in una **tecnica di racconto e scrittura** che può rivelarsi veramente efficace e potente, perché attraverso il racconto coinvolgente di una storia le persone partecipano attivamente ad un processo per cui dimostrano interesse. Attraverso di esso i potenziali fruitori/utilizzatori/acquirenti di un determinato prodotto (inteso in senso allargato) esprimono delle idee e delle scelte che possono essere essenziali per le aziende per comprendere il target del loro potenziale cliente, utili per impostare una efficace terapia risolutiva di determinate problematiche.

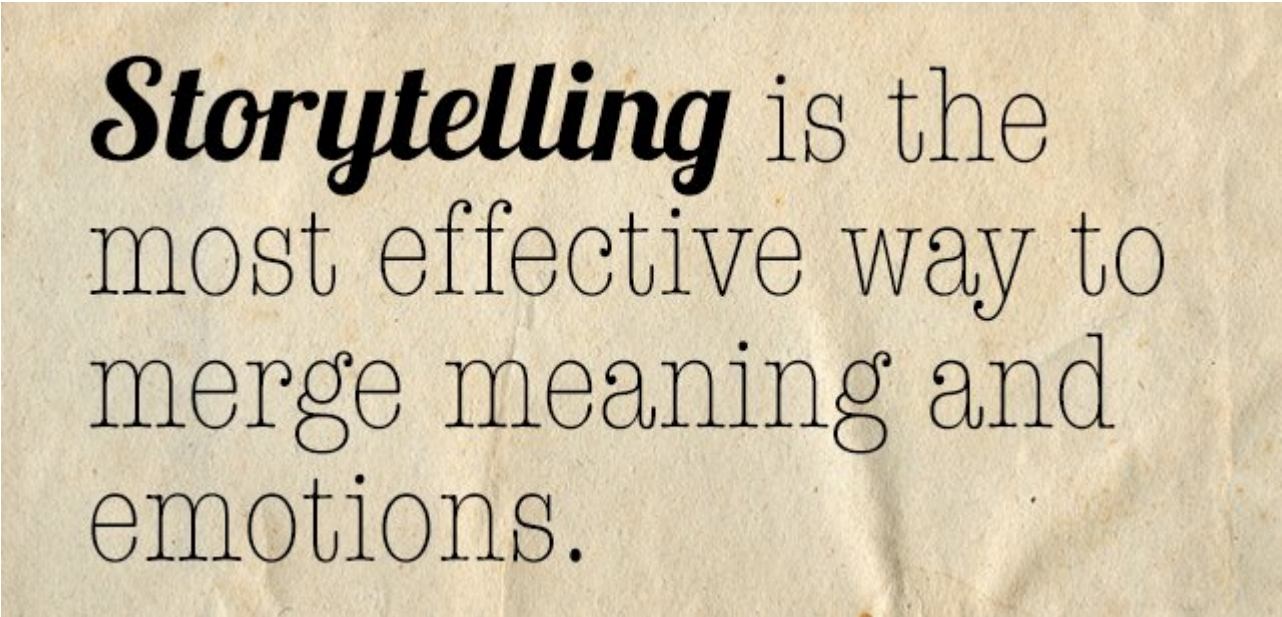
Gli obiettivi dello storytelling possono essere i più svariati:

- lo storytelling ha obiettivi **commerciali**, quando si propone di persuadere, vendere, differenziare chi narra la storia (lo storyteller) dalla concorrenza, attrarre ed aumentare i clienti, i consumatori, ecc.;
- lo storytelling ha obiettivi **politici** quando si ripropone di trovare nuovi sostenitori di un partito politico che diventino poi nuovi elettori;
- lo storytelling ha obiettivi di **marketing** quando vuole catturare l'attenzione del pubblico a cui si rivolge, stimolare un bisogno, creare una relazione basata sulla fiducia, fidelizzare i lettori ecc.;
- lo storytelling ha obiettivi **pubblicitari** quando si attiva per promuovere la marca, aumentare la visibilità del brand o dell'azienda, far ricordare la marca ai consumatori ecc.;
- lo storytelling si pone obiettivi di **personal branding** quando la persona che ne fa uso vuole vendere le proprie competenze ed esperienze, facendo conoscere le proprie abilità professionali a una specifica nicchia ecc.;
- lo storytelling ha la funzione di **istruire, educare, informare**, aumentare determinate capacità scolastiche, con la storia i ragazzi imparano anche il comportamento da tenere in determinate situazioni o come risolvere certe problematiche anche connesse alla vita quotidiana;
- lo storytelling infine è **terapeutico** quanto utilizzato per risolvere determinati disagi, per aiutare il paziente a capire la motivazione della patologia o del disagio, per esprimere i pensieri che appartengono allo stato inconscio e latente e che, diversamente, non emergerebbero,
- lo storytelling è una **tecnica istruttiva** per insegnare la scrittura creativa, insegnare a diventare scrittori ed utilizzare il racconto come metodo espressivo e creativo.

Perché come metodo attrattivo e coinvolgente possa funzionare, lo storytelling deve avere però delle caratteristiche intrinseche che non possono essere omesse:

1. deve avere un forte **effetto persuasivo** su chi legge;
2. deve essere **molto convincente**, questo significa che lo storyteller deve avere la massima attenzione verso i dettagli della storia raccontata;
3. deve dare la sensazione di **autenticità**, deve essere una storia che racconta emozioni vere, situazioni anche se non veritiere reali e credibili, verificabili, deve trattarsi di vicende del quotidiano;

4. deve saper **toccare le emozioni** del pubblico o di chi è coinvolto;
5. deve trattarsi di una storia che faccia venir voglia a chi la legge di **condividerla**;
6. deve essere capace di **farsi ricordare**, deve essere coinvolgente, innovativa e brillante;
7. deve essere un'attrattiva tale da creare una **vera relazione** tra le persone coinvolte o tra le persone e le aziende che la usano per il loro marketing.



Storytelling is the most effective way to merge meaning and emotions.

Lo storytelling nel settore turistico

Nel marketing, lo storytelling non è una metodologia comunicativa nuova, anzi: nasce insieme alla pubblicità e si evolve con essa. Tuttavia, nella sua declinazione digitale e, per esempio, applicato all'ambito turistico, lo storytelling acquista un'accezione diversa ed identifica un nuovo modo di comunicare in cui:

- la trama della narrazione si allontana dalla fiction pubblicitaria e si spoglia dalle patinature per diventare racconto autentico, esperienziale, emozionale;
- i protagonisti della narrazione non sono personaggi di fantasia né testimonial ma testimoni, persone vere che hanno realmente vissuto un'esperienza;
- il racconto è liquido, diventa parte di una conversazione continua, si arricchisce dei contributi di chi vi partecipa, diventa una narrazione a più voci;+
- il racconto è costruito con elementi di linguaggi diversi (testi, foto, video) e su diverse piattaforme

I viaggi sono storie che si sognano, si vivono, si condividono, si ricordano e si raccontano. Grazie alla condivisione ed al racconto, le storie di viaggio affascinano ed ispirano altre persone che si identificano con il narratore e che vogliono diventare a loro volta protagoniste di storie simili.

Questi sono i poteri della narrazione: coinvolgere, creare identificazione, spingere ad un'azione.

Lo storytelling è, per questo, un potente strumento di promozione turistica, sia nelle sue manifestazioni spontanee – leggi: User Generated Content – sia quando è messo in campo da destinazioni e operatori turistici nell'ambito di strategie di marketing.



Lo storytelling in campo agroalimentare

Da sempre il cibo riveste un ruolo centrale nella nostra vita. Già personalità importanti del passato, con i loro aforismi, testimoniavano questa realtà: ad esempio George Bernard Shaw diceva “Non c’è amore più sincero di quello per il cibo” e Guy de Maupassant “La gastronomia è la mia unica passione seria”. Oggi sempre più programmi tv, riviste, libri, web site e blog trattano di cibo e ricette. Il web poi si presta molto bene alla passione per il cibo che caratterizza la nostra società, consentendo una maggiore socializzazione in diversi momenti e trasformandoci in “foodies”.

Parlare di cibo sul web è facile, ma **raccontare il cibo è cosa ben più ardua**. Non sono sufficienti delle semplici ricette, ma bisogna trasmettere emozioni. Per questo all’interno della propria strategia di *content marketing* bisogna ricorrere allo storytelling.

Alla base dello storytelling vi sono immedesimazione, coinvolgimento, sentimenti, emozioni, valori. Una buona storia per funzionare deve caratterizzarsi per una trama definita, verità, coerenza, chiarezza e semplicità. Le storie coinvolgono emotivamente le persone, le inducono a immedesimarsi e se ciò avviene, sono in grado di innescare spontaneamente un meccanismo virale.

Il cibo poi è una buona base di partenza, perché è già di per sé emozionante. Se in passato si vedeva il prodotto come il risultato finale, senza capire il processo che aveva subito, oggi invece è il cibo stesso che diventa storytelling, cioè occasione per raccontare delle storie: ad esempio la sua origine e il suo legame con il territorio. Al cibo sono stati attribuiti nuovi significati: non ha più un semplice valore funzionale, ma diventa espressione di sé. È di questo che abbiamo bisogno per sentirci parte di qualcosa, per sorprenderci, per provare emozioni. Che cosa fa il cibo per noi? Cosa rappresenta? Significato, amore, divertimento, intrattenimento, cultura, sostentamento e unione, solidarietà.

Un caso interessante è quello di *Whole Foods*, una catena di supermercati americana di cibo biologico. Sia visivamente sia verbalmente sul loro sito viene venduto uno stile di vita attraverso una serie di tecniche di narrazione, che potremmo riassumere nel concetto di *emotionalizing storytelling*: le immagini accattivanti e la narrazione contribuiscono a far comprendere al visitatore come *Whole Foods* sia una società ecologicamente consapevole, che si prende cura dei propri clienti e agricoltori/fornitori. I toni caldi e i verdi, un font che imita la scrittura reale, la visualizzazione costante di frutta e verdura e il design del sito web implicano chiaramente una strategia volta a narrare uno stile di vita *organic*, che l’azienda promette di rendere accessibile tramite i suoi prodotti. Inoltre, *Whole Foods* dispone di blog ricette stagionali, così come articoli informativi sui benefici del “mangiare latticini bio”, o “i pericoli di residui di pesticidi nelle colture convenzionali”. La crescente community di cibo biologico ha bisogno di questo tipo di storie, in quanto rappresenta un movimento relativamente nuovo ed è in fase di sviluppo. Di conseguenza, le storie che trasmettono l’immagine di uno stile di vita sano, i consigli da cui trarre ispirazione migliorano la vita di tutti i giorni del consumatore attento ad un’alimentazione sana.

Si può notare come anche nei social vi siano numerose foto in cui il soggetto principe è il cibo con un forte richiamo non solo al gusto, ma anche all’estetica. Ad esempio *Pinterest* e *Instagram* sono i luoghi migliori per pubblicare le immagini di piatti, ricette & co. in quanto l’impatto visivo è determinante per suscitare una reazione positiva da parte del consumatore.

La comunicazione attraverso le immagini è immediata, trasmette sensazioni, attrae l’occhio di chi guarda. La parola e l’immagine danno sapore e i *content* diventano un ingrediente necessario che arricchisce l’esperienza d’acquisto. Mangiare è da sempre un’azione condivisa tra persone e i social non sono altro che

il luogo in cui si creano nuove community. Diversi sono gli elementi di *matching* tra queste due realtà, tra i più importanti: la natura conviviale e l'aspetto dell'influenza *peer to peer*.

La socialità e la tavola, intesa come mezzo per fare nuovi incontri e nuove esperienze, sono elementi essenziali e un certo tipo di cucina o abitudine alimentare diventa importante elemento di interesse, di apprendimento e di community building. Il cibo diventa un oggetto relazionale e il web aiuta a costruire una relazione, diventa un importante mezzo di narrazione che deve richiamare l'intimità, deve soddisfare il bisogno più evoluto di ricerca, di espressione di sé che fa parte della natura umana, sapendo di poter contare su un effetto virale.



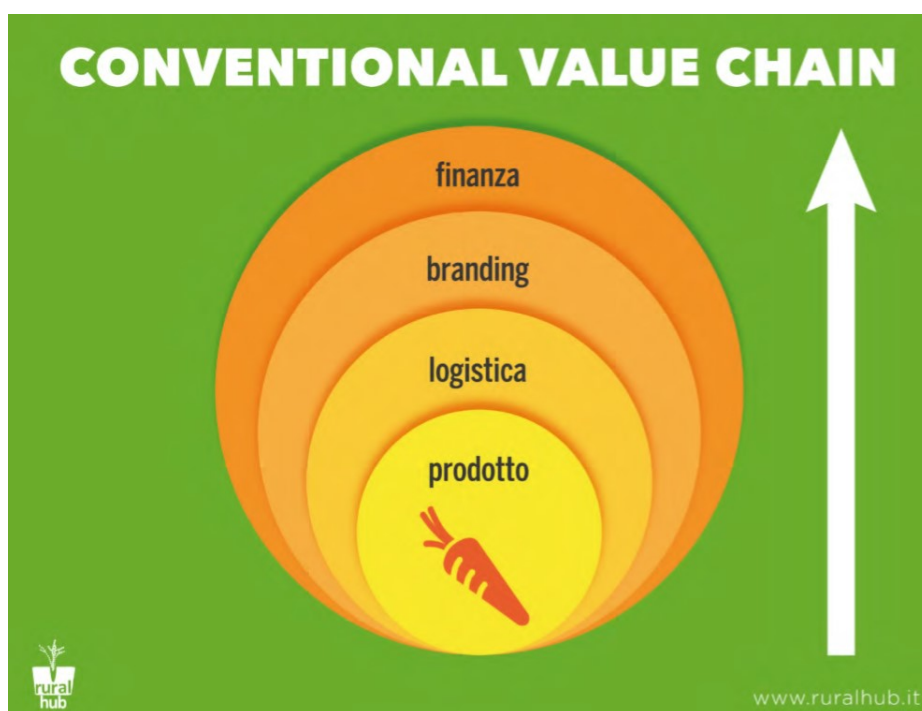
ITALIA

EXPO MILANO 2015

Lo storytelling rurale

Abbiamo già approfondito i concetti in merito al fatto che il modello classico della produzione di valore intorno ad un prodotto ormai non è più sostenibile, in quanto i processi di finanziarizzazione dell'economia hanno reso impossibili i meccanismi di redistribuzione: c'è bisogno di un'evoluzione e di una modifica radicale del sistema.

L'impresa deve cambiare, deve innovarsi e "fare società", deve contribuire al processo collettivo di creazione del valore lavorando insieme ai suoi stakeholder per un obiettivo comune. *Societing* è il tentativo di assecondare la socializzazione dei processi produttivi, in atto da qualche decennio, coniugandola con una nuova filosofia d'impresa che riconosca il ruolo sempre più attivo dei consumatori.



Come possiamo notare dall'immagine, intorno ad un semplice prodotto emergono altri aspetti che ne aumentano il valore: **il branding, la logistica e la finanza**.

Il **marketing** aggiunge valore ad un prodotto base rendendolo facilmente riconoscibile tra tanti altri, gli dona un'identità sociale e organizza la sua presenza in momenti appropriati di socialità: se tutto questo processo va a buon fine, il marketing riesce a rendere la domanda di un prodotto prevedibile.

Il **branding**, secondo la *Conventional Value Chain* (CVC), dona ad un prodotto un significato culturale: oggi tutti conosciamo i brand principali e differenziamo i prodotti in base alle marche, senza approfondire effettivamente le loro qualità. Il *branding* aggiunge una dimensione esperienziale al prodotto, che porta i consumatori ad identificarsi con un brand e quindi ad acquistarne i prodotti, che attraverso questo processo acquisiscono un'identità che però non sempre rispecchia la vera natura del prodotto.

La **finanza** è invece il livello più alto e quindi profittevole all'interno della CVC: le aziende producono la maggior parte dei propri utili attraverso gli strumenti finanziari. Così come branding e marketing, la finanza

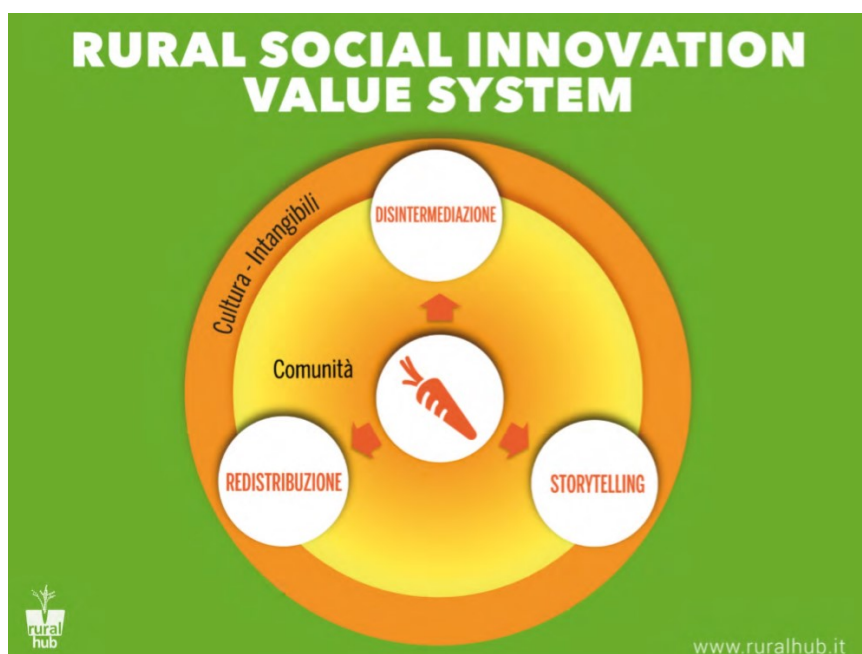
rimane appannaggio di poche persone e quindi viene meno il concetto di redistribuzione delle ricchezze prodotte.

La Rural Social Innovation

La nuova economia rurale propone la **riappropriazione dei processi di produzione del valore** sopra descritti e la loro **riorganizzazione su base comunitaria**, in modo da restituire il valore perduto al prodotto materiale.

I giovani innovatori neo-rurali stanno costruendo un nuovo modello che sappia tenere in piedi questa triple bottom line (**People, Planet, Profit**) per far nascere aziende che sappiano coniugare esigenze ambientali, sostenibilità economica e responsabilità sociali. Un'economia rurale orientata al *Societing*: dunque, una *Rural Social Innovation*.

Abbiamo visto come nella **Conventional Value Chain** il prodotto rappresenti una piccola parte del valore finale: gli innovatori neo-rurali riportano il prodotto **al centro dell'attenzione**, attraverso il recupero delle tradizioni e l'uso di prodotti pregiati. Il prodotto all'interno della comunità assume un ruolo centrale e non marginale: la **disintermediazione** prende il posto della logistica, lo **storytelling** prende il posto del marketing e la **redistribuzione del valore** sostituisce la finanza. Il prodotto riceve un valore aggiunto genuino e reale che, grazie alla partecipazione della comunità, diviene leva di una nuova dinamica in grado di valorizzare il patrimonio immateriale: tutte le storie narrate sul prodotto lo dotano di identità, **l'agricoltura diviene luogo di condivisione di culture e tradizioni e non più soltanto luogo della produzione materiale**.



Esiste quindi un framework di innovazione sociale applicata alla ruralità.

Un esempio interessante è il progetto **Rural Hub**, nato nel 2013 a Calvanico in provincia di Salerno, che arricchisce la ruralità di una nuova dimensione: nascono così i **contadini 3.0**. I protagonisti però non sono solo agricoltori ma anche esperti di comunicazione, di programmazione, ricercatori, studiosi e attivisti: lavorano tutti insieme per un obiettivo comune, ovvero innovare.

In questo caso la **comunità** assume un ruolo rilevante: da elemento passivo diviene attivo in tutte le fasi della produzione. Non solo il prodotto al centro, quindi, ma anche la comunità che si crea intorno ad esso.



IL RISULTATO DELL'ANALISI DI MARKETING – LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DEL GAL VALLI SAVONESI

Tutto quanto discusso e illustrato fino a questo punto pone le basi e spiega gli ambiziosi obiettivi che di pone il GAL VALLI SAVONESI per favorire lo sviluppo del territorio e delle imprese in esso presenti.

Obiettivi

Gli obiettivi sono, pertanto, quelli di:

- a. sviluppare strumenti di comunicazione integrata a costi molto bassi sia per la creazione che per il mantenimento;
- b. fidelizzare i contribuenti
- c. fidelizzare e orientare i lettori

Si lavorerà, nel periodo di programmazione del GAL, per sviluppare una comunicazione partecipata ed in particolare:

1. combinare strumenti tradizionali (TV, carta stampata, newsletter) e social (Twitter, Instagram, Facebook, ...) per la comunicazione a favore del Gal "Valli Savonesi";
2. strutturare una metodologia di promozione capace di animare costantemente la comunicazione;
3. individuare tutti gli strumenti necessari;
4. aprire gli strumenti di comunicazione individuati e prima animazione
5. individuare soggetti (partner di progetto) capaci di alimentare, ciascuno per le proprie competenze e motivazioni, i diversi strumenti di comunicazione;
6. promuovere gli strumenti e i messaggi ad essi collegati;
7. rendere costante e ininterrotto il travaso di informazioni tra gli attori (partners) sul territorio e i comunicatori.

Sarà, altresì, importante costruire "storytelling" personalizzati capaci raccontare un territorio, le sue peculiarità, e capace di favorire lo sviluppo dell'economia dei territori del GAL "Valli Savonesi", sviluppando messaggi dedicati e specifici per ogni strumento.

In questo ambito, sarà necessario:

- a. raccogliere le testimonianze;
- b. raccogliere le informazioni storico-culturali;
- c. sviluppare messaggi dedicati da integrare nella fase comunicativa

IL PRIMO PASSAGGIO OPERATIVO - LA COMUNICAZIONE COORDINATA

Il manuale della comunicazione coordinata

L'immagine coordinata è l'impostazione di elementi grafici che risultino omogenei per tutti gli strumenti di comunicazione utilizzati dall'azienda: la carta intestata, la busta commerciale, il biglietto da visita, la cartellina portadocumenti, la brochure aziendale, il calendario da tavolo e la firma per la posta elettronica, È importante che tutta la comunicazione aziendale, sia in forma tradizionale che elettronica, risulti omogenea in modo da non sollevare dubbi o ambiguità agli occhi del cliente finale. In questo percorso, una tappa obbligata è l'unicità del brand dal punto di vista visivo, la capacità di farsi riconoscere tra mille concorrenti. Bisogna scegliere i colori, il font, un logo efficace e dare vita alla propria **immagine coordinata**, un elemento fondamentale per ogni azienda.

Per quanto sembri strano, uno dei problemi più diffusi oggi nella gestione dell'immagine e dei brand (marchi) aziendali è quello della **comunicazione coordinata**, che dovrebbe avere l'obbligo di declinare la tradizionale immagine coordinata con la comunicazione online del mondo digitale. Consideriamo, ad esempio, i corporate blog, il sito web aziendale o i canali social. Spesso, ognuno di questi elementi sembra, in rapporto agli altri, **del tutto slegato** e indipendente dal resto della comunicazione aziendale che dovrebbe costituire - tutta insieme - l'immagine del brand.



I social media sono, da questo punto di vista, sicuramente uno dei canali più fuori controllo. Dai **profili personali** trattati come pagine Facebook a comunicazioni promozionali del tutto improvvisate per pubblicizzare un offerta speciale o un nuovo prodotto disponibile.

Sembra assurdo, ma spesso le aziende cadono proprio su questi principi di base. **Loghi deformati** per farli entrare per forza nel quadrato di Facebook, immagini di copertina dozzinali, poca attenzione a completare come si deve tutte le informazioni di contatto e le descrizioni aziendali, a partire dalla **mission**, che invece troviamo così ben descritte nelle brochure e, in qualche caso, sui siti web. Spesso invece online troviamo le solite immagini paludate di professionisti in giacca e cravatta.

Non si capisce perché la famosa **Brand o Corporate identity**, ribattezzata **Brand consistency**, non debba valere anche per il mondo digitale.

Per tale ragione, il **GAL VALLI SAVONESI** si è dato una organizzazione unitaria dell'immagine, attraverso un dettagliato – anche se semplice – manuale della comunicazione coordinata. Di seguito riportato e disponibile sul sito web del Gal stesso.



IL COLLAUDO DELLE ATTIVITÀ DI COSTRUZIONE DI UNA IMMAGINE NUOVA ED EVOCATIVA DEI TERRITORI

Una attività di collaudo/produzione di uno Storytelling e di una immagine nuova o innovativa di un determinato territorio quale base per lo sviluppo di adeguate strategie di marketing territoriale, è stata sviluppata nella fase costitutiva del GAL VALLI SAVONESI.

Di seguito, e schematicamente, si riportano le iniziative sviluppate e quelle che verranno programmate nelle fasi successive

1. I filmati
2. Le immagini del territorio/delle abilità
3. Il Web
4. I social
5. Le testimonianze
6. Gli altri strumenti

La programmazione della comunicazione presente (Mis. 19.1) e futura (Mis. 19,2, 19,3 e 19.4)

Prodotto	Descrizione	Mis. 19.1	Mis. 19.2, 19.3 e 19.4
1. Filmati	Alcuni filmati sono stati realizzati su territori di riferimento; i documenti sono stati realizzati individuando tematiche specifiche e sviluppandole in chiave di promozione/comunicazione, applicando, quando necessario, le strategie di storytelling e di marketing territoriale più sopra menzionate e descritte.	Previsti (attività di collaudo dello strumento)	previsti
2. Immagini del territorio/delle abilità	Raccolta di immagini storiche, tecniche, paesaggistiche, evocative capaci di diventare i "descrittori" del territorio.	Non previste	Previste
3. Web	Realizzazione del sito web del GAL VALLI SAVONESI.	Previsto	Prevista la manutenzione e l'implementazione
4. Social	Facebook Twitter Instagram ...	Profilo Facebook realizzato Profilo Twitter realizzato	Previsti
5. Testimonianze	Interviste o testi o altre scritture che trascrivano l'eredità e la memoria storica delle genti e dei luoghi, ponendole al servizio del marketing territoriale. I documenti prodotti saranno pubblicati sugli strumenti comunicativi verso	Non previste	Previste

	l'esterno.		
	<p>TV, RADIO: è stato aperto un canale di dialogo con alcuni media di importanza regionale e nazionale, al fine di valutare le offerte e le opportunità di intervento. Nello specifico, sono stati avviati confronti con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RAI (Rai3, trasmissione GEO) - Edoardo Raspelli (Giornalista e comunicatore agroalimentare incaricato da Mediaset, canale5 per la trasmissione MELAVERDE) - Primocanale (trasmissione AGRICOLTURA NEWS) - Altri minori <p>WEBTV: è al vaglio l'ipotesi di realizzare iniziative di comunicazione e marketing territoriale anche tramite la webTV.</p> <p>YOUTUBE: è al vaglio l'ipotesi di realizzare iniziative di comunicazione e marketing territoriale anche tramite la webTV.</p>		
6. Altri strumenti	<p>CARTA STAMPATA E PROMOZIONALE: sono stati affrontati i temi della comunicazione con numerosi soggetti autocandidatisi a collaborare con il GAL VALLI SAVONESI. Successivi bandi di pubblica evidenza porteranno ad individuare alcuni di essi per la realizzazione materiale della programmazione del Gal in questo campo.</p> <p>NEWSLETTER: dedicata sia alla comunicazione esterna che a quella interna.</p> <p>BLOG: importanti per condurre discussioni e promuovere iniziative.</p> <p>UFFICIO STAMPA. E' collettore di tutti gli uffici stampa dei soggetti coinvolti (comuni, associazioni, ecc ...) che dovranno agire in maniera coordinata. L'Ufficio Stampa centrale si occupa di: emanare comunicati stampa in pieno accordo con il capofila; organizzare e realizzare riprese video per trasmissioni TV, documentari, eventi, ecc ...); promuovere eventi promozionali, convegni, incontri sul territorio.</p>	Non previste	Previste

DETTAGLIO DEGLI STRUMENTI MESSI A PUNTO CON IL PROGETTO PILOTA

FILMATI

I documenti sono stati realizzati individuando tematiche specifiche e sviluppandole in chiave di futura, possibile promozione/comunicazione, applicando, quando necessario, le strategie di storytelling e di marketing territoriale più sopra menzionate e descritte.

Contenuti dei filmati

La birra: come nasce (o ri-nasce) un prodotto legato al territorio della Valbormida.

Una filiera della birra tutta italiana, ligure, savonese

Una birra artigianale con una marcia in più: il legame con il territorio

Il filmato risponde alle domande: qual è la realtà attuale e quali sono le prospettive per il futuro per un prodotto, quale la birra, apparentemente poco legato alla storia antica e recente dell'area valbormidese.

Il documento sottolinea l'importanza di "fare rete" sia all'interno del comparto agricolo, sia all'esterno, legandolo anche alle realtà artigianali esistenti.

Esso si basa su un "Capitolato Valoriale" che vuole mettere a fuoco alcuni aspetti fondamentali, di seguito sinteticamente delineati.

La produzione artigianale di birra è un settore economico in continua espansione, grazie anche al progressivo aumento del consumo di birra in Italia. Se, infatti, oltre 20 anni fa, il consumo di birra era decisamente inferiore a quello del vino, progressivamente lo scarto tra i due consumi si è ridotto, con una diminuzione continua del consumo pro-capite di vino e un aumento progressivo di quello della birra.

La produzione di birre artigianali è diventata sempre più consistente, al punto che, negli ultimi 5-10 anni, si sono affermati marchi che, da piccoli produttori/distributori locali, sono divenuti il simbolo dell'eccellenza delle produzioni di nicchia, con volumi di produzione e qualità del prodotto molto elevati.

Le caratteristiche qualitative e innovative di queste birre sono dovute sia al processo di produzione, sia alla scelta, alla qualità e alla provenienza dei quattro ingredienti principali (cereali maltati, luppoli, acqua e lieviti) e degli aromatizzanti (es. castagna essiccata nei Tecci di Murialdo e Calizzano, chinotto di Savona, Pesca di Murialdo).

La produzione di birre artigianali ha favorito, in molte aree, un aumento di posti di lavoro e la riconversione della forza lavoro stessa da attività artigianali o industriali in crisi. Potrebbe essere questo il caso della birra artigianale prodotta nell'entroterra savonese, duramente colpito dalla perdita di posti di lavoro dall'industria e dall'artigianato.

La valorizzazione della biodiversità presente nei luppoli dell'entroterra savonese, la messa in coltura di terreni attualmente sottoutilizzati o gerbidi per la sua produzione, la valorizzazione di terreni adatti alla coltivazione di cereali da destinare alla maltatura e lo sviluppo di una filiera destinata alla produzione delle materie prime e del prodotto finale (birra) può rappresentare uno strumento interdisciplinare e multifunzionale per lo sviluppo del territorio.

Infine, anche dal punto di vista del marketing territoriale e del marketing di prodotto, appare urgente intraprendere iniziative mirate alla valorizzazione dei prodotti legati al territorio e alla loro presentazione commerciale ed in particolare della birra, la cui notorietà e cultura del consumo non viene ancora associata al concetto di territorio, al contrario di quanto accade per il settore vitivinicolo.

Obiettivo generale del progetto è la **realizzazione di una filiera di produzione di birra legata ad uno specifico territorio, a partire dalla produzione e trasformazione nella medesima area di orzo, luppolo, acqua, lieviti e aromatizzanti, giungendo fino alla commercializzazione del prodotto finito.**

Operando secondo questo obiettivo, sarà possibile offrire al consumatore una scelta di prodotti (birre) eccellenti dal punto di vista sensoriale, territorialmente identificate e tracciate, sicure dal punto di vista igienico-sanitario. La realizzazione di una filiera innovativa e, al momento, priva di concorrenti di pari dimensione, permette di dare lavoro e prospettive di sviluppo ad un territorio e a diverse professionalità: da quelle agricole a quelle artigianali e commerciali. In un contesto più generale, il progetto si inserisce nella tutela e salvaguardia ambientali delle zone a rischio di abbandono e del loro rilancio attraverso iniziative mirate di attività imprenditoriali sostenibili.

Il marketing territoriale potrà favorire indirettamente anche altri settori, tra cui quello turistico e quello legato alla ristorazione e all'ospitalità.

Questo progetto getta le basi per poter giungere alla valorizzazione del prodotto locale attraverso una certificazione dedicata: la valorizzazione del prodotto finito (birra) parte, infatti, dal coinvolgimento di aziende agricole e artigianali esistenti sul territorio e di nuovi imprenditori, illustrando le opportunità, i metodi di produzione, la filiera che è necessario costituire per giungere alla trasformazione del prodotto e i rischi connessi con questo nuovo sbocco produttivo.

Lo schema sottostante riassume in modo semplice il concetto di filiera sopra espresso, che, a seguito di uno sviluppo progettuale e di un percorso condiviso con le imprese, potrà portare a risultati potenzialmente molto interessanti dal punto di vista tecnico ed economico.

Una filiera di questo tipo potrà favorire lo sviluppo di imprese che attualmente producono cereali, ma senza un chiaro utile d'impresa, o imprese che potrebbero utilizzare i propri terreni posti nelle vicinanze di fiumi e torrenti e adatti alla coltivazione del luppolo.

Infine, nei limiti del 51% del prodotto interamente realizzato a livello aziendale, le aziende della filiera, o almeno parte di esse, potrebbero ambire alla produzione di birra agricola.

In campo	Semilavorati	In birrifico
		Acqua
Orzo Altri cereali e non cereali	Malto	
Amaricanti – conservanti	Luppolo	
		Lievito
Castagna essiccata nei Tecci Chinotto di Savona Altri aromi	Estratti aromatizzanti	

IL CONTESTO TERRITORIALE

Nel panorama nazionale di produzione di birre artigianali, il concetto di filiera produttiva legata ad uno specifico territorio è scarsamente, se non affatto, rappresentato, se si esclude il campo della produzione di birre artigianali su scala molto ridotta. Pertanto, appare economicamente interessante esplorare il settore di produzione di birre realizzate con materie prime derivanti tutte dal territorio circostante la zona di produzione e appare altresì importante poter costruire una filiera economica che coinvolga operatori e imprese di una unica area territoriale omogenea. L'entroterra della provincia di Savona, e in particolare i territori compresi tra l'Alta Valle Bormida e il basso Piemonte, sembrano essere particolarmente adatti alla produzione delle principali materie prime che servono per la produzione della birra.

Aspetti produttivi

L'*orzo distico* può essere coltivato e in un'area climatica che ne consenta la semina primaverile. Le pianure della valle Bormida e del basso Piemonte sono vocate per questo tipo di produzione. La medesima osservazione può essere fatta per altri cereali e non cereali maltabili per la produzione di birra.

Il *luppolo* è una specie autoctona delle aree umide e fresche dell'appennino e delle prealpi liguri e piemontesi e il lavoro di ricerca e di sperimentazione condotto recentemente dal Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola – Azienda speciale della CCIAA di Savona ha permesso di individuare alcune sorgenti di biodiversità di luppolo realisticamente utilizzabili per la produzione di birra.

L'*acqua* è una risorsa fondamentale per la produzione di birra e molte delle acque presenti nel territorio dell'Alta valle Bormida sono adatte alla produzione di questa bevanda.

I *lieviti* non sono ancora facilmente ritrovabili all'interno dell'areale valbormidese, ma è possibile prevedere uno sviluppo produttivo importante nei prossimi anni.

Molti *aromatizzanti* sono tipici della costa e dell'entroterra ligure: tra questi possono essere citati gli agrumi – tra cui soprattutto il chinotto e l'arancio pambucco, le castagne – e in particolare quelle prodotte ed essiccate in alta valle Bormida negli antichi seccatoi detti "Tecci".

Ricadute commerciali

La produzione delle materie prime sopra indicate trova il proprio sbocco commerciale sia nella fornitura delle stesse a micro birrifici che acquistano le stesse fuori zona di produzione con aggravio di costi e la difficoltà di disporre di una

materia prima “disegnata” secondo le proprie necessità, sia nella produzione diretta di referenze adatte al mercato interno e all'export. Particolare attenzione dovrà essere dedicata ad evitare sovrapposizioni con le produzioni birraie locali, al fine di garantirsi la collaborazione dei micro birrifici locali e di favorire su ogni fronte lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Per questa ragione, le produzioni non dovranno, per quanto possibile, sovrapporsi, ma essere complementari.

IL CONTESTO ECONOMICO E PRODUTTIVO

La filiera della birra, proposta in questo documento, prevede quattro obiettivi produttivi.

1. Produzione agricola. Si prevede la produzione di orzo, frumento, altri cereali e non cereali, Luppolo, lieviti.
2. Trasformazione artigianale. Si prevede la realizzazione di una malteria, di un essiccatoio per la lavorazione del luppolo e di un impianto per la selezione e la preparazione dei lieviti. Eventuali aromatizzanti saranno acquistati come semi-lavorato nei territori già indicati.
3. Prodotti intermedi. I semilavorati destinati alla vendita a terzi o all'autoproduzione di birra sono: malto, luppolo lavorato, lievito lavorato.
4. Prodotti finali. I prodotti finali saranno: diversi tipi di malto, diversi tipi di luppolo lavorato e diversi tipi di lievito lavorato, birre prodotte con soli ingredienti e con la sapienza dei territori di progetto.

TARGET COMMERCIALE

Prodotti intermedi.

Si intende realizzare un ampio catalogo di malti, realizzati con materie prime del territorio. Occasionalmente potranno essere offerti servizi di maltatura per conto di terzi. Allo stesso modo, saranno lavorati diversi tipi di luppolo del territorio e di lieviti. I prodotti intermedi saranno offerti ai birrifici artigianali locali e una quota sarà commercializzata anche fuori zona di produzione.

Prodotti finali.

Si intende partire da un principio: “la birra è un prodotto che si beve” (*birra* discende dal latino *bibere* = bere), ovvero un prodotto caratterizzato da una gradazione alcolica più bassa del vino, declinato in un numero di varianti sufficiente a soddisfare i gusti di una ampia fascia di clientela e caratterizzato da un prezzo di vendita al pubblico ragionevole per il tipo di prodotto e per le diverse fasce di consumatori a cui i diversi prodotti andranno a riferirsi.

VALIDITÀ ECONOMICA

L'interesse economico è quello di poter incrementare l'offerta di prodotti agroalimentari derivanti dalla coltivazione e trasformazione di prodotti agricoli da parte delle imprese agricole stesse (multifunzionalità) e di aziende artigianali, capaci di ampliare le lavorazioni delle materie prime e la gamma dell'offerta del prodotto finito.

La valorizzazione della ricchezza della biodiversità presente nei territori oggetto del progetto, l'uso produttivo agricolo di terreni sottoutilizzati o gerbidi, la trasformazione del prodotto in filiera corta per la produzione di un alimento (birra artigianale), appaiono strumenti operativi economicamente validi. I risultati dell'applicazione di queste regole in altri campi delle produzioni tipiche e a “Km zero” pone le basi per confermare la validità economica della proposta.

L'interesse del territorio è anche quello di poter concorrere, con questo progetto, di favorire il recupero all'attività produttiva di lavoratori espulsi, temporaneamente o definitivamente, dal mondo del lavoro, come conseguenza dell'attuale crisi economica. In questo senso va la presente proposta, che si pone come obiettivo anche quello di avvicinare giovani e potenziali imprenditori al mondo della produzione agricola.

VALIDITÀ AMBIENTALE

La valorizzazione della biodiversità del territorio non può essere il viatico per il suo sfruttamento. In altri termini, al reperimento della sorgente di biodiversità del luppolo deve necessariamente seguire la domesticazione e la coltivazione, al fine di evitare la raccolta del prodotto spontaneo. Casi di imprudente sfruttamento della ricchezza di biodiversità disponibile nell'ambiente e non domesticata sono, purtroppo, diffusi. Tra questi, può essere citato lo sfruttamento dei mirti selvatici in alcune aree del nord della Sardegna. Questo progetto si pone, quindi, l'obiettivo di intervenire all'inizio del processo di sfruttamento del luppolo, per indirizzare modi e tecniche di uso e di produzione. Inoltre, la produzione di orzo distico può andare ad affiancare o sostituire efficacemente le produzioni di altre colture maggiormente energivore (mais, frumento, orzo da foraggio, ...) e contribuire alla gestione sostenibile del territorio.

PRODOTTI

Macro categorie (in ordine di importanza)

1. Birra da produzione integrata (birra convenzionale).
2. Birre aromatizzate: alcune tipologie di birre, in particolare le belghe Biere Blanche, Gran Cru, Tripple, utilizzano erbe aromatiche: cardamomo, anice stellata, liquirizia, bacche di ginepro, Coriandolo, buccia di arancia amara e dolce, Alloro, Rosmarino, Zenzero (ginger),
3. Birra biologica (necessità di impianti separati e pertanto realizzabile solo se prodotta direttamente dalla Società con una progettazione dedicata). Potrebbe essere una scelta strategica della Società produrre, da subito e in via esclusiva, birra biologica: si tratterebbe di una sfida ulteriore, oltre a quelle legate alla costruzione della filiera, ma di possibile impatto sul mercato.
4. Lavorazione del luppolo come aromatizzante per the.
5. Lavorazione del luppolo come base per preparazioni erboristiche.

STRATEGIA DI SVILUPPO DEL PROGETTO

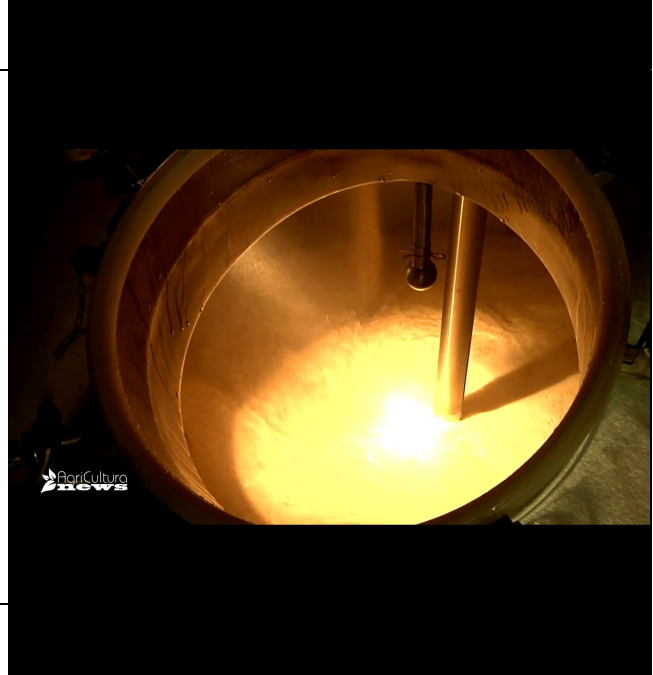
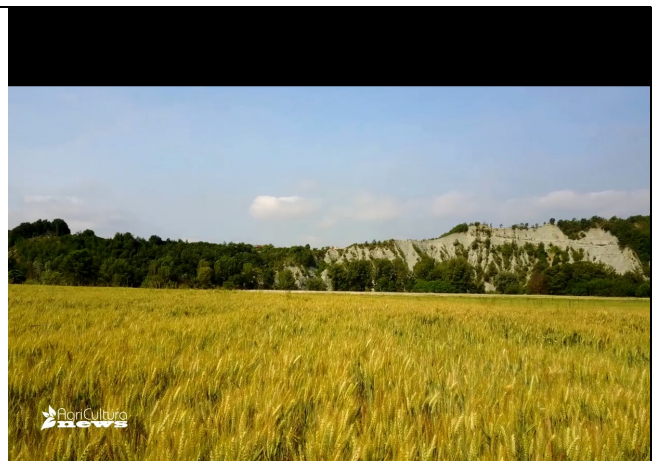
Il Cersaa ha rilevato l'interesse di alcuni Imprenditori e Associazioni imprenditoriali a valutare uno sviluppo effettivo del progetto e a far ricadere le opportunità sociali ed economiche sul territorio della Valle Bormida.

In caso di risposta positiva del consumatore al concetto innovativo di "birra del territorio" si lavorerà affinché si raggiungano i seguenti obiettivi:

- Elaborare un piano industriale per la realizzazione di una filiera di produzione completa per la birra;
- Coinvolgere le imprese agricole, le imprese artigianali, le imprese commerciali e le loro organizzazioni;
- mettere a punto i contratti di produzione di orzo e luppolo;
- realizzare un Maltificio capace di produrre volumi elevati di malto destinati alla produzione di birra e di altri alimenti,
- coinvolgere i birrifici locali con la finalità di essere per loro un fornitore di materie prime e di realizzare, quando possibile, un catalogo condiviso di offerta di prodotti.

Immagini dal filmato

 <p style="text-align: center;">PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014/2020 Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale: l'Europa investe nelle zone rurali</p> <p style="text-align: center;">MISURA 19 – Sostegno allo sviluppo locale LEADER OTTOMISURA 19.1 – Sostegno preparatorio per la strategia di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD) - Stimolare lo sviluppo locale http://enrd.ec.europa.eu/it/policy-in-action/cap-towards-2020/rdp-programming-2014-2020 www.psriliguria.it</p> <p style="text-align: center;">PROGETTO PILOTA Messa a punto di strumenti innovativi di comunicazione per lo sviluppo dell'economia delle "Valli Savonesi"</p> <p style="text-align: center;">DOCUMENTARIO La filiera della birra nel savonese: territorio, storia, innovazione</p>	<p style="text-align: center;">Responsabile dell'informazione</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>CeRSAA Azienda Speciale</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola</p>  <p>Centro di Commercio Liguria Sede Legale</p> </div> <div style="font-size: small;"> <p>Sede Operativa e Amministrativa 11031 Alassio - Regione Basso, 95 Tel. +39 0182 514688 - Fax +39 0182 1944671 cersaa.assessorato@port.peaboard.it www.cersaa.it</p> <p>Sede Legale 17100 Savona - Via Quarta Superiore, 16 C. Fiscale P. IVA 01430400921</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p>Autorità di Gestione Regione Liguria Dipartimento agricoltura, turismo, formazione e lavoro. Settore Politiche agricole e della pesca.</p> </div>
---	--



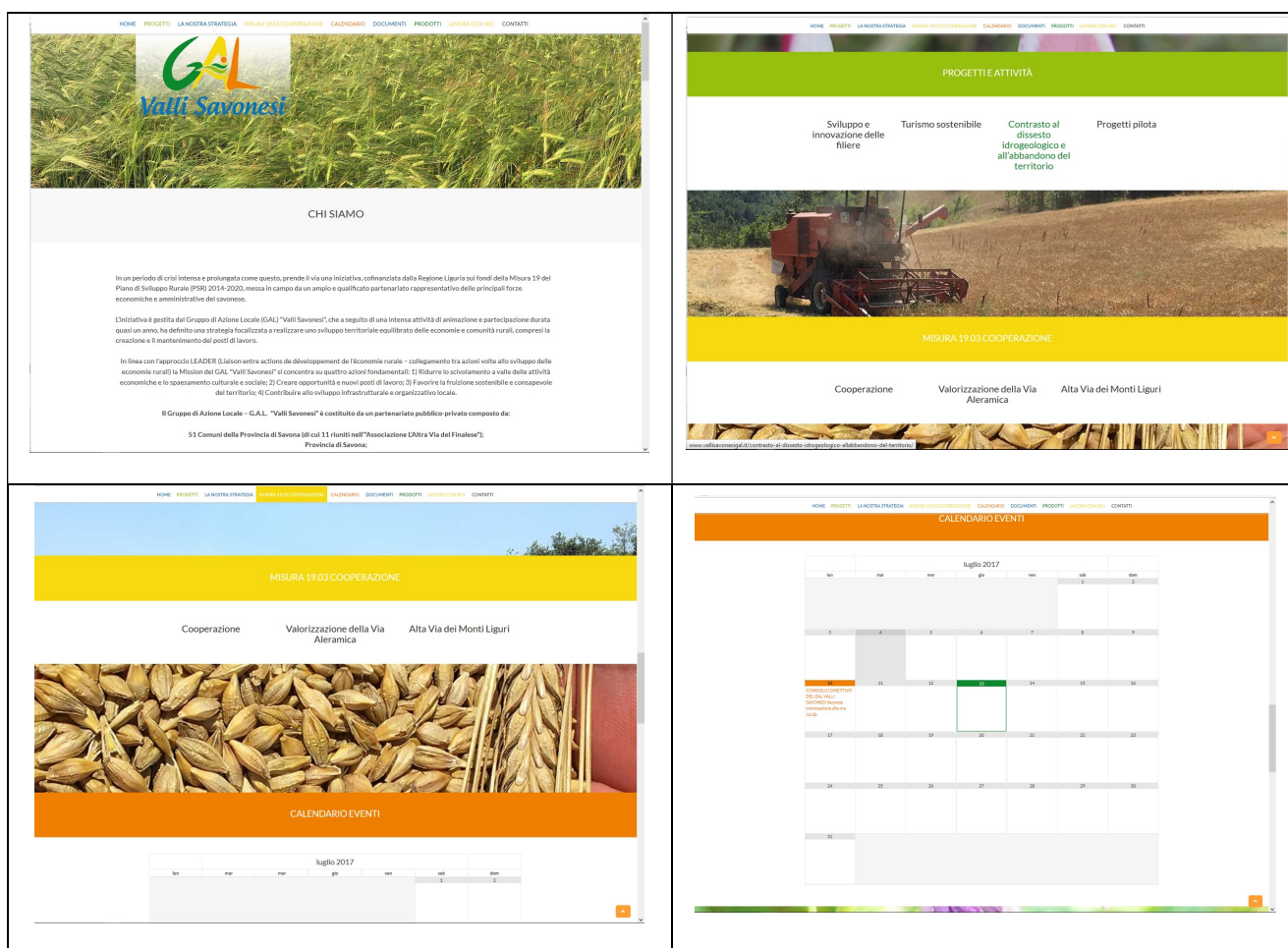
Sito web

Denominazione: GAL VALLI SAVONESI


Indirizzo: WWW.VALLISAVONESIGAL.IT

Il sito web è, per il momento, descrittivo, in quanto contiene la documentazione di progetto, i documenti di rilevanza amministrativa per il Gal ed alcune pagine dedicate alla comunicazione (“Contatti”, “Lavora con noi”, “Calendario”).

L’obiettivo è quello di rendere il sito uno strumento di collaborazione e di interazione interna al partenariato ed esterna ad esso.



HOME PRODOTTI LA NOSTRA STORIA NEWS/AGRICOLTURA CALENDARIO DOCUMENTI PRODOTTI LAVORAZIONE CONTATTI



Documenti

Il GAL VALLI SAVONESI basa la propria attività su PROGETTI INTEGRATI, PROGETTI PILOTA e PROGETTI DI COORDINAZIONE sviluppati e messi a punto grazie al lavoro di animazione territoriale. È l'impegno di tutti a dare struttura e contenuti ai progetti e a realizzarli in azioni concrete sul territorio.

STRUTTURA DEL GAL


ASSEMBLEA
 Gli aderenti all'Accordo di Collaborazione del GAL Valli Savonesi partecipano all'Assemblea del GAL, alla quale compete la definizione degli obiettivi generali del programma, l'approvazione di eventuali varianti sostanziali, la valutazione dei risultati raggiunti e la decisione circa l'archiviazione. L'Assemblea viene convocata almeno una volta l'anno dal Presidente ed ogni qual volta le iniziative necessitino da almeno 1/3 degli aventi diritto di voto.

L'Assemblea ha sede presso il Centro di Sperimentazione ed Assistenza Agricola, Regione Riso, 96 Albenza.

All'assemblea partecipano, in forma gratuita, componenti privati e pubblici a cui è attribuita una percentuale di voto sulla base della rappresentanza e presenza operativa sul territorio del GAL, secondo un'intesa raggiunta tra i tutti i partner sottoscrittori dell'Accordo e di seguito indicata.

Representanza privata	% di voto	Numero componenti	Representanza pubblica	% di voto	Numero componenti	% di voto
Città di Albenza	33	02/20/02/04/04/05	Com. Privati e Liguri - CASSA	7	FODDI/MENTONA	7
Città di Albenza	33	02/20/04/04/05	Comuni rappresentati al patrimonio prevalente nella Me. 22	22	0000/AL/22/24/26/27	4
			Il GAL "Vali Savonesi"		BORGHAZZO/SARRELLA	6


HOME PRODOTTI LA NOSTRA STORIA NEWS/AGRICOLTURA CALENDARIO DOCUMENTI PRODOTTI LAVORAZIONE CONTATTI



PRODOTTI

Introduzione Prodotti tipici della Liguria Prodotti Agroalimentari valorizzati dal GAL Valli Savonesi Altri Prodotti valorizzati dal GAL Valli Savonesi

SEGUI SU FACEBOOK



[Gala Scaramuzza](#)
 6.915 likes

HOME PRODOTTI LA NOSTRA STORIA NEWS/AGRICOLTURA CALENDARIO DOCUMENTI PRODOTTI LAVORAZIONE CONTATTI

CONTATTI

DOSS BAND
 Via Riva R.L. Albenza (SV)

CHIAMATO
 Tel. 0122 254044
 Fax 0122 254045


BUONO
 vallisavonem@galvalli.com

CONTATTACI

Nome: La tua e-mail: Oggetto:

Il tuo messaggio:

INVIA MESSAGGIO



PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020
 Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale - Sviluppo rurale è una scelta

MIRRA 3P - SOSTEGNO ALLO SVILUPPO LOCALE
 Strategia di sviluppo rurale del GAL Valli Savonesi. Con il contributo del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Rurali.
 URL: <http://miurl.europa.eu/fis2/ky/eu-act/act.jsp?act=11105/2016-programming/2014-2020>
www.galvalli.com

Social

Account TWITTER

Denominazione: GAL_VALLI_SAVONESI

Indirizzo: @GAL_VALLI_SV

Following (agg. alla fase Mis. 19.1): 613

Followers (agg. alla fase Mis. 19.1): 377

Numero tweet effettuati (agg. alla fase Mis. 19.1): 297

Obiettivo della pagina Twitter è quello di informare e relazionarsi con l'esterno, al fine di trasmettere immagini e idee, comunicare informazioni e fissare appuntamenti.

Operatività della pagina Twitter: il capofila del Gal Valli Savonesi implementerà costantemente la pagina, aggiornandone i contenuti e inserendo temi e informazioni che riguarderanno la vita interna del gal e quella esterna e relazionale, con funzioni di informazione, promozione e valorizzazione. Inoltre l'account sarà il collettore degli account che verranno creati dai beneficiari/partner dei progetti finanziati dal Gal, al fine di rendere massima la visibilità delle attività svolte, comunicare al meglio i risultati, le iniziative e gli eventi ed infine favorire il dialogo con l'utilizzatore/consumatore.



Account FACEBOOK

Denominazione: GAL Valli Savonesi

Indirizzo: GAL Valli Savonesi

Persone mediamente raggiunte (agg. alla fase Mis. 19.1): 450 persone

Community (agg. alla fase Mis. 19.1): 242 persone

Numero post pubblicati (agg. alla fase Mis. 19.1):

Mi piace: 244

Obiettivo della pagina Facebook è quello di informare e relazionarsi con l'esterno, al fine di trasmettere immagini e idee, comunicare informazioni e fissare appuntamenti. Rispetto a Twitter, Facebook appare più adatto alla produzione e diffusione di messaggi video/audio e all'interazione con il consumatore.

Operatività della pagina Facebook: il capofila del Gal Valli Savonesi implementerà costantemente la pagina, aggiornandone i contenuti e inserendo temi e informazioni che riguarderanno la vita interna del gal e quella esterna e relazionale, con funzioni di informazione, promozione e valorizzazione. Inoltre l'account sarà il collettore degli account che verranno creati dai beneficiari/partner dei progetti finanziati dal Gal, al fine di rendere massima la visibilità delle attività svolte, comunicare al meglio i risultati, le iniziative e gli eventi ed infine favorire il dialogo con l'utilizzatore/consumatore.

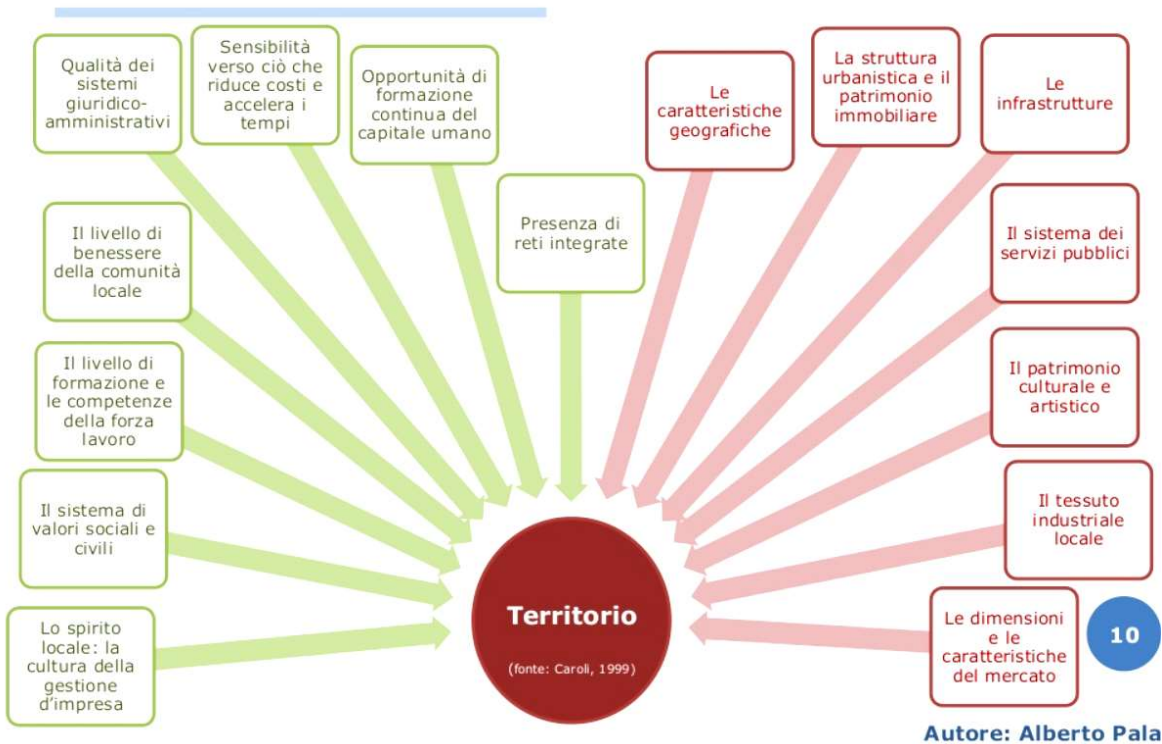


CONCLUSIONI GENERALI

Comunicare il territorio ai tempi del marketing è cosa complessa e articolata, perché coinvolge più aspetti del medesimo soggetto e deve declinarsi in ogni sfumatura ambientale, economica e sociale.

L'immagine di un territorio consiste nella percezione individuale di tutte le caratteristiche di un luogo (economia, morfologia, cultura, società, clima, comportamenti, brand, ecc.). Tutto influenza (positivamente o negativamente) l'immagine di un territorio. Con Internet questo è tutto molto più rapido e diffuso.

Il Marketing Territoriale come strategia di Sviluppo Locale: Le Risorse Territoriali



Il marketing territoriale è

- un processo di ricostruzione dell'immagine di un territorio (Paddyson, 1993)
- disegnare un luogo per soddisfare le necessità dei suoi mercati di destino (Lotter *et al.*, 2002)
- intercettare e soddisfare le necessità dei residenti, siano essi privati cittadini, imprese, residenti abituali o turisti (Dall'Ara, 2006).

Sono quattro i fattori che più di tutti hanno contribuito allo sviluppo teorico e pratico del marketing territoriale:

1. la mondializzazione e l'ampliamento della concorrenza
2. la valorizzazione del dell'ambito locale
3. la rapida trasformazione degli strumenti di comunicazione
4. una nuova tappa d'evoluzione del marketing classico.

Il marketing territoriale:

- è un processo, una metodologia che si pone come obiettivo quello di migliorare l'immagine di un ambito, di un territorio;
- si attua disegnando strategie a lungo termine attraverso politiche che soddisfino tutti gli utenti presenti, futuri e potenziale di un territorio ed utilizza quale strumento la pianificazione strategica;
- viene usato sempre più spesso come strategia per lo sviluppo locale, attraverso la valorizzazione delle risorse territoriali (intangibili e tangibili).

Sviluppo locale non è sviluppo il endogeno; molte iniziative di sviluppo locale si basano su opportunità esogene. Importante è saper endogenizzare le opportunità esterne dentro una strategia di sviluppo decisa localmente.

I destinatari del marketing territoriale, pertanto, sono diverse figure:

1. I cittadini residenti: assicurando crescita economica, sociale, occupazionale e, in generale, qualità di vita. Integrandolo gli abitanti nelle decisioni e fomentando l'iniziativa popolare.
2. Le imprese: proporre flessibilità innovazione in risposta ai cambiamenti del mercato. Offrire l'accesso differenti risorse: conoscenza, tecnologia, capitali, canali di distribuzione.
3. Turisti e utenti potenziali: attrarre un nuovo pubblico. Siano essi turisti, studenti, imprese, investitori, famiglie, eccetera.

I cittadini, imprese, i turisti e tutti gli utenti in territorio, oltre ad essere destinatari del marketing territoriale, sono a loro volta attori, a volte inconsciamente, dell'immagine di un luogo ed hanno, per questo, la capacità di attrarre altri soggetti.

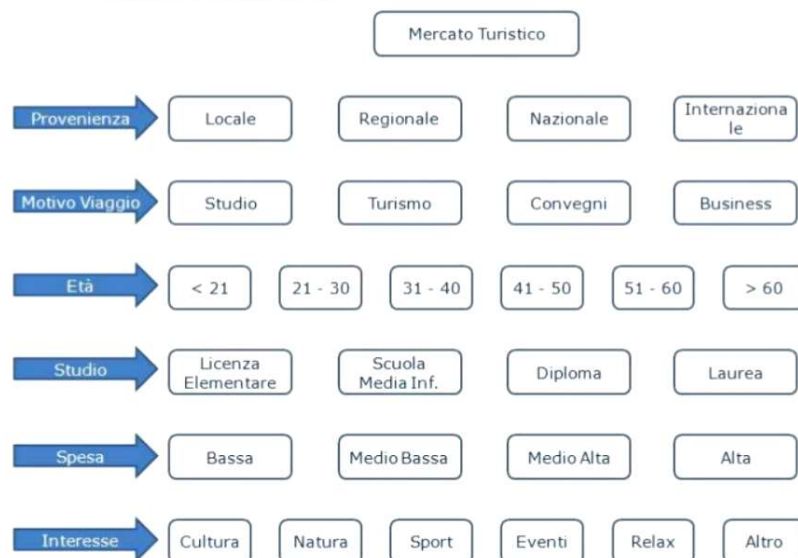
In questa dinamica l'obiettivo principale del marketing territoriale passa da: *migliorare l'immagine del luogo* a: *soddisfare le necessità degli utenti*.

La strategia di marketing territoriale del Gal Valli Savonesi deve essere orientata a:

1. Rispondere alla competizione tra territori
2. Attrarre nuovi investitori e nuove imprese
3. Alimentare la nascita di nuove imprese
4. Ottimizzare le risorse di cui il territorio dispone
5. Migliorare la qualità della vita della comunità locale
6. Promozione dei valori dell'immagine del territorio

È, dunque, fondamentale definire il posizionamento strategico degli obiettivi ovvero segmentare l'offerta territoriale in funzione del possibile mercato. A titolo di esempio, riportiamo un caso di segmentazione per il mercato turistico.

Un esempio di **segmentazione** per il mercato turistico.



Infine, sarà necessario, nell'ambito della pianificazione strategica, provvedere al controllo e alla valutazione dei risultati.

Il controllo potrà essere sviluppato attraverso un sistema di indicatori e attraverso la revisione costante del progetto e la valutazione di alternative.

La valutazione dei risultati potrà essere fatta *ex ante* (a priori), Intermedia e *ex post* (a posteriori). L'analisi del disegno strategico sarà pertanto indirizzata alla valutazione della rilevanza dei risultati raccolti e ottenuti e alla pertinenza degli stessi riguardo alla strategia di sviluppo locale, il tutto valutato sulla base della coerenza interna ovvero in base all'analisi della strategia pianificata, ed esterna, ovvero in relazione ai risultati a portarti alle politiche del territorio.



Valli Savonesi
Più valore all'entroterra

ALICE: Volevo soltanto chiederle che strada devo prendere!

STREGATTO: Beh, tutto dipende da dove vuoi andare...

ALICE: Oh, veramente importa poco, purché io riesca ...

STREGATTO: Beh, allora importa poco che strada prendi!

Lewis carrol (1872). Alice nel paese delle meraviglie