

*Ceris-Cnr, W.P. N° 7/2005*

# Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il “Consorzio per la tutela dell’Asti”

[*THEORETICAL ANALYSIS ON THE MARKETING TERRITORIAL. PRESENTATION OF THE CASE STUDY:  
“CONSORZIO PER LA TUTELA DELL’ASTI”*]

**Maria Marennna**

*Consiglio Nazionale delle Ricerche*  
Istituto di Ricerca sull’Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr)  
Via Real Collegio, 30  
10024 Moncalieri, Torino  
Tel. (+ 39) 011.6824.948; Fax (+39) 011.6824.966  
e-mail: [m.marennna@ceris-cnr.it](mailto:m.marennna@ceris-cnr.it)

**Abstract** The increasing word wide competition of the global firms has been stirred up the difference geographic areas to compete versus the others. Each country tries to be leader on the market and to take advantage by the own resources and the potentiality to grow up. The geographic areas are managed like a firm to reach the maximum efficiency with the minimum economic resources.

On the first part of this working paper is showed the marketing tools connected to the idea to see the territory as a product.

The second part is developing the searching of “Consorzio per la tutela dell’Asti”. This area is divided in 52 counties between Asti, Cuneo and Alessandria.

The target of this studio is to give a strategic point of view to territorial marketing for underline the “intangible heritage” of those areas, like elements which improve the attraction of then.

**Key words:** Territorial marketing, local development, territorial communication

**JEL Codes:** M31; M49

WORKING PAPER CERIS-CNR

Anno 7, N° 7 – 2005

Autorizzazione del Tribunale di Torino

N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile

Secondo Rolfo

*Direzione e Redazione*

Ceris-Cnr

Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

Sede di Torino

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.911

Fax +39 011 6824.966

[segreteria@ceris.cnr.it](mailto:segreteria@ceris.cnr.it)

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

*Sezione di Ricerca di Roma*

Istituzioni e Politiche per la Scienza e la Tecnologia

Via dei Taurini, 19

00185 Roma, Italy

Tel. 06 49937810

Fax 06 49937884

*Sezione di Ricerca di Milano*

Dinamica dei Sistemi Economici

Via Bassini, 15

20121 Milano, Italy

tel. 02 23699501

Fax 02 23699530

*Segreteria di redazione*

Maria Zittino e Silvana Zelli

[m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it)

*Distribuzione*

Spedizione gratuita

*Fotocomposizione e impaginazione*

In proprio

*Stampa*

In proprio

Finito di stampare nel mese di July 2005

**Copyright © 2005 by Ceris-Cnr**

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

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

## INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>1 I principali riferimenti teorici.....</b>	<b>6</b>
<b>2 Le principali definizioni di <i>marketing territoriale</i> proposte in letteratura .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Le funzioni del marketing territoriale .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Processo di formazione della <i>strategia di marketing</i>.....</b>	<b>9</b>
4.1 <i>Analisi della domanda</i> .....	9
4.2 <i>L'offerta territoriale</i> .....	10
4.3 <i>Scelta dei segmenti di domanda e posizionamento</i> .....	11
<b>5 La vocazione di un territorio e le strategie di marketing .....</b>	<b>12</b>
<b>6 Politiche operative di Marketing .....</b>	<b>13</b>
<b>7 I pubblici di riferimento .....</b>	<b>14</b>
<b>8 La comunicazione di un territorio.....</b>	<b>16</b>
<b>9 Il contesto della ricerca.....</b>	<b>18</b>
9.1 <i>La Storia del Consorzio per la tutela dell' "Asti"</i> .....	19
9.2 <i>Area di produzione e il distretto industriale di Canelli</i> .....	19
9.3 <i>Aziende consorziate</i> .....	21
<b>10 I diversi "scenari" del territorio .....</b>	<b>22</b>
<b>11 Metodologia di indagine e interviste a testimoni privilegiati .....</b>	<b>23</b>
<b>12 Una prima analisi.....</b>	<b>24</b>
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>26</b>
<b>Allegato 1.....</b>	<b>28</b>
<b>Working Paper Series (2005-1993) .....</b>	<b>I-VI</b>

## Introduzione

**L**a competizione territoriale è aumentata negli ultimi anni come risultato di notevoli cambiamenti nelle sfere istituzionali, economiche, ambientali, sociali e tecnologiche.

L'apertura del mercato unico europeo, con l'introduzione della moneta unica ha agevolato gli scambi intracomunitari, favorendo l'emergere di paesi capaci di offrire manodopera a basso costo.

Questi tipi di cambiamenti, uniti all'emergere dei fenomeni quali la globalizzazione e la terziarizzazione, implicano una conseguente "dematerializzazione" delle attività produttive a favore dei servizi, offrendo alle aziende una diversa prospettiva del territorio in cui esse sono localizzate.

La progressiva trasferibilità nello spazio di risorse materiali e immateriali ha innescato un aumento di competizione tra aree/territori; infatti, l'abbattimento delle barriere alla mobilità spaziale di beni e servizi hanno comportato il progressivo annullamento delle distanze e un avvicinamento delle aree territoriali. Di conseguenza sia gli individui sia le imprese si spostano da un'area all'altra per produrre beni e servizi, cercando l'investimento a costi più vantaggiosi.

Ne consegue che, se i confini territoriali si disperdono e le attività produttive si dematerializzano, le imprese hanno la possibilità di scegliere periodicamente il territorio su cui localizzarsi, aumentandone la competitività.

I diversi luoghi oggi per essere competitivi ed assicurare benessere ai propri cittadini, devono:

- facilitare l'accesso alle imprese;
- promuovere l'immagine dell'area;
- attrarre nuovi turisti o residenti;
- attuare politiche che consentano di aumentare tutto quello che rendono ottimale il vivere e il produrre all'interno del territorio stesso.

Questa "lotta" per una posizione competitiva tra le aree geografiche rende il territorio un prodotto, un insieme di risorse, attributi. In questa prospettiva i luoghi non sono solo singoli

beni che possono essere isolati e venduti al miglior acquirente, ma sono prodotti in continua trasformazione ed evoluzione.

Anche le logiche di gestione del territorio dovranno cambiare per adattarsi alla nuova visione del "prodotto" territorio, così come i processi di decentramento dalle Regione agli Enti pubblici, ampliando per questi ultimi gli spazi di intervento, quindi il grado di autonomia e di responsabilità.

In questo senso il marketing territoriale risulta essere un valido strumento di aiuto per capire quali tecniche adottare per affrontare le nuove competizioni tra territori; per questo una strategia di marketing territoriale concentra la propria attenzione sul "cliente" e sui suoi bisogni.

Il vantaggio competitivo di un territorio è determinato dal valore che si è in grado di creare per i propri clienti o consumatori, ossia per chi lo utilizza e per chi sfrutta le sue risorse; da qui si comprende l'importanza di una conoscenza approfondita prima di tutto sui bisogni e sulle aspettative dei soggetti, che costituiscono la domanda attuale e potenziale.

Tuttavia il territorio è un prodotto con caratteristiche particolari, la sua commercializzazione non può essere paragonata a un qualsiasi altro prodotto vendibile sul mercato e di conseguenza anche chi "consuma" il prodotto territorio deve essere considerato diversamente dal classico consumatore finale.

Da quanto detto precedentemente, il territorio si deve orientare al mercato in maniera specifica, tenendo conto di alcuni aspetti legati alle sue caratteristiche più intrinseche e fortemente legate alla sua natura, come, per esempio:

- l'esistenza di diverse tipologie di utenti con diverse esigenze e aspettative; infatti, un territorio non ha un target predefinito e circoscritto a una fetta di mercato, ma è variegato e ben poco definibile in un tipologia di utenti;
- le componenti dell'offerta di un territorio sono molto legate alla storia, alla cultura del territorio, per cui modificabili in maniera molto lenta;
- a differenza del prodotto, un territorio non è progettato e modificato in base alle

caratteristiche della domanda, come per esempio potrebbe essere la commercializzazione di un nuovo prodotto dolciario o manifatturiero, ma è progettato in modo da valorizzare le sue competenze al fine di massimizzare il valore ad esso attribuibile da parte della domanda.

Significa che in una strategia di marketing territoriale è molto più efficace valorizzare le caratteristiche del territorio più competitive o più appetibili, considerando quella fetta di domanda maggiormente richiesta sul mercato.

Ne discendono due particolari considerazioni su come e su cosa concentrare l'attenzione quando si vuole sviluppare una strategia di marketing territoriale:

1. Attrarre ciò che è sinergico per la realtà esistente.
2. Trattenerne ciò che è stato attratto.

Inoltre gli interventi volti a promuovere iniziative esterne devono favorire forme di integrazione con le realtà locali, in modo da determinare una crescita di apprendimento dei soggetti locali che sostengono lo sviluppo inteso non solo come generico dinamismo economico e occupazionale.

L'apprendimento aiuta i soggetti locali a formarsi una propria specializzazione interna favorendo la crescita del territorio, non solo attraverso innovative strategie di marketing territoriale, ma anche come crescita di nuove competenze rendendo sempre di più il territorio luogo di sviluppo di nuove figure professionali.

Di riflesso un'efficace strategia di marketing territoriale richiede, la partecipazione dei diversi pubblici portatori di interesse, sia in fase di definizione e ideazione sia in fase di implementazione della strategia di marketing territoriale.

Una soluzione alla nascita di una rete di comunicazione e di partecipazione dei pubblici interessati, potrebbe essere individuata nella creazione di un organismo ad hoc, come per esempio le agenzie di sviluppo locale, che potrebbe rappresentare un elemento catalizzatore di tutti i soggetti che contribuiscono allo sviluppo dell'area.

## 1. I principali riferimenti teorici

I riferimenti teorici più corretti per definire cosa significa marketing territoriale e qual è il suo campo di sviluppo, prendono spunto dal marketing dei beni industriali, in particolare i punti di contatto tra le due discipline sono:

- la complessità del prodotto;
- l'elevata complessità e valore dello scambio tra acquirente e venditore (incentrata sui processi tesi alla riduzione delle asimmetrie cognitive del cliente);
- il reciproco impegno da parte degli attori per la buona riuscita della transazione, in quanto soggetti attivi nel processo di scambio.

Altro riferimento teorico adeguato al territorio nasce dalla letteratura dal marketing dei servizi, in riferimento alla rilevanza *dell'aspetto relazione* e soprattutto la sua proiezione nel tempo, tra chi gestisce l'offerta e gli utenti attuali e potenziali.

La letteratura sul marketing si è successivamente sviluppata in altre due discipline, il marketing sociale e il marketing delle organizzazioni non profit, le quali possono fornire spunti utili al marketing territoriale.

Più precisamente il marketing sociale, nell'accezione proposta da Kotler<sup>1</sup>, comprende l'insieme delle attività indirizzate a migliorare il benessere generale del consumatore e della società nel suo complesso, come al pari del marketing territoriale, che attraverso la promozione di insediamenti di imprese, crea effetti positivi su tutto il territorio.

Infine alcuni riferimenti possono essere forniti dal marketing delle organizzazioni non profit; le agenzie di sviluppo territoriale, infatti, possono essere considerate una tipologia di organizzazioni non profit, cioè società a capitale pubblico con fini non orientati al profitto, ma orientati all'investimento degli utili all'interno della società stessa.

---

<sup>1</sup> Kotler P., *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1986.

## 2. Le principali definizioni di *marketing territoriale* proposte in letteratura

Conoscere il marketing, nelle sue diverse forme e contenuti, può fornire riferimenti teorici, strumenti concettuali, per consentire a un'area geografica di affrontare efficacemente il fenomeno della crescente competizione territoriale.

Di conseguenza è importante avere una visione d'insieme sulle principali definizioni di marketing territoriale proposte in letteratura.

Cercola<sup>2</sup> considera il marketing territoriale come: "Un processo finalizzato alla *creazione di valore* per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini".

Per creazione di valore si intende la variazione positiva del livello di soddisfazione dei bisogni dei soggetti utenti, attraverso un processo che prende forma da uno scambio dialettico tra gli attori al fine di creare una chiara *condivisione* della funzione di valore.

A tale riguardo l'autore sottolinea l'importanza della componente relazionale del marketing territoriale, confermando come la logica relazionale, differentemente da quanto è avvenuto nella realtà aziendale, è sempre stata presente nelle attività finalizzate allo sviluppo di un'area geografica.

Cercola mette in evidenza come un'azione incisiva sull'area, che produce un reale cambiamento, necessita di un confronto e di un coinvolgimento di tutti gli attori locali.

L'importanza data all'approccio relazionale è stata presa in considerazione anche da Caroli<sup>3</sup> il quale afferma che: "Il marketing territoriale è basato sulla creazione e consolidamento di un sistema di relazione tra il soggetto che ha il compito di gestire l'offerta (le componenti territoriali) e i potenziali acquirenti rappresentati dagli investitori e generalmente dagli utenti attuali e potenziali".

L'autore sottolinea come il rapporto tra fornitore di territorio e l'acquirente deve essere impostato in una prospettiva di medio-lungo termine per rendere tale relazione

tendenzialmente cooperativa; infatti, la necessità di comunicare in maniera ripetuta nel tempo e la complessità dello scambio spingono le parti a ricercare condizioni di collaborazione utili e vantaggiose per entrambi, quindi sia chi si occupa di fornire servizi o prodotti del territorio, sia chi usufruisce di ciò che il territorio propone.

Infine nella definizione proposta da Valdani e Ancarani<sup>4</sup>, per marketing territoriale si intende: "L'analisi dei bisogni degli *stakeholder* e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholders* (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attivazione-valore".

Questi ultimi autori ipotizzano una differenza tra marketing territoriale *interno*, dominato dall'imperativo della "qualità", della "valorizzazione" dell'esistente, orientato a soddisfare i pubblici interni, i residenti (cittadini e imprese) e gli attori locali, e il marketing territoriale *esterno*, rivolto principalmente ai clienti esterni (turisti, investitori e potenziali nuovi residenti) di un territorio, con l'obiettivo dell'attrazione e della generazione della fiducia esterna, quindi di richiamare il più possibile all'interno del territorio i diversi segmenti di clienti esterni.

Inoltre in quest'ultima definizione è interessante il rapporto circolare ipotizzato tra soddisfazione dei pubblici interni (residenti nel territorio, imprese e cittadini, e *policy markers*) e attrazione dei pubblici esterni (imprese, investitori, turisti, ecc.), nell'ambito del quale l'attrattiva esterna è funzione della soddisfazione interna e viceversa.

## 3. Le funzioni del marketing territoriale

"L'attrazione di nuovi investimenti non può essere considerata la funzione prioritaria e vincolante del marketing territoriale" (Latusi 2002, pag. 37).

<sup>2</sup> Cercola R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 172, 1999, pag. 67.

<sup>3</sup> Caroli M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, 2000, pag. 44.

<sup>4</sup> Valdani E., Ancarani F., "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Egea, 2000, pag. 35.

La prima funzione che rientra nell'azione di marketing territoriale, ma che non ne esaurisce i contenuti, è quella di sostegno alle singole imprese localizzate nel territorio attraverso lo sviluppo della loro immagine e della capacità di penetrazione in altri mercati; quest'ultima azione, oltre a dare beneficio all'impresa singola, si riflette positivamente nel consolidamento della struttura produttiva del territorio.

Una seconda funzione del marketing territoriale, come abbiamo già accennato precedentemente, ma sempre non esaustiva, è l'attività di attrazione degli investimenti produttivi nell'area geografica.

Tale azione per essere efficace deve essere preceduta da un'attenta riflessione sulla natura delle attività del territorio, in termini di produzione e di settore, tipo di imprese, fasi del ciclo di vita, in modo che i nuovi investimenti siano coerenti con quelli già esistenti.

Dal punto di vista del territorio, le due politiche, quella di attrazione di investimenti esogeni e quella di mantenimento e sviluppo delle imprese già esistenti, sono per molti aspetti, collegate e possono acquisire forza attraverso il loro reciproca interdipendenza.

In questa prospettiva si interpreta il marketing territoriale come una *forma mentis* più che un pacchetto di azioni. La competizione non si evita *non* facendo entrare i competitori all'interno del territorio, ma apprendendo da loro per creare nuova conoscenza.

Il successo di un'area geografica non significa indebolimento di altre aree geografiche, importante è fare *sistema*, creare una rete di relazioni tra territori, sviluppando sinergie e integrando risorse, professionalità e competenze tra le istituzioni, tra imprese e tra persone.

La migliore condizione per consolidare lo sviluppo e per competere, si realizza nella capacità dei sistemi territoriali di combinare e organizzare le potenzialità economiche, le risorse produttive e gli attori istituzionali, per acquisire una posizione di vantaggio nei processi di accumulazione e di riorganizzazione.

Inoltre la competitività è la capacità del territorio di offrire, di creare fattori necessari al processo di sviluppo sostenibile; essere

competitivi vuol dire essere innovativi, aperti a nuove opportunità di investimento e di sviluppo.

Questo significa che non basta saper attrarre nuovi investimenti ma bisogna anche saper "metabolizzare" tali investimenti, alimentando la capacità di saper garantire nel tempo, la localizzazione delle aziende all'interno del territorio.

La capacità competitiva di un territorio va di pari passo con la capacità competitiva delle organizzazioni insediate nel territorio; le imprese più competitive e più innovative oltre a creare ricchezza economica sostengono un ambiente basato su un continuo sviluppo di *know how*, in grado di rendere il territorio valido e attrattivo non solo in base alla quantità di imprese presenti, ma anche in base al sapere delle persone che lavorano e vivono all'intero del territorio.

Le azioni per rendere un territorio competitivo sono spesso concatenate l'una con l'altra, dalla capacità del territorio di reinventarsi dei nuovi cluster e dei nuovi poli di eccellenza sfruttando quello già esistente, al saper creare una fitta rete di comunicazione e relazioni tra Istituzioni, imprese, cittadini e potenziali clienti/utenti. Più in particolare, è auspicabile:

1. esplicitare il modello di sviluppo sostenibile, cioè esplicitare la *vision* di un territorio, chiarire quali sono gli obiettivi;
2. sviluppare eccellenza delle Istituzioni pubbliche:
  - interna, incentivare i grandi progetti trainanti
  - esterna sostenere il tessuto produttivo e supportare i progetti europei e internazionali
3. fare sistema tra le Istituzioni, tra le imprese e tra le persone;
4. mettere il territorio in condizioni di intercettare le risorse disponibili;
5. accrescere la qualità delle infrastrutture;
6. creare poli di eccellenza, i quali devono agire come un rete per coinvolgere altre realtà regionali.

In sintesi, la chiave essenziale per il marketing territoriale è la collaborazione tra le

Istituzioni, tale cooperazione esprime l'importanza dell'approccio relazionale all'interno di un'efficace politica di marketing territoriale.

#### 4. Processo di formazione della *strategia di marketing*

Nel corso degli anni si sono susseguite, una serie di strategie di marketing, volte allo sviluppo del territorio.

In una prima fase, l'azione di marketing era rivolta alla sola promozione di vantaggi economici del luogo per attrarre nuove attività produttive, successivamente, la seconda fase si caratterizza per un'attenta segmentazione della domanda, tenendo conto delle potenzialità interne del territorio e delle offerte dei concorrenti.

La terza fase ha incominciato a manifestarsi nell'ultimo decennio, prestando attenzione alle caratteristiche distintive del territorio e collocando la strategia di marketing all'interno di un complesso processo di sviluppo del territorio.

Nella quarta e ultima fase, il marketing si è focalizzato nello sviluppare un'offerta territoriale coerente, sia con il posizionamento competitivo del territorio, sia con le esigenze dei soggetti residenti.

Dalla letteratura esistente si prendono in considerazione le seguenti fasi per articolare un'efficace strategia di marketing:

- analisi della domanda territoriale;
- analisi delle componenti dell'offerta territoriale;
- scelta dei segmenti di domanda e posizionamento.

##### 4.1 *Analisi della domanda*

Un possibile criterio di segmentazione, consiste nel suddividere il mercato in funzione della natura dell'utente (impresa o persona) e in base all'appartenenza o meno al territorio (domanda interna e domanda esterna).

Nell'ambito della domanda interna, è opportuno approfondire gli aspetti legati alle

impresе insediate nel territorio, le quali rivolgono al territorio una domanda relativa all'insieme di condizioni che consentono un rafforzamento della propria posizione competitiva rispetto ai concorrenti localizzati altrove, favorendo di conseguenza la penetrazione commerciale in altre zone geografiche.

Questo tipo di domanda può essere soddisfatta attraverso sia le componenti tangibili (infrastrutture avanzate) sia con componenti intangibili. Le quali a volte sono rappresentate dall'effetto "made-in"; ciò permette di valorizzare i prodotti delle aziende per il fatto di essere state realizzate in una determinata zona geografica, ancorando il valore aggiunto del prodotto alle caratteristiche del territorio.

L'intangibilità di un bene si esprime attraverso proprietà proprie, univoche, perché non è possibile produrle in altre zone geografiche, risultando di conseguenza irripetibili e originali, aumentando il valore non solo economico del prodotto, ma anche quello culturale, perché legato alla tradizione e ai valori del territorio.

Importante è il rapporto di "fiducia" che si crea tra aziende e territorio, infatti, spesso le aziende localizzano o delocalizzano le proprie infrastrutture senza interpellare il territorio; un'attività di collegamento tra il territorio e le aziende è essenziale per intervenire/proporre delle scelte alternative alle aziende localizzate all'interno dell'area.

La domanda esterna invece è rappresentata sia da organizzazioni economiche che cercano opportunità di insediamento nel territorio, sia da persone che ricercano un luogo di residenza, di lavoro o d'impiego del tempo libero (turismo).

La domanda interna e quella esterna possono avere interessi in molti casi diversi se non contrastanti, ma sono anche interconnesse e si influenzano reciprocamente; per questo è importante trovare un equilibrio tra le due domande, individuando un criterio logico di decisione e valutando l'ipotetico "prezzo" di entrata di organizzazioni o persone esterne al territorio.

In quest'ottica il processo di segmentazione permette di individuare le componenti della domanda che rafforzano il potenziale di



sviluppo dell'area, inoltre permette di individuare i diversi obiettivi che devono guidare l'azione di marketing.

#### 4.2 L'offerta territoriale

L'analisi delle componenti dell'offerta territoriale ha due finalità:

- comprendere la *vocazione* del territorio, intesa come la naturale predisposizione di un territorio ad attrarre determinati tipi di domanda;
- valutare gli elementi di forza e di debolezza che caratterizzano l'offerta del territorio e che successivamente dovrebbero essere confrontati con le offerte territoriali dei concorrenti.

L'offerta del territorio che deve realizzare e promuovere i propri "prodotti" sul mercato è complessa. Sintetizzando, il prodotto territoriale è costituito da un insieme di quattro elementi:

- Componenti tangibili
- Componenti intangibili
- Servizi
- Relazioni tra gli attori

Il territorio è quindi un insieme di componenti *hard e soft*, è un prodotto composito caratterizzato dalla compresenza di fattori fisici strutturali, di componenti immateriali, come le relazioni tra più soggetti, portatori di diverse esigenze.

Se le interrelazioni tra le componenti danno valore al territorio, è corretto indagare sul valore aggiunto di un territorio, attivando le condizioni che consentono al territorio di rafforzare la qualità che esso è in grado di offrire ai propri clienti (attuali e potenziali).

Questo significa attuare un *processo di sviluppo dell'offerta territoriale*; il territorio non è progettato o modificato in base alle attese della domanda (così come avviene per un prodotto di un'azienda) ma in base a quali caratteristiche dell'offerta possono e devono essere potenziate per raggiungere diversi tipi di utenti attuali o eventuali.

Caroli (2000, pag. 87) afferma che: "La finalità strategica del marketing è selezionare e attrarre il tipo domanda migliore per la dinamica

evolutiva del territorio; al tempo stesso, stimolare gli interventi che consentono all'offerta territoriale di essere il più possibile coerente con le attese della domanda cui si rivolge esplicitamente".

*Le componenti tangibili* di un territorio riguardano:

- La posizione geografica e caratteristiche morfologiche;
- Le infrastrutture pubbliche (vie di comunicazione, reti di telecomunicazioni, aree industriali);
- Il patrimonio immobiliare pubblico e privato;
- Il patrimonio culturale (musei, biblioteche, manifestazioni);
- Il sistema di servizi pubblici;
- Il tessuto produttivo locale;
- Le dimensioni e caratteristiche del mercato.

*Le componenti intangibili* sono tutti quegli elementi che permettono di valorizzare le risorse tangibili presenti nel territorio, in più sono caratterizzati dal fatto di essere fortemente specifici dell'area geografica e difficilmente imitabili in altri contesti spaziali.

Le principali, tra le componenti intangibili, presentate in letteratura sono:

- lo "spirito" del luogo;
- la qualità della vita (reddito, disoccupazione, istruzione, età media);
- il sistema di valori civili e sociali;
- il livello di competenze del tessuto produttivo e sociale locale;
- la qualità delle risorse umane;
- l'intensità degli scambi culturali ed economici con l'esterno;
- leadership economica o culturale;
- il grado di maturazione sociale;
- il livello di benessere e la sua distribuzione;
- il clima di collaborazione tra aziende e la pubblica amministrazione (sportelli di informazione per le imprese);
- il riconoscimento sociale;
- l'efficacia e l'efficienza dei meccanismi giuridici, in particolare di quelli amministrativi.

Dal punto di vista della domanda le componenti intangibili possono essere descritte come le “opportunità” offerte all’utente del territorio; in particolare le opportunità di apprendimento e di innovazione.

Queste componenti sono le capacità distintive del contesto territoriale, ciò che potrebbe essere definito “capitale sociale” dell’area e che comprende il *know how*, le tradizioni, l’ambiente: tutto ciò che rende il territorio unico.

Le nuove dimensioni del marketing territoriale appaiono essere fondate sul potenziamento delle componenti immateriali dell’offerta di un territorio e sulle politiche di comunicazione e interazione con i diversi pubblici.

Il capitale sociale di un contesto inteso quale “aggregato di risorse, attuali e potenziali, connesse alle motivazioni e agli atteggiamenti che imprese, Istituzioni e cittadini dimostrano verso relazioni più o meno istituzionalizzate, di accordo e comportamenti di reciprocità”<sup>5</sup>, rappresenta una attributo intangibile dell’offerta territoriale.

Inoltre essendo componenti intangibili, non sono facilmente confrontabili fra di loro, come gli elementi tangibili, perché i criteri di valutazione sono legati a ciò che rappresenta per il consumatore il luogo in cui tali elementi si esprimono e non attraverso dimensioni concrete e facilmente identificabili, come per esempio il tessuto produttivo locale o la quantità di musei o di strutture ricettive.

Di conseguenza, le opportunità di apprendimento e di innovazione sono considerate opportunità perché il rilievo della dimensione o della posizione territoriale è sempre minore per quanto riguarda l’informazione, dato che il suo trasferimento avviene sempre con più rapidità ed efficienza, mentre la conoscenza e la creatività è difficilmente trasportabile in un altro contesto geografico, ma è sempre più legata alla storia o alle specifiche condizioni del luogo.

In questo modo il territorio diventa il “contenitore” di opportunità di apprendimento e innovazione per chi ne diventa utente.

Un territorio è un insieme di condizioni tangibili e intangibili opportunamente correlate tra loro, che genera dei servizi che attribuiscono valore al soggetto utente, utili per il processo di sviluppo.

In base alle considerazioni sopra esplicitate si può affermare che un territorio è dunque un prodotto *composito*, in primo luogo per il fatto di essere costituito da elementi di diversa natura e in secondo luogo perché è governato da diversi attori e in molti casi portatori di diverse esigenze e interessi.

Inoltre il territorio è un prodotto *congiunto* perché le relazioni tra le sue componenti creano valore.

#### 4.3 Scelta dei segmenti di domanda e posizionamento

La scelta dei segmenti della domanda consiste nell’individuazione di categorie di utenti che si ritengono più importanti per rafforzare il processo di sviluppo dell’area geografica; l’offerta territoriale non può orientarsi verso qualsiasi tipo di domanda, non solo perché ogni tipologia presenta necessità e particolarità proprie, ma anche perché la competizione territoriale si basa sulla capacità di differenziare e di rendere unico e irripetibile alcune variabili dell’offerta.

Tale scelta non è casuale, ma deriva dalla necessità di scegliere gli utenti “utili” per il territorio, utilità intesa nella capacità di creare valore per il territorio, questo criterio è valido soprattutto nell’ambito della domanda costituita dalle imprese.

«Il punto di partenza deve quindi essere l’attenzione alla costituzione delle *convenienze* da offrire e da mettere a disposizione di chi deve scegliere tra diverse alternative di localizzazione»<sup>6</sup>.

Il problema si complica dal fatto che, nel caso di un’area geografica, è molto limitata la possibilità di scegliere il tipo di utente a cui rivolgere l’offerta e di conseguenza il territorio si trova a non poter evitare di rispondere a

<sup>5</sup> 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*, Milano, Egea, 2000, pag. 67.

<sup>6</sup> Sicca L., “Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio”, in Belini N. (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l’Italia nella nuova economia*, Milano, Angeli, 2000, pag. 11.

stimoli differenti e a volte contrastanti.

In alcune circostanze il territorio può contrastare o scoraggiare l'insediamento di alcuni soggetti considerati sfavorevoli al territorio, per esempio, possono essere imposti forti vincoli di tutela ecologica, per rendere economicamente svantaggioso l'insediamento produttivo di realtà aziendali fortemente inquinanti.

Tuttavia non sempre è possibile escludere totalmente queste domande; la presenza di tali soggetti anche se non desiderati, comporta un riadattamento delle condizioni ambientali alle loro esigenze.

Complessivamente si può affermare che la scelta dei segmenti di domanda, nel caso di un'area geografica, è intesa come la selezione di quelle aree verso le quali indirizzare in modo "prioritario" l'offerta territoriale, in quanto considerate a loro volta importanti per rafforzare e potenziare lo sviluppo del territorio nel suo complesso.

È importante evidenziare come la scelta di un target di mercato abbia un notevole rilievo sulla posizione competitiva che il territorio può raggiungere in quel determinato segmento, per esempio, a parità di condizioni, un'impresa, che appartiene al target considerato prioritario da un determinato contesto territoriale, tenderà a scegliere tale contesto, come area per insediare le proprie strutture.

La definizione dei segmenti target ha, quindi, una rilevante contenuto informativo e strategico, contribuendo a caratterizzare l'offerta di un'area da quella di altri territori.

Per quanto riguarda il posizionamento, nelle teorie del marketing di prodotto il posizionamento definisce il modo in cui il prodotto è percepito dai consumatori, rispetto ai prodotti concorrenti; riportando tale concetto al marketing territoriale, si può affermare che il posizionamento del prodotto territorio, consiste nel modo in cui questo viene percepito, come insieme di caratteristiche tangibili e intangibili, dalla domanda sia attuale che potenziale.

Nell'applicare questa concetto al territorio, bisogna considerare con attenzione le condizioni esistenti e la vocazione che caratterizza il territorio.

L'elemento *vocazione* deriva dall'insieme delle caratteristiche storiche, ambientali, sociali, culturali ed economiche che caratterizzano il territorio e dal modo in cui tali condizioni si sono evolute nel tempo. Definisce l'*identità* del territorio e pertanto costituisce un riferimento importante nell'individuazione del posizionamento.

## **5. La vocazione di un territorio e le strategie di marketing**

La strategia viene elaborata sulla base di tutti gli elementi conoscitivi disponibili, ed esprime gli elementi su cui si basa il progetto competitivo che si vuole realizzare sul territorio, indicando le aree di maggior interesse, il tipo di vantaggio competitivo su cui si vuole basare l'intera strategia e i segmenti di domanda verso i quali si vuole orientare l'offerta prioritaria per il territorio.

Prima di descrivere le strategie possibili, è importante soffermarsi sul concetto di vocazione, perché il rilievo che esso ha sui contenuti della strategia di marketing richiede una descrizione del suo significato e di che cosa comporta la presenza di una vocazione forte all'interno di una specifica area geografica.

La vocazione deriva dalle caratteristiche tangibili e intangibili del luogo e si manifesta nella naturale predisposizione ad attrarre determinati tipi di domanda e a soddisfare in maniera particolarmente efficace ed efficiente le attese specifiche.

Inoltre il concetto di vocazione esprime e rappresenta l'identità del contesto territoriale; infatti, la chiave competitiva di un territorio si acquisisce attraverso la capacità di costruire una identità forte, riconoscibile, immediata e comunicativa, condivisibile dagli attori interni, i quali successivamente comunicano un'immagine dell'identità territoriale a chi per ragioni di *business* o per ragioni culturali entra in contatto con il contesto e la sua vocazione.

Se vogliamo analizzare qualsiasi area geografica considerando la vocazione, come una delle caratteristiche principali del territorio, inevitabilmente parliamo di cultura, nonché di quali culture si stanno sviluppando e quali stanno regredendo, scomparendo o quali hanno

subito una profonda trasformazione.

Geertz<sup>7</sup> definisce la cultura come: “una struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate, espresse in forma simbolica per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita”.

Rispetto a questa definizione, la cultura locale non è fatta di sole tradizioni, di feste religiose, ma anche di legami affettivi, di riconoscimenti reciproci, di vincoli socialmente riconosciuti. Una cultura locale che, ha inevitabilmente rapporti con la cultura nazionale e con la civiltà di appartenenza, nonché con l'immagine collettiva, esprime anche particolarità, a volte, particolarismi che contraddistinguono quella singola area territoriale da tutte le altre.

Il marketing, tradizionalmente inteso, ha saputo dare risposte quasi esclusivamente da un punto di vista strettamente economico, mentre il territorio per come è stato raccontato in questo contesto di ricerca è qualcosa di più complesso dei semplici insediamenti produttivi, del cambiamento o movimento del mercato o dell'intervento delle Istituzioni pubbliche.

Promuovere un territorio non significa unicamente valutare i tassi di disoccupazione o i caratteri socio-demografici o il numero delle imprese, ma significa anche occuparsi del clima, dei movimenti sociali, delle trasformazioni in corso, quindi di variabili sicuramente meno quantificabile, ma non per questo meno importanti.

Per considerare il territorio in un quadro più ampio e complesso, è necessario partire da quello che il luogo riesce ad esprimere e quello che ha espresso culturalmente e socialmente, lavorando su aspetti più intangibili, che riguardano la storia, l'identità, la vocazione di un territorio.

Il concetto di vocazione ha un certo rilievo sulla scelta dei contenuti della strategia di marketing, essendo un elemento che si manifesta nella naturale predisposizione ad attrarre determinati tipi di domanda e nel soddisfare le attese specifiche, diventa una premessa basilare per l'elaborazione di una strategia di marketing.

Rispetto all'originaria vocazione del territorio, la strategia di marketing può agire attraverso due diverse strade:

1. Lo sviluppo di un progetto coerente con la vocazione esistente, valorizzando le opportunità presenti all'interno del territorio.
2. Lo sviluppo di un progetto basato sulla radicale innovazione delle condizioni attuali e sul cambiamento delle caratteristiche tangibili e intangibili esistenti.

La prima ipotesi risulta quella più praticabile e di maggior successo, infatti, qualsiasi azione di marketing che non risulta “compatibile” con il tessuto economico e sociale del territorio, possono risultare rischiosi e fallimentare.

Possono, tuttavia, esserci dei casi in cui risulta essenziale applicare la seconda strategia, cioè l'ipotesi dell'innovazione, soprattutto nel caso in cui ci sia un declino delle attività e dei settori tipici e maggiormente sviluppate nel territorio. È chiaro che, in una situazione di questo genere, puntare sulla valorizzazione dell'esistente produrrebbe scarse opportunità di sviluppo dell'area.

## 6. Politiche operative di Marketing

La fase operativa di marketing territoriale riguarda il passaggio all'azione, attraverso l'individuazione e poi il perseguimento dei suoi diversi obiettivi.

Anche in questo caso, l'utilizzo di teorie e strumenti derivati dal contesto aziendale, devono essere riportate alle aree geografiche, con le opportune modifiche rispetto al contesto di riferimento. Infatti l'utilizzo delle teorie tipiche del “marketing mix”, possono essere utilizzate per le azioni operative del “marketing mix territoriale”, tenendo sempre presente la differenza tra un territorio e un prodotto o servizio aziendale.

Le azioni operative contenute nella strategia di “marketing mix territoriale” possono perseguire quattro diversi tipi di obiettivi:

1. di sviluppo, azioni di rinforzamento o di innovazione delle componenti dell'offerta territoriale;
2. di comunicazione, informare i diversi

<sup>7</sup> Geertz C., *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1987, pag. 141.

soggetti che costituiscono la domanda, ipotetici investitori o clienti circa le potenzialità e i vantaggi competitivi;

3. organizzativi, coordinamento e coinvolgimento dei diversi attori che gestiscono l'offerta territoriale o che possono essere coinvolti in qualche modo nelle strategie di marketing;
4. di sostegno, sviluppo e creazione di relazione tra soggetti che costituiscono una domanda potenziale e soggetti che gestiscono l'offerta territoriale.

Gli interventi sul prodotto territorio (rappresentati dal primo obiettivo) costituiscono l'aspetto fondamentale della politica operativa di marketing perché, oltre ad essere azioni complesse che hanno un impatto strutturale sul territorio, costituiscono, in secondo luogo, un punto di inizio e di riferimento per gli altri interventi del marketing operativo, soprattutto per la comunicazione e la promozione del prodotto territorio.

Come già detto precedentemente il prodotto territorio si configura attraverso un insieme di elementi tangibili e intangibili che lo distinguono da altri luoghi; dalla combinazione di queste due tipologie si raffigurano "n" tipologie di prodotti complessi inseriti nel territorio

Sulla base di queste conclusioni si considerano tra i principali elementi costituenti il prodotto territorio anche quelle che vengono chiamate "le attrazioni"; esse sono rappresentate da una eredità naturale del prodotto territorio, derivate non solo dalle condizioni paesaggistiche e naturali dell'area, ma anche dalla sua storia, dalla sua tradizione culturale.

L'attrazione può derivare dalla presenza di eventi culturali, sportivi o mondani di particolare importanza o risonanza, ma possono manifestarsi in modo innovativo come ad esempio la presenza di eco-musei, musei legati alla sostenibilità ambientale, o attraverso strutture in grado di generare cultura o di trasmettere la cultura del luogo.

Il carattere distintivo di tutte le attrazioni è legato al loro essere "uniche", questo vuole dire attribuire al luogo che le contiene un carattere di eccellenza nel campo a cui quelle attrazioni si riferiscono.

È su queste ultime basi che si è costruito il campo della ricerca che verrà descritta successivamente, infatti prendendo in considerazione le parti più intangibili di un territorio si è voluto delineare non solo l'oggetto della ricerca, ma anche le modalità con cui intervenire per proporre nuove e innovative strategie di marketing territoriale.

Inoltre verrà presa in esame l'area della comunicazione, che comprende gli interventi volti a far conoscere ai pubblici di riferimento le opportunità offerte dal territorio, per sviluppare un'immagine in grado di rafforzare la competizione dell'area nella percezione del mercato.

## 7. I pubblici di riferimento

Come abbiamo già detto precedentemente, la scelta dei segmenti della domanda di un prodotto territorio, consiste nell'individuazione delle categorie di utenti che si ritengono più importanti per sviluppare il processo di sviluppo del territorio, in grado di generare un impatto positivo sulla crescita non solo economica, ma anche di rafforzare la rete di conoscenza e di professionalità dell'area geografica.

Resta tuttavia l'esigenza di tenere conto anche di altre parti di mercato e di equilibrare le spinte esercitate dal *segmento prioritario* con quelle provenienti dai segmenti non ricercati, infatti attraverso opportune politiche di marketing è possibile orientare l'offerta territoriale in maniera preferenziale, ma è tuttavia impossibile non soddisfare la domanda proveniente da una parte del mercato a cui il territorio non è interessato.

Gli interventi necessari per cercare di realizzare questi obiettivi richiedono la partecipazione di soggetti diversi, pubblici, privati o misti. I quali spesso, oltre ad essere indipendenti, operano in ambiti separate.

È importante quindi individuare chiaramente i "pubblici" del marketing territoriale, cioè chi per una ragione o l'altra si relaziona con il territorio, il quale si trova ad interagire, da un lato con un variegato insieme di attori interni (per esempio cittadini residenti) e dall'altro con pubblici esterni (per esempio turisti).

Infatti la competitività di un territorio è in funzione anche della capacità di generare soddisfazione all'interno, ciò significa che il marketing territoriale oscilla tra esterno e interno.

Se per pubblici intendiamo chi interagisce con il territorio è possibili suddividerli in:

- *Stakeholders* (residenti, forza lavoro, imprenditori).
- Potenziali acquirenti o clienti/mercato (nuove imprese, nuovi residenti, investitori, turisti, visitatori).
- *Policy makers* (amministratori locali).

Con riferimento alla prima categoria si possono definire stakeholders, tutti coloro che sono portatori di interessi rilevanti, infatti il territorio assume valore in funzione della sua maggiore o minore capacità di soddisfare gli interessi, degli stakeholder primary.

Prendendo in esame solo la soddisfazione economica si possono considerare una parte degli stakeholder, cioè coloro che possiedono dei terreni dei fabbricati o delle infrastrutture. Essi avendo uno stock di "capitale territoriale" possono essere denominati anche *stockholder* (Camagni)<sup>8</sup>.

Il loro interesse primario riguarderà l'incremento di valore economico dello stock di terreni di cui sono proprietari.

A parte questa prima categorizzazione, gli *stakeholder* possono essere suddivisi in:

- Residenti, lavoratori e non;
- Imprese insediate nel territorio.

Per quanto riguarda la prima categoria, il grado di soddisfazione sarà in proporzione a quanto il territorio sarà in grado di fornire posti di lavoro gratificanti, sotto il profilo economico e sotto quello professionale, ma sembra logico pensare che i residenti ricercheranno nel luogo anche un maggior livello di qualità della vita, sia sotto l'aspetto strettamente salutare e ambientale, sia sotto quello della sicurezza, delle relazioni sociali, della cultura o del divertimento.

Per ciò che concerne la seconda categoria, le

imprese insediate nel territorio, la loro soddisfazione sarà legata a vari aspetti territoriali, per esempio alla vicinanza di reti di comunicazione, alla prossimità di altre imprese ad esse collegate, in linea generale l'insieme dei vantaggi offerti deve tradursi in vantaggi competitivi.

L'insieme dei clienti appare anch'esso variegato, innanzitutto esistono i fruitori di beni e servizi (turisti, visitatori d'affari, a scopo congressuale), vi è poi la categoria degli investitori, che fanno confluire al territorio non solo capitale, ma anche risorse umane; infine c'è la vasta categoria dei potenziali nuovi residenti e delle nuove imprese, essi possono portare nuove competenze, nuove imprenditorialità e di conseguenza nuovi posti di lavoro.

Esiste inoltre una terza categoria di soggetti che entra in relazione con il territorio, rappresentata dalle Amministrazioni Pubbliche, quest'ultima categoria ha il compito di pianificare e gestire il territorio per conto degli stakeholders rilevanti.

La Pubblica Amministrazione ha un ruolo centrale nella costruzione di opportune strategie di marketing territoriale proprio perché dovrebbe interpretare i bisogni del territorio in una logica di interesse pubblico.

Inoltre la Pubblica Amministrazione può promuovere concretamente forme di pianificazione strategica, coinvolgendo gli attori del territorio e interagendo con loro per costruire lo scenario all'interno del quale si devono muovere tutti gli attori presenti nel territorio. La pubblica Amministrazione può assumere un ruolo di regia che le compete, ma può anche sollecitare autorevolmente gli attori del territorio a domandarsi non ciò che è meglio per sé stessi, ma ciò che è meglio per la collettività.

Una delle attività dei *policy maker* più rilevanti per il marketing territoriale a livello locale è la creazione di un'agenzia locale. Diversi sono i casi in Italia di Agenzie di marketing territoriale, l'esperienza più rilevante è quella di ITP Investimenti Torino Piemonte, nata da un intervento di tipo interistituzionale, e che ha raggiunto importanti successi sul territorio torinese e piemontese.

In molti altri casi, le Agenzie sono intervenute a risanare situazioni di forte crisi

<sup>8</sup> Camagni R., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano Europea", *Impresa e Stato*, n. 24, 1994, pag. 71-78.

industriale e si sono occupate di attirare investimenti *brownfield*, come nel caso delle Agenzie Sviluppo Nord Milano. Nuovi soggetti si stanno affacciando sul territorio nazionale per promuovere le città come nell'interessante e recente caso di Promofirenze.

In questa prospettiva gli Enti locali hanno un ruolo di facilitatori di processi, essi devono avere la funzione di rappresentare le preferenze collettive e, più che gestire, devono coordinare le fasi di adattamento del sistema alle necessità del mercato della competizione territoriale.

Il criterio in base al quale sono state identificate le categorie di pubblici/clienti è riconducibile al differente obiettivo che guida le relazioni che si instaurano tra territori e pubblici, un primo obiettivo è identificabile *nell'attrazione* (marketing territoriale esterno) verso i pubblici/clienti esterni, mentre un secondo obiettivo è orientato alla soddisfazione e alla generazione di fiducia (marketing interno) da parte dei pubblici/clienti esterni.

Quanto più il territorio è attrattivo nei confronti delle differenti categorie di pubblici di riferimento, in particolare nei confronti di chi accresce il capitale economico e sociale, tanto più è in grado di soddisfare i clienti interni che vanno a beneficiare dell'aumento del maggior valore. Tale incremento di valore aumenta l'interesse verso il territorio, soprattutto verso chi è più propenso ad investire sull'area, aumentando ulteriormente l'attrattività della stessa.

La circolarità soddisfazione-attrattività-valore (Valdani, Ancarani, 2000) rappresenta la relazione tra interno ed esterno, ma rappresenta anche la base per la costruzione di *relazioni fiduciarie*, che emergono nei processi di scambio tra territori e clienti per produrre successivamente le risorse di conoscenza, fondamentali, per guidare le strategie di marketing territoriale.

Quando un territorio si dota di persone qualificate, che possiedono competenze qualificate (capitale umano), e si costruisce un clima di fiducia e di reciprocità (capitale sociale), il "prodotto" territorio si arricchisce di componenti immateriali, quali risorse ben più rilevanti rispetto alle "leve tradizionali" del marketing come le infrastrutture fisiche, gli incentivi finanziari e fiscali.

## 8. La comunicazione di un territorio

Come abbiamo accennato nel paragrafo sei, tra le politiche operative del marketing territoriale, sono presenti anche le politiche di comunicazione, le quali per diversi anni hanno costituito le principali componenti dei programmi di marketing territoriale, soprattutto su un livello di "promozione" dell'immagine dell'area.

Per cui l'approccio era focalizzato sulla comunicazione, più o meno suggestiva, della dotazione naturale e artistica presente sul territorio, ovvero una chiaro obiettivo su come "vendere" l'entità territoriale.

Partendo da queste considerazioni, l'intento è quello di chiarire le modalità attraverso cui la comunicazione prende forma, affidandole però una funzione strategica all'interno del piano di marketing, sottolineando le modalità attraverso cui realizzare i processi di comunicazione.

I processi evolutivi dell'ambiente portatori di grandi cambiamenti, come la globalizzazione dei mercati, lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e il crescente rilievo delle componenti intangibili, hanno portato due diversi cambiamenti; un sistema territoriale più aperto dove area geografica, ambiente e contesto di riferimento si influenzano reciprocamente, e un'estensione della tipologia di interlocutori a cui indirizzare i flussi di comunicazione sempre più multiformi e variegati.

Per far fronte a questi cambiamenti il sistema territorio deve farsi carico di sviluppare un'adeguata strategia di comunicazione, finalizzata a far conoscere le effettive attitudini di un territorio ossia far apprezzare le proprie competenze distintive rispetto ad altre offerte territoriali.

La comunicazione naturalmente deve avere due direzioni, quella verso l'esterno, ma anche verso l'interno per creare un senso di condivisione, su ciò che il territorio è, su ciò che fa, sulle sue qualità e infine sui suoi valori.

In un'ottica di comunicazione, il territorio cerca di ottenere credibilità, legittimazione, ossia essere sempre più rispondente alle attese dei suoi interlocutori, ma anche capacità di suscitare *adesione emozionale* (Corvi, Fiocca)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Corvi E., Fiocca R., *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Milano, Egea, 1996.

Perseguendo questi obiettivi, il territorio migliora anche la propria immagine, basata sulla fiducia, sulla credibilità e sull'affidabilità; infatti l'immagine di un territorio influenza la decisione ad esso relative, sia che si tratti di clienti sia di residenti.

Il concetto di immagine ci riporta al concetto di fedeltà della clientela, particolarmente usato in ambito aziendale; per indicare la stabilità delle relazioni tra azienda e cliente/consumatore, soprattutto nel lungo periodo.

Riportando tale concezione al contesto territoriale, si può affermare che l'immagine è rappresentata dalla percezione che hanno del territorio i pubblici di riferimento, ossia tutti coloro con cui l'entità geografica si relaziona, interagisce e soprattutto comunica.

L'immagine del luogo, dunque, può essere definita come "l'insieme di credenze, idee, impressioni, informazioni più o meno mediate che il pubblico ha del luogo stesso" (Kotler, Haider, Rein)<sup>10</sup>.

Lo sviluppo dell'immagine di un territorio si ottiene anche attraverso il diffondersi e il rendere esplicito lo "spirito del luogo", ossi la *vision* dello stesso. Lo spirito del luogo rappresenta la modalità intangibile attraverso cui si esprime la vocazione del luogo. Esso è il risultato di una sedimentazione storica di fattori tangibili e intangibili che si sono manifestati nel tempo e trasmessi da generazione a generazione all'interno del territorio.

Naturalmente la comunicazione non può generare lo spirito del luogo, ma può trasmettere la percezione di tale spirito all'interno e all'esterno, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo del territorio, sottolineando gli elementi attrattivi e unici rispetto ai concorrenti.

La comunicazione dello spirito del luogo facilita, quindi, la diffusione dei valori portanti che caratterizzano il modo di vivere e di operare dell'area, presso gli utenti attuali e potenziali, quindi sia i pubblici interni (residenti) sia quelli esterni.

La molteplicità delle funzioni d'uso di un territorio, quindi la capacità dell'offerta territoriale tendenzialmente eterogenea, in grado

di soddisfare contemporaneamente diversi utenti, si riflette sulla comunicazione, perché anche la stessa immagine del luogo tende ad essere percepita in modo differente dalle varie categorie di domanda. Questo significa che l'opinione di un soggetto rispetto ad un'area geografica può cambiare in base alla funzione d'uso considerata.

Da questa osservazione deriva lo sviluppo di una strategia di comunicazione su due livelli; uno orientato alla costruzione di percezione del luogo generale positiva e dei prodotti offerti al suo interno e un secondo livello più specifico rivolto alla valorizzazione di una determinata funzione d'uso del territorio.

Oltre alla molteplicità delle funzioni d'uso, occorre tener presente, nella realizzazione di un piano di comunicazione, l'effetto di "oscuramento" dell'immagine di un prodotto territoriale causato da un prodotto con immagine più consolidata. Tale fenomeno si riscontra sia all'interno del territorio stesso, una certa manifestazione di un offerta può mettere in ombra altre opportunità più vantaggiose; sia verso l'esterno rispetto alle zone limitrofe, le quali possono avere un'immagine più forte o più consolidata, mettendo in ombra i territori vicini, anche con caratteristiche diverse e tipologie di utenti non analoghi.

L'effetto ombra può essere considerato anche con una valenza positiva nel caso in cui l'immagine positiva di un territorio si riflette sulle zone adiacenti; influenzando la strategia di comunicazione, infatti può essere utile comunicare la vicinanza di una zona con un'immagine forte rispetto al comunicare la lontananza da un'area poco valorizzata o poco attraente.

Una componente fondamentale delle azioni di marketing territoriale riguarda la comunicazione. Non soltanto quella verso l'esterno per attrarre nuove risorse, ma ancor di più quella rivolta all'interno: indispensabile, infatti, perché l'azione di marketing territoriale sia efficace nel lungo periodo è che raccolga il più diffuso consenso tra gli attori e gli interessi in gioco.

L'immagine di un sistema locale, l'immagine di un territorio è fondamentale, ma non può essere una semplice proiezione all'esterno,

<sup>10</sup> Kotler P., Haider D. H., Rein I., *Marketing places*, New York, The Free Press, 1993, pag. 141.



costruita ad arte, di quello che si vuole comunicare: occorre saper produrre immagini all'interno dell'area, che rappresentino l'identità collettiva e visioni del futuro del sistema territoriale. Occorre allora predisporre adeguate azioni di comunicazione delle specificità del territorio/regione, in grado di renderlo distinguibile dalle aree concorrenti e, di conseguenza, in grado di attrarre investimenti internazionali e nazionali che non trovano altrove vantaggi altrettanto significativi.

In tal modo, le azioni di marketing imboccano uno dei due binari su cui si struttura tradizionalmente un programma di marketing: quello esterno, appunto, e quello interno, dove la distinzione è funzionale anche al tipo di interlocutori coinvolti. Il concetto di marketing cui si fa riferimento ha il suo fondamento nella convinzione che "si fa marketing territoriale" nella misura in cui si ha un modello efficiente, e per questo interessante, da esportare e si è in grado di farlo recepire all'estero, attraverso la comunicazione diretta di azioni e performance, ma anche, se non soprattutto, attraverso le imprese locali che vanno ad operare

## 9. Il contesto della ricerca

La ricerca sul marketing territoriale per il "Consorzio per la tutela dell'Asti" nasce con l'intento di mettere in evidenza le caratteristiche e gli indicatori principali dell'area geografica, di competenza del Consorzio, la cui conoscenza può essere utile, alle imprese insediate nel territorio, così come alle Istituzioni Pubbliche, per disegnare le strategie future di sviluppo del territorio oggetto della ricerca.

Lo studio è nato nel gennaio del 2004, nell'ambito del progetto sul "Miglioramento delle risorse umane nel settore della ricerca e dello sviluppo tecnologico" del Progetto Operativo Regionale – F.S.E. 2000-2006 – obiettivo 3 ed è attualmente in itinere<sup>11</sup>. Dopo una prima analisi del contesto e di una successiva definizione della metodologia di indagine, il passo successivo sarà l'elaborazione e l'analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine diretta.

<sup>11</sup> I risultati dell'analisi saranno esplicitati in un successivo working paper.

Il territorio oggetto di questa ricerca è situato a sud del Piemonte, nel comprensorio posto a destra del fiume Tanaro, terra adatta per la coltivazione del Moscato Bianco, uva destinata a diventare Asti e Moscato d'Asti Docg; infatti in tale area, l'industria spumantiera assume particolare rilievo, anche per la presenza al suo interno di alcune delle imprese di maggior importanza internazionale, come per esempio la Martini & Rossi o la Cinzano.

Attorno alla produzione dell'Asti si sviluppa una particolare sub filiera del comparto enologico piemontese, nel quale le cantine sociali provvedono alla lavorazione iniziale della materia prima, ottenendo un semilavorato (mosto) che viene successivamente spumantizzato da altri operatori. Una parte minoritaria del prodotto, comunque viene spumantizzata dalle stesse cooperative, quindi non viene venduta ai grossisti, ma imbottigliata e commercializzata direttamente dai coltivatori.

La crisi del comparto dell'Asti Spumante è dichiarata, da quando la Commissione Europea ha autorizzato la distillazione delle eccedenze di Asti accumulate nelle ultime annate, pari a 120.000 ettolitri (la produzione annua media è di 620.000 ettolitri). Ad essa hanno fatto recentemente seguito drastiche decisioni di riduzione dei massimali produttivi.

Si può affermare che la produzione di Asti spumante o del suo mosto semilavorato, è un prodotto in bilico tra aspirazioni di riposizionamento di quote di mercato verso l'alto, legate al riconoscimento della DOCG (Denominazione d'Origine Controllata e Garantita) e una realtà commerciale spesso fatta di vendite a basso costo; inoltre le difficoltà legate all'evoluzione del mercato e in particolare della crescita delle esportazioni, evidenziano l'opportunità di adottare sistemi di certificazione della qualità, basati sulle norme ISO 9000. Da una ricerca dell'Ires del 2002 sulla cooperazione vitivinicola in Piemonte<sup>12</sup>, risulta che il 90% delle cantine sociali tra quelle esaminate (l'85% del campione di riferimento) non hanno ancora adottato tali procedure, questa tendenza è sicuramente uno dei fattori negativi non solo per

<sup>12</sup> Aimone S., Percivale F., Peira G., Ciochetti E., *La cooperazione vitivinicola in Piemonte*, Quaderni di ricerca 101/2002, Ires Piemonte.

l'Asti Spumante ma per tutto il comparto vitivinicolo piemontese.

### 9.1 La Storia del Consorzio per la tutela dell'"Asti"

Il Consorzio per la tutela dell'Asti è stato ufficialmente costituito il 17 dicembre 1932 e riconosciuto nel 1934. La sua attività iniziale fu quella di verificare sotto la sola denominazione di "ASTI" il vino tutelato, di definire la zona di origine, il vitigno e la tecnica di preparazione.

La denominazione iniziale fu quella di "Consorzio per la Difesa dei Vini Tipici Moscato d'Asti Spumante e Asti Spumante". Il fatto di accentrare nella sola denominazione ASTI l'attenzione del mercato, ebbe una risonanza fondamentale ai fini dell'unificazione dei tipi e quindi della possibilità di poter disporre, da parte della produzione, di una sufficiente quantità di vino atta a soddisfare l'esigenza commerciale.

Il marchio consortile fu la prima immagine di tipicità e garanzia, che alla fine della seconda guerra mondiale, portò fiducia agli operatori piemontesi ed ai consumatori di tutto il mondo, con i quali l'Italia faticosamente riprese gli scambi commerciali.

Inizialmente non esisteva alcun regolamento legislativo di tutela e di controllo, ma il Consorzio per la tutela dell'Asti si attivò per il conseguimento del Disciplinare di Produzione dell'Asti Spumante, del Moscato d'Asti Spumante e del Moscato d'Asti, tutti a "Denominazione di Origine Controllata".

Il Consorzio ha diversificato in quegli anni i propri interventi, occupandosi della pubblicità del prodotto, soggetto ormai, oltre che al controllo di quantità, anche a quello della qualità, per poi proporlo sul mercato dei vini. Infatti la consegna del marchio consortile da esporre sulla bottiglia era la conseguenza dell'avvenuto riscontro della idoneità qualitativa dello spumante Asti, con un chiaro significato distintivo e di qualità.

Successivamente il Consorzio ha scelto di essere il principale promotore della proposta della docg per l'Asti (Denominazione di Origine Controllata e Garantita), per la denominazione

docg valgono le stesse norme e le stesse regole indicate per i vini Doc<sup>13</sup>, in più, il vino dichiarato idoneo, dovrà essere avviato al consumo in bottiglie munite di uno speciale sigillo di garanzia (fascetta numerata stampata dal Poligrafico dello Stato); tale scelta comprova la ferma volontà alla ricerca della qualità, della serietà produttiva e del rispetto del consumatore.

Ad oggi, a docg ottenuta, nuovi compiti spettano al Consorzio: dalla certificazione delle partite di prodotto delle Aziende consorziate sino alla consegna dei contrassegni di Stato.

Una normativa sul piano applicativo, relativa al definitivo livello di certezza rispetto ai quantitativi di prodotto adatto ad essere designato come Asti, è stata attuata grazie all'efficace collaborazione tra la Regione, la Camera di Commercio ed il Consorzio stesso.

### 9.2 Area di produzione e il distretto industriale di Canelli

Il territorio di produzione del Moscato e dell'Asti Spumante, individuato nel 1931, è in pratica il medesimo di quello attuale, delimitato dal Disciplinare di Produzione dell'Asti Docg.

Esso è situato tra le Langhe e l'alto Monferrato, zone del Piemonte in cui nascono le uve di Moscato bianco da cui si ottengono l'Asti Docg ed il Moscato d'Asti Docg. L'area di produzione, delimitata ufficialmente fin dal 1932, comprende 52 Comuni delle province di Alessandria, Asti e Cuneo (vedi Cartina allegata). La superficie del vigneto a Moscato bianco è di 9531 ettari, suddivisa tra oltre 6250 vignaioli.

La zona del *Moscato bianco* è situata nel sistema collinare alla destra del fiume Tanaro dove i terreni hanno le stesse origini geologiche e quindi le stesse caratteristiche, quali l'assenza di rocce e struttura estremamente friabile, con

<sup>13</sup> *Doc (o D.O.C.)*: significa Denominazione di Origine Controllata e viene riservata a vini di qualità superiore, con chiare caratteristiche distintive, prodotti in aree delimitate, con vitigni determinati, con rese definite e con tecniche di elaborazione e di affidamento ben regolamentate dallo specifico disciplinare di produzione. Questi vini, prima di essere messi in commercio vengono controllati quantitativamente, sottoposti ad analisi chimica e ad analisi organolettica a cura di apposite commissioni ministeriali. Gli Onanisti ne possono fare parte.

frequenti frane, soprattutto dopo le piogge.

Visivamente esistono delle differenze tra il sistema collinare delle Langhe, dove i colli sono più scoscesi e più aspri e le colline dell'Alto Monferrato, dove i pendii sono più rotondi e morbidi; due paesaggi diversi ma decisamente attraenti dove nulla si ripete, tanto mutevole e sorprendente è lo scenario che si presenta al visitatore. Dove regna la vite, che prospera in filari ordinati, curati, preziosi, capaci di rendere inconfondibile e irripetibile la straordinaria scena del sud Piemonte.

L'insieme di queste terre marnose, calcaree nelle Langhe, un po' più argillose nel Monferrato, con un clima caratterizzato da inverni rigidi e piovosi nelle stagioni intermedie, ed estati calde e afose; sono l'ideale per la massima espressione della vite del Moscato bianco.

Le condizioni ambientali e di coltura dei vigneti destinati alla produzione dei vini a denominazione di origine controllata e garantita (di cui all'art. 2 della disciplina di produzione della denominazione di origine controllata e garantita dei vini "Asti") devono essere quelle tradizionali della zona e comunque atte a conferire alle uve, al mosto ed al vino derivato, le specifiche caratteristiche di qualità.

Sono pertanto da considerare idonei per la produzione di Asti Spumante e Moscato d'Asti, ai fini dell'iscrizione all'albo di cui all'art. 10 della legge n. 164/1992, unicamente i vigneti ubicati su dossi collinari soleggiati, preferibilmente calcarei, o calcareo-argillosi, con l'esclusione dei vigneti impiantati su terreni di fondo valle o pianeggianti, leggeri o umidi.

La zona di produzione dei vini a denominazione di origine controllata e garantita "Asti" è delimitata come segue:

- in provincia di Asti l'intero territorio dei comuni di Bubbio, Calamandrana, Calosso, Canelli, Cassinasco, Castagnole Lanze, Castel Boglione, Castelletto Molina, Castelnuovo Belbo, Castel Rocchero, Cessole, Coazzolo, Castiglione di Asti, Fontanile, Incisa Scapaccino, Loazzolo, Maranzana, Mombarazzo, Monastero Bormida, Montabone, Nizza Monferrato, Quaranti, San Marzano, Moasca, Sessame, Vesine, Rocchetta Palafea e San Giorgio

Scarampi;

- in provincia di Cuneo l'intero territorio dei comuni di Camo, Castiglione Tinella, Cossano Belbo, Mango, Neive, Neviglie, Rocchetta Belbo, Serralunga d'Alba, Santo Stefano Belbo, Santa Vittoria d'Alba, Treiso, Trezzo Tinella, Castino, Perletto e le frazioni di Como e San Rocco Seno d'Elvio del comune di Alba;
- in provincia di Alessandria l'intero territorio dei comuni di Acqui Terme, Alice Bel Colle, Bistagno, Cassine, Grogna, Ricaldone, Strevi, Terzo, Visone.

All'interno di questo territorio esiste anche il distretto industriale di Canelli e Santo Stefano Belbo denominato semplicemente "distretto di Canelli", nel quale è presente tutta la filiera della produzione enologica, dalla viticoltura, alla trasformazione delle uve, alla costruzione di macchine per l'enologia.

Il Distretto si estende su un'area di 57 Km<sup>2</sup>. e comprende 11 Comuni, 7 dei quali localizzati in Provincia di Asti, 4 in Provincia di Cuneo, con una popolazione complessiva di circa 22.500 abitanti. Relativamente alla struttura produttiva del distretto operano complessivamente circa 2000 aziende agricole, oltre 600 imprese artigiane e circa 70 aziende a livello industriale (una azienda agricola ogni 10 abitanti e un'impresa ogni 3).

Gli 11 comuni del distretto sono:

Santo Stefano Belbo, Rocchetta Belbo, Cossano Belbo, Moasca, San Marzano Oliveto, Rocchetta Palafea, Calamandrana, Cassinasco, Calosso e Castigliole Tinella.

Il vino in generale, e nella fattispecie l'Asti spumante, è il prodotto intorno al quale si articolano per buona parte tutte le attività economiche del distretto di Canelli, ma negli ultimi anni inoltre si è sempre più sviluppando la produzione di vino rosso di qualità, in particolare il Barbera.

L'area del distretto si configura come un'area fortemente verticalizzata con legami più o meno intensi tra un gruppo molto ristretto di aziende leader, e un vasto numero di imprese agricole, vitivinicole, cantine sociali, produttori di vino aromatizzati e di liquori.

Tali relazioni interessano il territorio quasi

esclusivamente in ragione della specificità del prodotto principale, l'Asti Spumante, mentre sono ancora deboli le interrelazioni inerenti la sfera dei servizi, della ricerca o della presenza di professionalità di elevato livello, per quanto riguarda l'innovazione tecnologica e la ricerca scientifica.

Il distretto di Canelli è caratterizzato da poche aziende di medie dimensioni e molte piccole e piccolissime aziende che in genere non superano i 6-7 addetti. Tuttavia, il processo di meccanizzazione spinto ha consentito alle piccole imprese di operare su quasi tutte le fasi di lavorazione.

Il prodotto dominante attorno al quale si articola per la maggior parte la realtà vitivinicola del territorio dove si produce l'Asti Spumante, non è esclusiva dell'area Canelli-Santo Stefano Belbo, ma comprende un territorio piuttosto vasto ovvero 52 comuni (citati sopra) localizzati tra le province di Asti, Cuneo ed Alessandria e si estende oltre i limiti geografici della zona interessata dal distretto.

La produzione di Asti Spumante ammonta a circa 800.000 quintali d'uva, da cui si ricavano oltre 80.000.000 di bottiglie, per un fatturato globale che si aggira sui 186.000.000 di euro l'anno. Molto inferiore è la produzione di moscato d'Asti, complessivamente di circa 3.000.000 di bottiglie, per un fatturato medio di 18 miliardi.

Circa il 50% dell'Asti spumante viene prodotto nel distretto industriale di Canelli-Santo Stefano Belbo, mentre il restante 50% è prodotto dalla Martini & Rossi di Pessione e dalla Cinzano di Cinzano d'Alba. Queste ultime imprese sono localizzate al di fuori del territorio del distretto industriale di Canelli, ma sono aziende consorziate con il Consorzio per la tutela dell'Asti.

Questo perché, grazie all'Accordo Interprofessionale le aziende, come per esempio la Martini & Rossi, possono utilizzare per la produzione e di conseguenza la commercializzazione dei propri prodotti, i vitigni presenti e localizzati all'interno del territorio gestito dal Consorzio.

Oltre all'Asti vengono prodotti sia spumanti secondo il metodo classico di buona qualità che spumanti dolci a basso costo.

Inoltre, le aziende tendono a diversificare la gamma di produzione dei vini, in questo ambito di particolare rilevanza è la produzione di vini rossi, in particolare del Barbera.

Sempre maggiore rilievo assume la produzione enomeccanica che conta sulla presenza di oltre 100 aziende dislocate nel distretto di Canelli che occupano più di 1.000 addetti e con un fatturato di oltre 300.000.000 di Euro. L'80% della produzione è destinato al mercato estero, in particolare verso Francia, Spagna, Inghilterra, Germania, Russia, U.S.A., Argentina ed Australia

### 9.3 Aziende consorziate

Tra le aziende consorziate ci sono produttori singoli, associati in cantine sociali, cooperative di primo e secondo grado (dette così a seconda del tipo di lavorazione del prodotto che si effettua), industrie spumantiere e aziende di imbottigliamento. Da qualsiasi parte provenga il prodotto che finirà in bottiglia, prima sarà certificato e garantito dalle analisi del Consorzio, nel senso che per meglio garantire la qualità dei prodotti, il Consorzio ha istituito un servizio di "tracciabilità", cioè la registrazione del percorso dell'uva fino alla bottiglia.

La tracciabilità svolge anche un ruolo di tutela del consumatore poiché consente di verificare, in tempo reale, partendo dal contrassegno di stato (fascetta), il percorso del prodotto attraverso l'intero processo di trasformazione, dalla vendemmia agli scaffali delle enoteche o dei negozi.

Tra le note storiche del Consorzio, alla fine degli anni 70 e molto importante per le aziende consorziate, fu l'istituzione "dell'Accordo Interprofessionale normativo ed economico per il Moscato d'Asti e l'Asti Spumante".

L'Accordo Interprofessionale permette di determinare i prezzi delle uve e del mosto, la quantità e la ripartizione delle uve destinate alle industrie, le specifiche caratteristiche qualitative e le modalità di pagamento.

Lo scopo principale è quello di risolvere le crisi cicliche di eccedenza o, viceversa, di carenza di materia prima, attraverso meccanismi quali la ripartizione dello stoccaggio ed il mantenimento della riserva fisiologica, nonché

di regolare l'immissione del prodotto sul mercato al fine di equilibrare l'offerta alla domanda.

L'Accordo Interprofessionale è un contratto valido sia per gli agricoltori, che per gli industriali, però è necessario che entrambe le parti cerchino di perseguire lo stesso progetto per ottenere validi risultati. Infatti in alcuni casi le aziende spumantiere fanno imbottigliare i propri mosti da altre aziende associate, così come molte grandi ditte si avvalgono di più marchi o linee di prodotti. Con l'Accordo Interprofessionale la componente agricola non si trova più esposta a una sovrapproduzione o crolli dei prezzi nei momenti difficili o di calo del mercato, proprio perché le vigne non sono elastiche come l'andamento del mercato.

## 10. I diversi "scenari" del territorio

L'adozione di logiche di marketing territoriale è un'esigenza ormai imprescindibile per garantire lo sviluppo delle aree e la qualità della vita per la collettività che ne fruisce.

La complessità del sistema territoriale, che può essere affrontata su diversi piani, rende il marketing territoriale peculiare e aperto a contributi provenienti da discipline eterogenee, ma accomunate dall'oggetto di studio rappresentato dal territorio. Il quale come abbiamo detto nelle pagine precedenti può essere considerato un "prodotto", quindi con un proprio mercato, con un'offerta e una domanda.

Il marketing territoriale fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per collegare l'offerta alla sua domanda, considerando un'area geografica in funzione delle attese e dei bisogni espressi dalla domanda. Di conseguenza il marketing territoriale è principalmente un marketing di prodotto, considerando il prodotto territorio con le dovute differenze e peculiarità.

Il linea di massima, il prodotto territorio si caratterizza per una molteplicità di elementi rilevanti, riconducibili alle categorie tangibili e intangibili, che determinano il contenuto dell'offerta territoriale.

Infatti rispetto alle varie categorie di clienti, assumono diversa rilevanza gli elementi costitutivi di un'area: i contenuti paesaggistici,

la qualità dell'ambiente naturale, il patrimonio culturale e le tradizioni locali, le infrastrutture dei servizi, il patrimonio immobiliare, le infrastrutture formative.

Accanto agli aspetti tangibili sono considerati altrettanto importanti gli elementi intangibili riconducibili a una serie di caratteristiche legate alla qualità del tessuto sociale, alla cultura locale ed ai relativi valori condivisi, nonché alle competenze disponibili nel territorio.

È su gli elementi intangibili, che influenzano l'attrattività di un territorio, che si è focalizzata l'attenzione, prima per capire e ricercare i punti di forza e di debolezza del territorio oggetto della nostra ricerca, per poi successivamente sviluppare una strategia di marketing territoriale.

Per definire maggiormente cosa sono gli elementi intangibili e a quali tipi di variabili o indici possono essere associati, è utile la definizione dell'Unesco.

L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura, ha inserito all'interno del suo sito ([www.unesco.org](http://www.unesco.org)) nelle sezioni dedicate più direttamente ai patrimoni culturali, una parte dedicata a "Intangible Heritage".

Attraverso la concezione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile, l'Unesco definisce il patrimonio culturale intangibile sia come espressione, pratica e rappresentazione di un bene, sia come espressione di conoscenza e di competenze, che le comunità, i gruppi e qualche volta gli individui riconoscono come parte del loro patrimonio culturale.

Inoltre l'Unesco divide il patrimonio intangibile in tre gradi categorie.

*I capolavori del patrimonio culturale*, a tale riguardo sono state proposte delle prime candidature di "beni immateriali" da includere tra i capolavori del patrimonio orale e immateriale dell'umanità.

*I "living human treasures"* sono le persone (artisti, artigiani) che possiedono capacità e tecniche necessarie alla realizzazione di certi aspetti della vita culturale tradizionale di un popolo, quindi persone in grado di creare specifici elementi per il patrimonio culturale intangibile.

*"Endangered languages"*, l'Unesco considera i

linguaggi in pericolo di estinzione, come patrimonio culturale intangibile, perché considera il linguaggio non solo come un semplice strumento di comunicazione, ma anche come veicolo di espressioni culturali, tipiche e uniche di ogni territorio.

L'interesse dimostrato dall'Unesco sul patrimonio culturale intangibile, ci porta a considerare come l'identità di un territorio non sia solo costituito da componenti materiali ma anche da quelli immateriali, che così come indicati dall'Unesco sono espressione di competenze e conoscenze, quindi anche come opportunità di apprendimento e di innovazione che un territorio può offrire non solo ai suoi pubblici interni (cittadini) ma anche ai suoi pubblici esterni.

Gli elementi intangibili di un territorio sono storicamente collegati alla vocazione dell'area geografica, infatti nel contesto territoriale oggetto della ricerca, la vocazione vinicola è sicuramente una caratteristica univoca e storicamente radicata all'interno del territorio e nella vita delle persone, che da anni vivono e utilizzano il territorio principalmente per la coltivazione e la produzione dell'Asti e del Moscato, ma anche di altri tipi di vini, come il Barbera o il Dolcetto.

Le risorse legate alla vocazione vinicola risultano sicuramente una qualità su cui puntare e focalizzare un'efficace strategia di marketing per valorizzare il patrimonio e quindi per aumentare la competitività dell'area, senza stravolgere o snaturare il territorio stesso.

Questo significa attuare un processo di sviluppo dell'offerta territoriale, soprattutto quella legata al patrimonio intangibile che a primo impatto risulta poco valorizzata, sia dai pubblici interni, sia da quelli esterni, infatti si ipotizza che siano le componenti immateriali a rappresentare maggiormente la vocazione di un territorio attraverso la storia e attraverso il significato di chi lavora e "vive" all'interno del territorio.

Il concetto di vocazione si collega anche al concetto di cultura di un territorio e alla sua identità; l'ottica nella quale queste categorie vengono analizzate è quella di produrre economie, ma la sola presenza di un bene culturale è una condizione necessaria, ma non

sufficiente, per essere considerato anche bene economico.

In altre parole, le caratteristiche intangibili, così come i beni culturali, con tutte le loro peculiarità, sono ovviamente necessarie, ma non sufficienti, nella misura in cui vogliamo utilizzarli per creare redditi sul territorio o per creare semplicemente flussi economici in grado di creare valore, sia per i residenti, sia per i potenziali clienti/fruitori/utenti di un'area geografica.

La cultura entra sempre più massicciamente all'interno di processi di creazione del valore economico; molti territori scelgono come strategia per lo sviluppo locale, la cultura come leva di azione, aprendo musei, organizzando eventi culturali, favorendo l'insediamento di artisti, ecc.

Una difficoltà è rappresentata dalla reale capacità di misurare il valore economico connesso alla cultura, a causa della sua natura fortemente immateriale, ma non per questo meno importante nella strategia di sviluppo di un territorio.

Per sopperire a questa difficoltà, di misurare oggettivamente il bene economico e sociale delle caratteristiche intangibili, si è deciso di utilizzare come strumento di ricerca, le interviste a testimoni privilegiati.

## **11. Metodologia di indagine e interviste a testimoni privilegiati**

L'indagine diretta è stata preferita rispetto al contatto indiretto (ad esempio questionario inviato per posta) per i vantaggi che essa rappresenta. Infatti la visita in loco ha consentito di raccogliere informazioni percepibili mediante osservazione diretta, e anche di estendere il colloquio su temi non previsti sulla traccia dell'intervista, ma utili ai fini di una corretta interpretazione della situazione locale

Attraverso questo strumento è spesso possibile definire con buone economie di tempo un quadro attendibile e allo stesso tempo "vivo" e "pulsante", della situazione locale.

Non serve un grande numero di interviste, giacché la rilevanza delle informazioni e la loro verosimiglianza sono date, in questo caso, dalla

loro profondità più che dalla ricorrenza.

L'elenco dei testimoni privilegiati, cioè delle persone da intervistare, è piuttosto una mappa che si costruisce strada facendo, con un effetto "a palla di neve": un ambito rilevante di informazioni fornito dai primi intervistati, infatti, è dato proprio dalla percezione che ciascuno di questi testimoni ha della geografia dei testimoni (oltre che degli attori) locali.

Si è ritenuto opportuno coinvolgere operatori del settore ricettivo (sia alberghiero che extralberghiero) ed esponenti di altre categorie economiche per cogliere la trasversalità del settore turistico (pubblici esercizi, commercianti, ristoranti).

A tal fine sono state predisposte alcune tracce di interviste (vedi Allegato 1) costruite ad hoc e finalizzate alla ricostruzione degli aspetti relativi alle trasformazioni del contesto di riferimento del soggetto intervistato. Inoltre, è stata data particolare importanza alla contestualizzazione della traccia di intervista rispetto al gruppo di appartenenza del "testimone" (es. produttori di vino, esperto del prodotto, albergatore ristoratori, esperto sul target di turisti).

Si è cercato, quindi, di strutturare le interviste con domande specifiche in base alle competenze dell'intervistato, in modo che questi potesse rispondere in modo esaustivo e completo.

Per quanto riguarda la struttura dell'intervista, le domande possono essere suddivise nelle seguenti aree tematiche:

1. la percezione dell'identità del territorio
2. la percezione della vocazione del territorio
3. la percezione sullo "spirito del luogo"
4. la percezione delle tendenze di mercato ed in particolare le tendenze dell'Asti Spumante e del Moscato
5. i punti di forza e i punti di debolezza
6. le attività di promozione del territorio
7. la percezione dello spirito di collaborazione tra il territorio e gli *stakeholder* di riferimento
8. la qualità della comunicazione
9. chi usufruisce e si occupa del patrimonio culturale

Le interviste condotte fino ad ora sono sette, i testimoni privilegiati sono stati scelti anche in

base alla loro collocazione geografica all'interno del territorio delimitato dai 52 comuni, in base alla provincia di appartenenza, quindi distribuiti sulle province di Asti, Cuneo e Alessandria.

All'interno della lista degli intervistati sono stati inseriti anche proprietari di aziende agricole, principalmente a conduzione familiare, come l'azienda agricola "Caudrina" della famiglia Dogliotti a Costigliole Tinella (CN) o l'azienda Agricola "Carussin", di Bruna Ferro a S. Marzano Oliveto (AT), quest'ultima appartenente all'Associazione donne del vino.

Questa Associazione, oltre ad alimentare una serie di attività culturali legate al territorio, porta con sé una cultura legata all'ambito familiare tipica delle zone agricole italiane, come appunto il ruolo della donna sempre più valorizzato nella conduzione del lavoro agricolo.

La scelta di inserire come testimoni privilegiati produttori di vino Moscato e di Asti spumante, deriva da una volontà di recuperare informazioni di tipo storico-culturale legate alla tradizione familiare di chi da generazioni coltiva l'uva e di come questo bene possa essere considerato anche un bene culturale, legato all'identità del territorio, quindi legato anche ad un "modo di essere" dell'area.

## 12. Una prima analisi

Il marketing territoriale ha lo scopo di realizzare una pluralità di obiettivi, che vanno dal consolidamento del tessuto economico esistente, allo sviluppo di nuova imprenditorialità, alla diffusione di competenze, innovazione e all'attrazione di potenziali utenti. Per questo motivo si può pensare al marketing territoriale come una metodologia di conoscenza, capace di posizionare il territorio rispetto a un preciso target di domanda, che è in primo luogo interno, ovvero da ricercare nei cittadini e nelle imprese che abitano in quel territorio, i quali conoscono, più di altri soggetti, le potenzialità e i punti di forza del territorio.

Il rafforzamento del tessuto economico esistente si sviluppa attraverso l'attrazione degli investimenti, ma tale obiettivo è una delle possibili finalità del marketing territoriale e la

comunicazione, con cui spesso il marketing territoriale viene confuso, è solo uno degli strumenti che occorre adattare nell'offerta del territorio per potenziarlo.

Per posizionare il territorio rispetto a un preciso target di domanda è importante elaborare un piano strategico basato su informazioni raccolte all'interno dell'area, per poi definire un piano di sviluppo locale, che permetta di guardare all'adattamento dell'offerta presente nel territorio.

Nel paragrafo precedente abbiamo cercato di sottolineare l'importanza, nel processo di impostazione di una strategia di marketing, delle componenti intangibili del territorio, affermando che le caratteristiche di una determinata cultura, di una specifica comunità, su un determinato territorio, influenzano le decisioni di allocazione delle risorse, di conseguenza incidono sull'attrattività dell'area.

L'immagine del luogo, in questo caso, non è altro che il riflesso del sistema culturale, ciò che viene percepito dall'esterno, di un insieme di tradizioni, storia, valori, capacità relazionali e sistemi di conoscenza.

Si è anche consapevoli che considerare le caratteristiche intangibili, come strumenti di marketing territoriale, ha forti margini di imprevedibilità, soprattutto per il fatto che le risorse intangibili (conoscenza, creatività, valori, ecc.) sono una materia preziosa, ma anche molto fluida e mutevole, rispetto alle componenti tangibili, che per loro natura sono più stabili nel tempo.

Per questo motivo si intende mettere a punto una modalità di lavoro non rigida, infatti attraverso le interviste si vuole scoprire una "modalità di essere" del territorio, tramite le parole di chi vive e investe sul territorio con il proprio lavoro, sia che si tratti di piccoli produttori, sia che si tratti di albergatori o ristoratori.

Cultura e vita produttiva, pubblico e privato, costituiscono nel territorio due entità non separabili, ma anzi influenzabili l'uno con l'altro, al punto da formare una trama, una rete di conoscenza, che se condivisa produce un'armatura territoriale forte, in grado di creare non solo benessere economico, ma anche innovazione e sviluppo di nuove conoscenze.

A tale riguardo uno degli intervistati dice *"negli anni 50, questa zona era caratterizzata da tantissimi poverissimi produttori...essere sottoposti alla natura, alla tempesta, quando capitava era un anno di miseria, inoltre questo problema terribile di essere sottoposti ai compratori di uve e ai loro mediatori...agli industriali del mondo del vino."*

Questo indica come storicamente sia difficile separare la vita privata dei contadini e le tradizioni legate alla vocazione del territorio, dallo sviluppo economico e come le grandi industrie presenti in questo territorio hanno influenzato la commercializzazione dell'Asti e del Moscato.

*"...questa situazione di miseria ha determinato una serie di situazioni per esempio gli assalti agli stabilimenti della Gancia, mi pare nel 68, per poi sfociare in quel contratto interprofessionale, perché la situazione era praticamente medioevale"*.

L'Accordo Interprofessionale è tuttora presente e rappresenta una delle condizioni più importanti nella produzione di Moscato e di Asti, perché solo attraverso la cooperazione tra piccoli produttori di uve e grandi produttori di vino è possibile mantenere vive la tradizione di un territorio: *"perché questa terra è dominata da produttori di uve e non di vino"*.

Nello stesso tempo le origini di questo territorio ci dicono molto anche su come esso comunica con il mondo esterno e su come si promuove sul mercato: *"siamo anche superiori ma un po' indietro rispetto ai nostri vicini (le Langhe) non abbiamo questa vocazione turistica, poi il senso di appartenenza magari c'è ma non lo tiriamo fuori..., non lo so probabilmente essere contadini è sempre stato per un lungo periodo un problema di inferiorità"*.

Dalle parole degli intervistati la parte più culturale del territorio legata agli aspetti turistici è considerata poco importante rispetto alla coltivazione dell'uva, non solo dai cittadini/contadini ma anche dalle piccole cantine, che ogni giorno devono competere con le grandi industrie con le quali non hanno un rapporto di collaborazione:

*"cosa manca in questo territorio è la disponibilità ad essere sempre presenti, è una"*



questione di tempi, cultura e di apertura mentale...ci sono poche aziende dinamiche come la nostra”.

“le persone che vivono qui sono contadini fanno il loro lavoro, non hanno interessi ad andare a cercare nuovi turisti, fanno il loro lavoro”.

“c'è un po' di collaborazione tra un paese e l'altro...però non con le industrie che ci vedono non con un buon occhio...l'industria ci sopporta”.

Alcune Cantine sociali esistenti da generazioni, decidono di rinnovarsi, di investire sul loro lavoro e sul territorio, creando gli ambienti adatti non solo per fare il “mosto” ma anche per imbottigliare per poi vendere il prodotto direttamente sul mercato:

“io ho iniziato nel 67 a fare Moscato. i primi tempi lo vendevo all'industria poi ho visto che l'industria non ti dà da mangiare ti da quel poco, che non ti basta per allargare l'azienda o l'attrezzatura e così mi sono messo a imbottigliare”.

Trattandosi di un approccio qualitativo, attraverso l'analisi delle interviste, non vengono riferite frequenze, cioè entità numeriche relative alla comparsa di opinioni, fenomeni o atteggiamenti, quanto, piuttosto, “addensamenti” di indicazioni fornite dagli intervistati a conferma della rilevanza di un certo tema rispetto ad altri.

Con l'ausilio della traccia, durante l'analisi dei dati si raccoglieranno le informazioni attraverso specifiche aree semantiche, inserendo nel discorso interpretativo teorico, brani di narrazione, perché appare rilevante, ai fini del lavoro, non solo il concetto inerente l'interpretazione che viene trattata, ma anche il contesto e il modo in cui ciò è stato espresso.

### Riferimenti bibliografici

Aimone S., Percivale F., Peira G., Ciochetti E., *La cooperazione vitivinicola in Piemonte*, Quaderni di ricerca 101/2002, Ires Piemonte.

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

Ancarani F., *Il marketing territoriale. Un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*, Working paper n. 12, Sda Bocconi, 1996.

Camagni R., “Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano Europea”, *Impresa e Stato*, n. 24, 1994, 1-78.

Caroli M G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, 2000.

Carta M., *L'armatura culturale del territorio: il patrimonio come matrice di identità e strumento di sviluppo*, Milano, Franco Angeli, 2002.

Cercola R., “Economia neoindustriale e marketing territoriale”, *Sviluppo e organizzazione*, n. 172, 1999.

Clark G., “Developing London's competitiveness”, *Sinergie*, n. 49, 1999.

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

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*, Milano, Egea, 2000.

Geertz C., *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1987.

Gelosi C., “Strategie di comunicazione e marketing del territorio”, *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 18, 2003.

Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing places*, New York, The Free Press, 1993.

Kotler P., *Marketing management*, V edizione, Isedi, 1990.

Kotler P., *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1986.

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

Ostillo M.C., “Data base di marketing, data base management, direct marketing e interactive marketing”, *Micro&Macro Marketing*, n 3, dicembre 1993.

Ostillo M.C., “La comunicazione tra imprese”, in *Economie & Management*, n. 1, Gennaio 1995.

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

Polci S., “La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale”, *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 3, 1999.

Premazzi K., “Cyber-marketing territoriale: attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio”, *Micro & Macro Marketing*, fascicolo 2, 2001.

Sicca L., “Il ruolo del marketing nello sviluppo del

- territorio”, in Bellini N. (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano, Angeli, 2000.
- Valdani E., Ancarani F., Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza, in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Milano, Egea, 2000.
- Valdani E., Jarach D., “Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica”, in Perrone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri, 1998, Pag 113-130.
- Varaldo R, Caroli M G., “Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca”, *Sinergie*, n. 49, 1999.
- Vicari S., *L'impresa creativa*, Milano, Etas Libri, 1998.
- Vicari S., Mangiarotti D., “Il marketing delle grandi città”, *Sinergie*, n. 49, 1999.
- Volterrani A., “Politiche di rete e marketing territoriale”, *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 2, 1999.
- Ward S.V., *Selling Places: the Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000* E&Fn, 1998.
- Siti Internet consultati
- [www.astidoc.it](http://www.astidoc.it)
- [www.ledomedelvino.com](http://www.ledomedelvino.com)
- [www.unesco.com](http://www.unesco.com)
- [www.sviluppoitalia.it](http://www.sviluppoitalia.it)
- [www.promofirenze.com](http://www.promofirenze.com)
- [www.itp-agency.org](http://www.itp-agency.org)
- [www.asnm.com](http://www.asnm.com)
- [www.re-set.it/home/home.html](http://www.re-set.it/home/home.html)

## **Allegato 1**

### **Traccia per interviste**

#### **1. La percezione dell'identità del territorio**

- quali sono gli elementi che determinano la “vitalità del territorio”?
- quali sono le caratteristiche predominanti dei questo territorio? (Identità del territorio)

#### **2. La percezione della vocazione del territorio**

- qual è la vocazione del territorio?
- esistono altri tipi di sviluppo oltre la vocazione vitivinicola

#### **3. La percezione sullo “spirito del luogo”**

- quali sono le caratteristiche culturali? (Spirito del luogo, la cultura, come si caratterizza)
- esiste uno spirito imprenditoriale verso nuove attività imprenditoriali

#### **4. La percezione delle tendenze di mercato ed in particolare le tendenze dell'Asti Spumante e del Moscato**

- l'asti Spumante e il Moscato è richiesto dai suoi clienti/turisti
- come propone l'Asti o il Moscato ai propri clienti?
- in base a quale argomentazioni propone un vino rispetto ad un altro?

#### **5. I punti di forza e i punti di debolezza**

- cosa manca al territorio?
- quali sono le caratteristiche predominanti dei questo territorio?(Identità del territorio)

#### **6. Le attività di promozione del territorio**

- vi appoggiate ad altre Associazioni per promuovere le vostre attività?
- attraverso quali strumenti promuovete le attività attinenti alle vostre strutture?

#### **7. La percezione dello spirito di collaborazione tra il territorio e gli stakeholder di riferimento**

- esiste uno spirito di collaborazioni con altri Enti e in che modo?
- esiste collaborazione tra aziende vitivinicole e servizi (tra alberghi e cantine sociali), le iniziative sono personali?
- origine dell'Accordo inter professionale, più economico che cooperativo?
- come può essere costruita o migliorata la collaborazione tra i diversi soggetti presenti nel territorio?
- quali sono gli elementi di coesione sociale presenti in questi territori?

#### **8. La qualità della comunicazione**

- quali sono, secondo lei, le iniziative e le attività che potrebbero essere messe in atto per promuovere il territorio?
- come valorizzerebbe il territorio nel quale opera?
- come il territorio si sta promuovendo in questo momento?

#### **9. Chi usufruisce e si occupa del patrimonio culturale**

- che caratteristiche ha il turista con cui entra in contatto?
- che tipo turismo c'è e come accoglierlo meglio? Disponibili significa essere sempre presenti?

## WORKING PAPER SERIES (2005-1993)

### 2005

- 1/05 *Gli approcci biologici nell'economia dell'innovazione*, by Mario Coccia
- 2/05 *Sistema informativo sulle strutture operanti nel settore delle biotecnologie in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Francesco Lutman, Mauro Mallone
- 3/05 *Analysis of the Resource Concentration on Size and Research Performance. The Case of Italian National Research Council over the Period 2000-2004*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 4/05 *Le risorse pubbliche per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale nel 2002*, by Anna Maria Scarda
- 5/05 *La customer satisfaction dell'URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia*, by Gian Franco Corio
- 6/05 *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*, by Gian Franco Corio
- 7/05 *Un'analisi teorica sul marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "consorzio per la tutela dell'Asti"*, by Maria Marenga
- 8/05 *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, by Gian Franco Corio
- 9/05 *Analisi e valutazione delle performance economico-tecnologiche di diversi paesi e situazione italiana*, by Mario Coccia and Mario Taretto
- 10/05 *The patenting regime in the Italian public research system: what motivates public inventors to patent*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 11/05 *Changing patterns in the steering of the University in Italy: funding rules and doctoral programmes*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 12/05 *Una "discussione in rete" con Stanley Wilder*, by Carla Basili
- 13/05 *New Tools for the Governance of the Academic Research in Italy: the Role of Research Evaluation*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 14/05 *Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence*, by Catherine Matraives, Laura Rondi
- 15/05 *Riforme del Servizio Sanitario Nazionale e dinamica dell'efficienza ospedaliera in Piemonte*, by Chiara Canta, Massimiliano Piacenza, Gilberto Turati
- 16/05 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: Struttura di costo e rendimenti di scala nelle imprese di trasporto pubblico locale di medie-grandi dimensioni*, by Carlo Cambini, Ivana Paniccia, Massimiliano Piacenza, Davide Vannoni
- 17/05 *Ricerc@.it - Sistema informativo su istituzioni, enti e strutture di ricerca in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Alberto Paparello

### 2004

- 1/04 *Le origini dell'economia dell'innovazione: il contributo di Rae*, by Mario Coccia
- 2/04 *Liberalizzazione e integrazione verticale delle utility elettriche: evidenza empirica da un campione italiano di imprese pubbliche locali*, by Massimiliano Piacenza and Elena Beccio
- 3/04 *Uno studio sull'innovazione nell'industria chimica*, by Anna Ceci, Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 4/04 *Labour market rigidity and firms' R&D strategies*, by Mario De Marchi and Maurizio Rocchi
- 5/04 *Analisi della tecnologia e approcci alla sua misurazione*, by Mario Coccia
- 6/04 *Analisi delle strutture pubbliche di ricerca scientifica: tassonomia e comportamento strategico*, by Mario Coccia
- 7/04 *Ricerca teorica vs. ricerca applicata. Un'analisi relativa al Cnr*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 8/04 *Considerazioni teoriche sulla diffusione delle innovazioni nei distretti industriali: il caso delle ICT*, by Arianna Miglietta
- 9/04 *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 10/04 *Going public to grow? Evidence from a panel of Italian firms*, by Robert E. Carpenter and L. Rondi
- 11/04 *What Drives Market Prices in the Wine Industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wine*, by Luigi Benfratello, Massimiliano Piacenza and Stefano Sacchetto
- 12/04 *Brief notes on the policies for science-based firms*, by Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 13/04 *Countrymetrics e valutazione della performance economica dei paesi: un approccio sistemico*, by Mario Coccia
- 14/04 *Analisi del rischio paese e sistemazione tassonomica*, by Mario Coccia
- 15/04 *Organizing the Offices for Technology Transfer*, by Chiara Franzoni
- 16/04 *Le relazioni tra ricerca pubblica e industria in Italia*, by Secondo Rolfo

- 17/04 *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, by Nadia D'Annunzio e Greta Falavigna
- 18/04 *SERIE SPECIALE: Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Terzo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 19/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera del tessile e dell'abbigliamento in Piemonte*, Primo rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 20/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera dell'auto in Piemonte*, Secondo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle

## 2003

- 1/03 *Models for Measuring the Research Performance and Management of the Public Labs*, by Mario Coccia, March
- 2/03 *An Approach to the Measurement of Technological Change Based on the Intensity of Innovation*, by Mario Coccia, April
- 3/03 *Verso una patente europea dell'informazione: il progetto EnIL*, by Carla Basili, June
- 4/03 *Scala della magnitudo innovativa per misurare l'attrazione spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, June
- 5/03 *Mappe cognitive per analizzare i processi di creazione e diffusione della conoscenza negli Istituti di ricerca*, by Emanuele Cadario, July
- 6/03 *Il servizio postale: caratteristiche di mercato e possibilità di liberalizzazione*, by Daniela Boetti, July
- 7/03 *Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio*, by Anita Calcatelli, Mario Coccia, Katia Ferraris and Ivana Tagliafico, July
- 8/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. Imprese innovative in Friuli Venezia Giulia: un esperimento di analisi congiunta*, by Lucia Rotaris, July
- 9/03 *Regional Industrial Policies in Germany*, by Helmut Karl, Antje Möller and Rüdiger Wink, July
- 10/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*, by Paola Guerra, October
- 11/03 *SERIE SPECIALE. Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Secondo Rapporto 1998-2001, December
- 12/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della meccanica specializzata in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December
- 13/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese delle bevande in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December

## 2002

- 1/02 *La valutazione dell'intensità del cambiamento tecnologico: la scala Mercalli per le innovazioni*, by Mario Coccia, January
- 2/02 *SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. Regulatory constraints and cost efficiency of the Italian public transit systems: an exploratory stochastic frontier model*, by Massimiliano Piacenza, March
- 3/02 *Aspetti gestionali e analisi dell'efficienza nel settore della distribuzione del gas*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 4/02 *Dinamica e comportamento spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, April
- 5/02 *Dimensione organizzativa e performance della ricerca: l'analisi del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo, April
- 6/02 *Analisi di un sistema innovativo regionale e implicazioni di policy nel processo di trasferimento tecnologico*, by Monica Cariola and Mario Coccia, April
- 7/02 *Analisi psico-economica di un'organizzazione scientifica e implicazioni di management: l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "G. Ferraris"*, by Mario Coccia and Alessandra Monticone, April
- 8/02 *Firm Diversification in the European Union. New Insights on Return to Core Business and Relatedness*, by Laura Rondi and Davide Vannoni, May
- 9/02 *Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione nelle PMI: un'analisi sulla diffusione dei siti internet nel distretto di Biella*, by Simona Salinari, June
- 10/02 *La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, November
- 11/02 *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, by Giuseppe Calabrese, Mario Coccia and Secondo Rolfo, November

- 12/02 *Metrics della Performance dei laboratori pubblici di ricerca e comportamento strategico*, by Mario Coccia, September
- 13/02 *Technometrics basata sull'impatto economico del cambiamento tecnologico*, by Mario Coccia, November

## 2001

- 1/01 *Competitività e divari di efficienza nell'industria italiana*, by Giovanni Fraquelli, Piercarlo Frigero and Fulvio Sugliano, January
- 2/01 *Waste water purification in Italy: costs and structure of the technology*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, January
- 3/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Il trasporto pubblico locale in Italia: variabili esplicative dei divari di costo tra le imprese*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, February
- 4/01 *Relatedness, Coherence, and Coherence Dynamics: Empirical Evidence from Italian Manufacturing*, by Stefano Valvano and Davide Vannoni, February
- 5/01 *Il nuovo panel Ceris su dati di impresa 1977-1997*, by Luigi Benfratello, Diego Margon, Laura Rondi, Alessandro Sembenelli, Davide Vannoni, Silvana Zelli, Maria Zittino, October
- 6/01 *SMEs and innovation: the role of the industrial policy in Italy*, by Giuseppe Calabrese and Secondo Rolfo, May
- 7/01 *Le martingale: aspetti teorici ed applicativi*, by Fabrizio Erbetta and Luca Agnello, September
- 8/01 *Prime valutazioni qualitative sulle politiche per la R&S in alcune regioni italiane*, by Elisa Salvador, October
- 9/01 *Accords technology transfer-based: théorie et méthodologie d'analyse du processus*, by Mario Coccia, October
- 10/01 *Trasferimento tecnologico: indicatori spaziali*, by Mario Coccia, November
- 11/01 *Does the run-up of privatisation work as an effective incentive mechanism? Preliminary findings from a sample of Italian firms*, by Fabrizio Erbetta, October
- 12/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Costs and Technology of Public Transit Systems in Italy: Some Insights to Face Inefficiency*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, October
- 13/01 *Le NTBFs a Sophia Antipolis, analisi di un campione di imprese*, by Alessandra Ressico, December

## 2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May
- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

## 1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January

- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

## 1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

## 1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June

- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efsio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

## 1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September
- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November



- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

#### 1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

#### 1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

#### 1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

**Please, write to:**

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator  
 CERIS-CNR, Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy  
 Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; [m.zittino@ceris.cnr.it](mailto:m.zittino@ceris.cnr.it); <http://www.ceris.cnr.it>

**Copyright © 2005 by CNR-Ceris**

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