

Strategicità del piano in rapporto alle politiche territoriali

Secondo la letteratura corrente per pianificazione strategica si intende un insieme di azioni attraverso le quali è possibile pianificare, in modo concertato, lo sviluppo di un territorio.

Obiettivo prioritario della **pianificazione strategica** è quello di meglio finalizzare la **pianificazione ordinativa** integrando i progetti e le connessioni tra i diversi operatori: del mercato, culturali, istituzionali.

Un piano strategico si costruisce attorno a **poche e chiare linee di azione** cui corrisponde un più articolato insieme di progetti e di singole attività. Metodologie di lavoro tipiche della pianificazione strategica sono l'ascolto, la progettazione partecipata, la valutazione dei progetti, la gestione dei conflitti, la condivisione e la comunicazione delle scelte.

Nell'ambito degli strumenti della pianificazione strategica, il piano di marketing è uno strumento attraverso il quale si **comunica il prodotto territorio** a target interni ed esterni all'area; ciò avviene individuando le linee di azione, i mezzi operativi per valorizzare le potenzialità locali e attrarre investimenti esterni con particolare riferimento ad alcuni **settori obiettivo** (Valentino, 2003).

L'esperienza italiana evidenzia due differenti approcci al tema del marketing per il territorio:

- un approccio che privilegia la **dimensione politica** dell'azione per organizzare l'offerta, predisporre il territorio, e promuovere incentivi per richiamare investitori esterni;
- un secondo approccio che privilegia la **creazione di valore** per i residenti

²⁰ Ricercatore in Tecnologia dell'Architettura del Dipartimento BEST, Politecnico di Milano

a partire dalla analisi delle loro esigenze e delle potenzialità stesse del territorio.²¹

Per l'area dell'Oltrepò, considerando le sue caratteristiche territoriali, e lo stato di avanzamento delle numerose iniziative in atto, si è inteso far riferimento al secondo approccio citato, quello che privilegia la **dimensione valoriale del piano**, ovvero la possibilità di associare al tema dello sviluppo economico quello della produzione di valore aggiunto territoriale come base per creare nuovo sviluppo e ricchezza duratura²².

Questo orientamento è stato assunto come esito finale di un lungo e impegnativo processo di analisi e condivisione delle scelte; tale processo ha portato i gruppi di ricerca del Politecnico di Milano a confrontarsi con gli operatori economici e istituzionali dell'area e con le loro, spesso divergenti, posizioni.²³

Sin dall'inizio l'intento è stato quello di **integrare strategicamente i diversi elementi di politica economica e territoriale** e muoverli, in termini di comunicazione e di promozione, verso un modello di sviluppo condiviso basato sui seguenti obiettivi:

- ricerca e affermazione di una comune e riconoscibile **identità dell'area**;
- **consolidamento dei comparti produttivi esistenti** anche attraverso lo sviluppo di servizi e politiche mirate alle imprese;
- differenziazione del tessuto produttivo e **rafforzamento delle nuove vocazioni** (ospitalità, accoglienza, turismo, cultura, agroalimentare di qualità, enogastronomia).²⁴

²¹ Per ulteriori approfondimenti si veda: Media Camere, *Marketing territoriale. Soggetti e progetti*.

²² Il tema è stato affrontato da G. Ferraresi nell'ambito del convegno "Produrre e scambiare valore territoriale" svoltosi al Politecnico di Milano il 14/12/05.

²³ A questo proposito si vedano i primi due rapporti di ricerca e le registrazioni riportate in allegato al presente documento.

²⁴ Mediacamere, op. cit., pag. 86. Si veda anche il DPFER per la provincia di Mantova:
- completamento dell'Università di Mantova e della Cittadella della musica;
- attuazione degli interventi del Piano di marketing territoriale per lo sviluppo turistico dell'Area morenica mantovana;

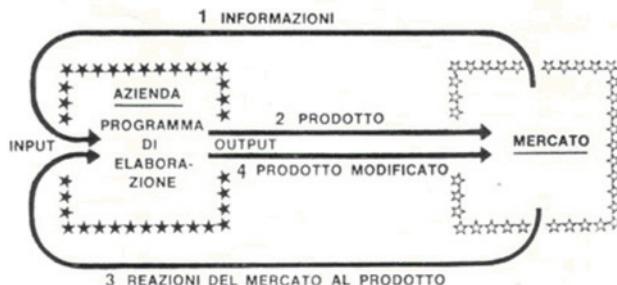
Il raggiungimento di questo obiettivo è avvenuto attraverso l'adozione di alcuni principi di metodo che sostanziano la **dimensione strategica del piano**:

1. l'**implementazione progressiva del piano** e il suo continuo aggiornamento in stretto rapporto agli sviluppi delle politiche locali (*logica dei piccoli passi*);
2. l'attuazione delle linee strategiche del piano attraverso **poche azioni significative e di forte impatto** per non disperdere energie ed avere maggiore possibilità di controllo sui risultati (*progetti bandiera*);
3. la definizione di una *governance* di sistema e di progetto che **coinvolga e responsabilizzi i portatori locali di interesse** (*partecipazione*).

Così facendo, con coerenza rispetto alle più avanzate modalità attuative del marketing per il territorio, le strategie risultano chiaramente distinte dalla attività di gestione del piano, ma non totalmente separate da esse: le prime sottendono alle regole del mercato, le seconde a fattori diversi tra cui l'orientamento politico delle amministrazioni locali (Caroli 2003, pag. 83).

- realizzazione del Programma integrato di sviluppo locale (PISL) Basso Mantovano per l'integrazione fra sistema fluviale e pianura e del progetto per la riqualificazione ambientale del fiume Mincio e dei Laghi di Mantova;
- completamento dei lavori all'ospedale Carlo Poma di Mantova e riqualificazione degli ospedali di Bozzolo e Asola;
- riqualificazione del quartiere di edilizia popolare Lunetta a Mantova;
- avvio dei lavori del collegamento autostradale Tirreno - Brennero (TI-BRE);
- avvio dei cantieri dell'autostrada regionale Mantova -Cremona;
- realizzazione della gronda Viadana-Casalmaggiore;
- interventi per il Porto di Mantova;
- realizzazione della conca di Valdaro e sviluppo del Polo logistico con l'ultimazione del raccordo ferroviario.

Nelle forme più avanzate di marketing territoriale applicato all'industria, le attività di produzione e quelle di commercializzazione sono strettamente correlate: in una logica di miglioramento continuo le reazioni del mercato vengono assunte come input nel programma di elaborazione che definisce le caratteristiche del prodotto (figura 1).



Il processo di formazione e di implementazione del Piano

figura 1
Rappresentazione schematica del "marketing continuum" secondo lo "Harvard systems approach to marketing"

La circolarità del rapporto "prodotto-mercato" interessa anche la dimensione operativa del marketing territoriale; come osserva Valentino, gli *asset* del capitale territoriale di un luogo entrano come *input* nel processo di valorizzazione territoriale che, mosso dalle politiche di programmazione (figura 2), definisce le caratteristiche del "prodotto territoriale"²⁵.

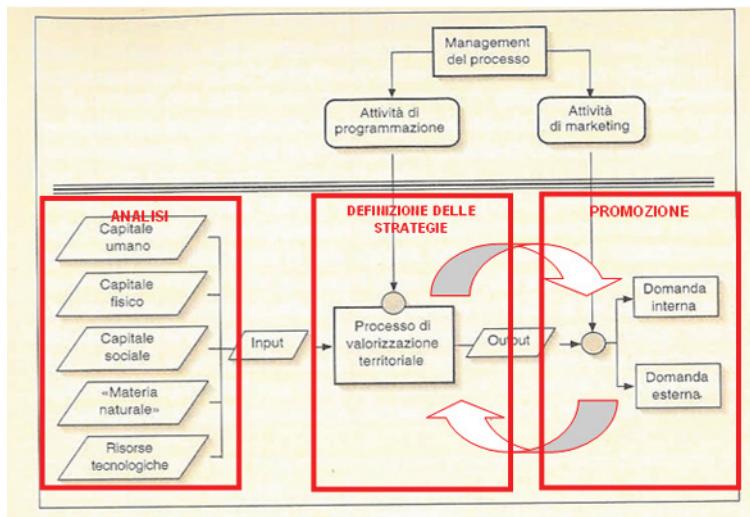
Il marketing veicola il prodotto verso target specifici ma, al contempo, raccoglie informazioni di ritorno sul livello di apprezzamento del prodotto da parte della domanda.

Le differenze tra marketing territoriale e marketing industriale non appaiono sin qui molto evidenti; ciò che differenzia notevolmente i due processi, rendendo il primo notevolmente più complesso del secondo, è il rapporto biunivoco e interdipendente che si instaura tra le politiche di sviluppo e gli orientamenti strategici del piano. Le politiche hanno notevole rilevanza sulla formulazione delle strategie del piano ma, a loro volta, le strategie determinano un impatto significativo sul loro indirizzo e sui possibili risultati²⁶. Se si considera che le politiche territoriali sono espressione di un insieme molto articolato e variegato di attori, si comprende facilmente qual è il livello di complessità che caratterizza il processo di formazione di un piano di marketing territoriale.

²⁵ Mediacamere, op. cit., pag. 33

²⁶ A. Magnaghi, op. cit.

figura 2
Processo di valorizzazione territoriale
e marketing del territorio



fonte: Ns. elaborazione da Valentino, 2003, p. 131

Le attività di promozione e quelle di valorizzazione risultano inoltre intimamente e strategicamente connesse e questo determina notevoli problemi sul fronte della gestione dei rapporti tra operatori del mercato e operatori delle pubbliche amministrazioni che spesso operano con tempi e modalità molto differenti.

Nell'esperienza dell'Oltrepò Mantovano l'intreccio tra finalità e strumenti dell'azione di marketing ci ha portato a fluidificare notevolmente il rapporto tra le diverse fasi del programma di lavoro mettendo in campo logiche gestionali differenziate:

- in fase di analisi e di definizione delle strategie hanno prevalso logiche gestionali improntate al coinvolgimento degli operatori locali e all'attenta valutazione dell'esistente;
- nella fase di implementazione del piano si è preferito adottare una logica di progressiva incisività delle azioni di promozione: dall'affermazione dell'identità locale alla creazione di nuove opportunità per gli operatori economici anche attraverso l'affermazione di nuovi modelli di sviluppo.

²⁷ Per un maggiore approfondimento sulle forme di marketing territoriale si veda il fascicolo di Media Camere, op. cit., pag. 36

La presente fase ha previsto numerose attività che sono state affidate a gruppi di lavoro caratterizzati da specifici ambiti di competenza. Il **programma dettagliato di lavoro** (rete logica di progetto) è stato presentato agli interlocutori istituzionali e alle committenze in due distinte occasioni nel corso delle quali si è anche proceduto a raccogliere loro suggerimenti e osservazioni, molto utili fini della formulazione dei contenuti strategici del piano.²⁸

Le **fasi principali del programma** sono risultate le seguenti:

1. analisi del territorio e delle politiche territoriali per valutare il livello di omogeneità dell'area anche ai fini della sua identificazione;
2. individuazione di esempi e metodologie trasferibili all'area dello Oltrepò mantovano e provenienti da processi avanzati di marketing territoriale a livello europeo;
3. identificazione dei travet di riferimento e dei trend comportamentali di consumo che li caratterizzano;
4. analisi delle peculiarità dello sviluppo anche in relazione ai territori confinanti e individuazione di attività o preesistenze connettabili sinergicamente all'area dell'Oltrepò mantovano;
5. definizione degli scenari portanti condivisi intorno ai quali sprigionare la creatività e la progettualità degli operatori coinvolti nell'attività di ricerca-azione;
6. sviluppo di progettualità attuabile e coerente con le linee guida del piano;
7. formalizzazione efficace dei risultati di progetto e loro diffusione.

Durante la prima fase, attraverso l'analisi delle dinamiche di sviluppo locale e delle caratteristiche iconico verbali dell'area, si è pervenuti alla definizione dell'*unicum territoriale*²⁹: mappatura delle caratteristiche di omogeneità dell'area ai fini della sua identificazione, e punto di partenza per avviare pro-

²⁸Per maggiori dettagli si vedano i documenti di presentazione del progetto ai sindaci dell'area dell'Oltrepò del 20/12/04 e del 10/6/05 e relativi verbali.

²⁹Si veda tutto il primo rapporto di ricerca.

cessi di formazione e di promozione del territorio.

Incrociando gli elementi dell'unicum con gli orientamenti delle **politiche territoriali**, il cui livello di validità e di condivisione da parte degli operatori istituzionali e del mercato è stato preventivamente accertato attraverso incontri ed interviste sul campo, sono stati successivamente definiti gli scenari di sviluppo (*vision*)³⁰ e identificati possibili *target di riferimento*³¹. Gli scenari individuati sono stati in seguito ricondotti all'espressione di alcune metafore:³²

1. **Riserva del '900** – per identificare la tendenza del territorio a descriversi come un ambiente del tutto simile a quello di 50 anni fa, nonché come riferimento del '900 e sfondo privilegiato per metterlo in scena. Oltrepò come riserva dei valori del nostro secolo.
2. **Serra delle fertilità** – per identificare un luogo, la serra, in cui il territorio, fertile di idee e di prodotti, consente, grazie anche alla tecnologia e alla conoscenza, di fare sperimentazione in diversi campi della produzione.
3. **Porto di terraferma** – per sottolineare la dimensione del territorio di riferimento, il suo porsi come grande mercato nel quale si scambiano prodotti e idee anche grazie alle vie di collegamento che lo pongono al centro di traffici nazionali e internazionali.

Attorno a questi elementi si è poi giocata la creatività di una comunità di esperti progettisti, studiosi e ricercatori i quali, attraverso percorsi di lavoro condivisi (*workshop*) e pratiche di progettazione partecipata, hanno tradotto le *vision* in componenti progettate (*ricerca-azione*).

Scopo del *workshop* è stato quello di realizzare dei prototipi concreti, il più possibile verificabili rispetto ai contenuti dell'unicum, usando gli strumenti del design, della tecnologia e della comunicazione. I prototipi sono prodotti che, nella logica adottata, rendono chiaramente e immediatamente percepibile il valore delle strategie (approccio *bottom-up* del piano di marketing). Lo schema che segue mostra il legame che si instaura tra le metafore dell'unicum, le politiche che orientano il modello di sviluppo e i progetti che le traducono in azioni, riassumendo in tal modo il legame stretto esistente tra la dimensione operativa e quella strategica del piano.

³⁰Sul ruolo delle *vision* si veda il fascicolo di *Mediacamere*, op. cit., pag. 42

³¹Vedi secondo rapporto di ricerca, pag. 73 e segg.

³²Vedi secondo rapporto di ricerca pagg. 123 e segg.

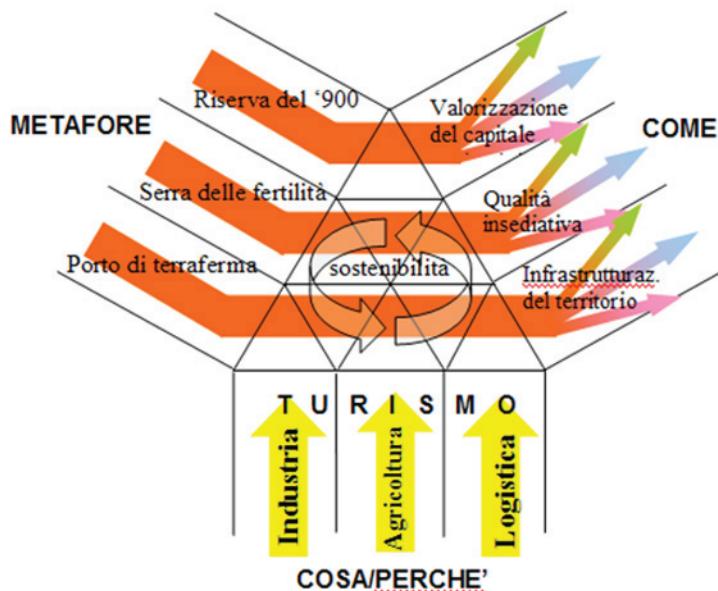


figura 3
Schematizzazione del rapporto tra unicum
(metafore), vision (cosa e perché) e progetti (come)

Il tema della **sostenibilità**, che informa le politiche territoriali, è stato posto sin dall'inizio come ricerca di un sistema di relazioni virtuose fra le diverse componenti dello sviluppo a partire dalla affermazione di una **identità forte e riconoscibile per l'area**. L'autoriconoscimento e la crescita dell'identità locale, la sua capacità di ri-pensarsi, sono dunque interpretate come la matrice più profonda dello sviluppo sostenibile (Magnaghi, 2000).

La fase di implementazione del piano è la fase in cui si passerà dalla teoria alla pratica attraverso la realizzazione dei progetti che concretizzano il significato ed il valore delle strategie. In questa fase, oltre al reperimento delle risorse economiche necessarie, risulterà importante stabilire il modello di gestione del piano (*governance del sistema e dei progetti*)³³ e la scalarità delle fasi per la sua attuazione; il punto è definire obiettivi di breve e medio periodo, perfezionando la definizione dei target di riferimento, e migliorando, conseguentemente, l'incisività delle azioni di comunicazione e di promozione.

*La fase
di implementazione*

³³ a questi aspetti il piano dedica un capitolo specifico

Il piano di marketing dell'area Oltrepò Mantovano, adottando il modello suggerito dalle linee guida regionali per i Piani di marketing, propone le seguenti fasi di implementazione:

1. la fase di avvio;
2. la fase di consolidamento;
3. la fase di rilancio e di ripensamento.

FASE DI AVVIO

Per questa fase risultano fondamentali gli strumenti di costruzione e affermazione dell'identità locale. Tali strumenti sono chiamati "linee guida per la comunicazione dell'area" e "progetti bandiera" e prevedono un insieme di azioni dimostrative e di notevole efficacia nell'affermare le linee strategiche del piano.

Le **linee guida per la comunicazione** dell'area sono definite a partire dal modello del "Piano Regolatore della Comunicazione" già sperimentato con successo da numerose amministrazioni locali. Questo strumento integra i diversi momenti della comunicazione istituzionale attraverso un insieme di servizi volti alla realizzazione di campagne coordinate e coerenti rispetto agli obiettivi di immagine dell'area.³⁴

I contenuti delle linee guida, illustrate in un apposito paragrafo del piano, sviluppano, in chiave comunicazionale, il lungo lavoro di indagine, repertoriamento e interpretazione dei tratti comuni dell'area svolto nella fase di analisi iniziale.

I **progetti bandiera** sono invece progetti attraverso i quali è possibile mostrare la praticabilità delle linee strategiche; definiti dal gruppo di progettisti ed esperti nell'ambito del lavoro di ricerca-azione (*workshop* di progettazione), traducono gli ambiti operativi del piano in un insieme di azioni:

- per affermare l'identità territoriale;
- per qualificare l'identità produttiva;
- per qualificare la produzione di territorio e il rapporto tra spazio naturale e spazio artificiale.

Per quanto riguarda la dimensione operativa del piano, va sottolineato che nella prima fase prevalgono gli strumenti di image building e forme di marketing focalizzato il cui obiettivo è quello di innescare il modello di sviluppo

³⁴ Consiglio Regionale della Lombardia, *Europa facile. Strategie per lo sviluppo del sistema territorio*, <http://www.europafacile.it/strategia.htm>

locale proposto e affermare la leadership dell'area in specifici settori di attività.³⁶

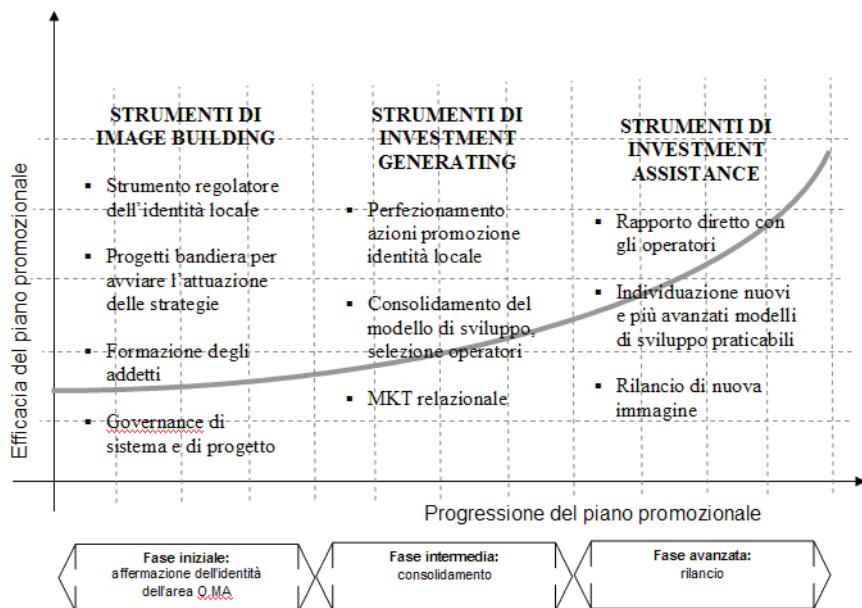


figura 4
Progressione attuativa del piano promozionale

FASE DI CONSOLIDAMENTO

Attraverso l'esperienza maturata nella fase di avvio del piano sarà possibile perfezionare gli strumenti operativi e trovare forme più incisive ed efficaci di intervento; azioni di **marketing sistemico e relazionale** consentiranno di valorizzare maggiormente le risorse presenti ed attrarre nuovi operatori. In questa fase sarà determinante il contributo della struttura operativa preposta alla implementazione del piano di *marketing*; ad essa dovranno essere affidati compiti di regia, promozione e attivazione di contatti diretti con imprese e operatori commerciali.

³⁵ Mediacamere, op. cit., pag. 36

³⁶ Consiglio Regionale della Lombardia, op. cit., pag. 43

FASE DI RILANCIO

Le analisi compiute nella fase di avvio della ricerca lasciano sin d'ora intravedere interessanti opportunità di ulteriore evoluzione del modello di sviluppo la cui praticabilità è però tutta da verificare.

Con specifico riferimento al rafforzamento delle nuove vocazioni (ospitalità, accoglienza, turismo, cultura, agroalimentare di qualità, enogastronomia) sono parecchi i modelli di politica economica oggi disponibili che consentono di integrare economia cultura e ambiente non solo in chiave turistica (vedi tabella); tra questi, considerando le caratteristiche e le specificità dell'area, la formula del distretto culturale appare sin d'ora quella più praticabile.³⁷

Tabella nella pagina seguente

³⁷ Si vedano gli studi effettuati dal Dipartimento BEST del Politecnico di Milano per conto della Fondazione Cariplo sulla individuazione dei pre-distretti culturali della Lombardia.

³⁸ P.A. Valentino, op. cit.

Modello	Caratteristiche del modello	Rilevanza e praticabilità del modello per l'area OLTREPÒ MANTOVANO
Distretto culturale	Sistema territorialmente delimitato di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi ¹	<ul style="list-style-type: none"> - sono in atto studi e ricerche per avviare processi di distrettualizzazione culturale che comprendono l'area OLTREPÒ MANTOVANO. - la Fondazione Cariplo ha avviato una propria linea di azione sui Distretti culturali - il DPEFR 2006-08 identifica i Piani d'area come presupposto per la sua azione in campo culturale
Sistemi culturali locali	Aggregazioni territoriali consolidate e caratterizzate dal riconoscimento dell'appartenenza ad una cultura locale specifica, connotate da un preciso tema nel dominio culturale	<ul style="list-style-type: none"> - nell'area Oltrepò Mantovano sono facilmente identificabili aggregazioni territoriali omogenee rispetto al tema dei BB.CC. - i sistemi culturali sono considerati come premessa al distretto culturale - La Fondazione Cariplo con il Dipartimento BEST sta procedendo alla mappatura di predistretti culturali nella Regione Lombardia.
Distretto culturale industriale	Modello più diffuso di distretto culturale, appartiene ai modelli di crescita endogena basati sulla presenza di piccole imprese e di forme specifiche di regolamentazione sociale a livello locale	<ul style="list-style-type: none"> - La presenza di una comunità locale coesa e legata a particolari settori produttivi può portare alla costituzione di distretti della cultura materiale - numerose istituzioni nel tempo hanno accumulato conoscenze tecniche e capitale sociale legate all'agricoltura e alla meccanica agricola
Distretti tecnologici	Insieme di attività industriali ed economiche a tecnologia avanzata, concentrate sul territorio. Ricevono e indirizzano finanziamenti pubblici su programmi di Ricerca e Sviluppo verso settori strategici per l'industria e l'economia	<ul style="list-style-type: none"> - nella bozza del VII programma quadro sono citati per la prima volta i regional networks che assomigliano molto ai distretti tecnologici - in Calabria è allo studio l'attivazione di un distretto tecnologico sulla tutela dei BB.CC. e della logistica con qualche analogia rispetto all'area OLTREPÒ MANTOVANO.
Sistemi Turistico Locali	Contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche	<ul style="list-style-type: none"> - le Regioni (ex comma III art. 5, legge n135/2001) riconoscono i sistemi turistici locali e definiscono le modalità e la misura del finanziamento dei progetti di sviluppo dei sistemi turistici locali; - La Lombardia ha riconosciuto il Sistema Turistico Locale Po di Lombardia
Nuovi modelli di coltivazione	L'agricoltura europea, con l'allargamento a 25 e la Riforma del sostegno diretto al reddito delle aziende, sta cambiando radicalmente. Contemporaneamente il Piano di Sviluppo Rurale 2000-2006 si è ormai avviato verso la fase conclusiva	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione del ruolo di protezione ambientale esercitato da una agricoltura eco-compatibile; - Nuovi modelli di coltivazione individuati attraverso il principio di "condizionalità" legato alla salubrità dei cibi e alla conservazione della fertilità dei suoli
Parco agricolo	Struttura territoriale finalizzata alla produzione primaria, alla sua tutela e valorizzazione e alla fruizione culturale, ludica, ricreativa dell'ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - □ assegnazione di valore al territorio fondato sulla produzione agraria e sulla produzione di territorio - Possibilità di finanziamenti regionali
Denominazione Comunale dei prodotti agricoli di qualità	Certificazione del legame produzione/territorio attraverso forme di responsabilizzazione diretta degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> - in diversi contesti territoriali simili all'area OLTREPÒ MANTOVANO stanno sperimentando forme di certificazione territoriale del prodotto e della materia prima ad opera del comune proponendo un'estesa caratterizzazione locale della produzione - introduzione del principio di "prezzo sorgente".
Forme di collaborazione tra impresa e cultura	Sono sempre più diffuse esperienze di scambio e di collaborazione tra il modo delle imprese e quello della cultura che portano a sperimentare iniziative innovative e di successo	<ul style="list-style-type: none"> - Esistono strumenti legislativi che introducono sgravi fiscali a sostegno dell'investimento in campo culturale - Fondazioni miste per la gestione dei Beni Culturali
Distretti agroalimentari di qualità	sistemi produttivi locali, in cui vi è interrelazione e interdipendenza produttiva tra imprese agricole e agroalimentari, nonché da una o più produzioni certificate e tutelate ai sensi della vigente normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Esistono prodotti agricoli di qualità tutelati - Esiste una forte interdipendenza produttiva tra agroindustria e imprese agricole - Vi è una forte spinta degli operatori verso una produzione di qualità.

Per una consultazione più accurata vedi tabella in allegati, pagg. 118 e 119

¹ P.A. Valentino, op. cit.

La struttura del piano di marketing ripercorre la concatenazione logica delle argomentazioni sin qui esposte: inizialmente sono illustrate le linee guida per promuovere l'**identità comune** dei territori facenti parte dell'Oltrepò Mantovano; successivamente sono descritti i **progetti bandiera** in rapporto agli assi portanti del modello di sviluppo; chiudono il documento due paragrafi sulla **governance** di sistema e sul **rapporto tra piano di marketing e progettualità esistente**.

In allegato sono riportati alcuni importanti documenti che completano la trattazione fornendo al lettore ulteriori elementi di approfondimento:

- Atti di seminari e convegni su argomenti attinenti ai contenuti del piano;

- RegISTRAZIONI effettuate nel corso della stesura del piano (interviste, verbali di riunione, trascrizione di interventi effettuati nell'ambito degli incontri con gli operatori locali);

- Documentazione di progetto dei cosiddetti Progetti bandiera;

- Elenco della documentazione analizzata nel corso delle varie fasi di stesura del piano;

- Linkografia essenziale;

- Bibliografia