

# Green management e marketing territoriale

## MARKETING TERRITORIALE STRATEGICO PER LE AREE ECO-INDUSTRIALI

**Matteo Caroli**

Ordinario di gestione delle imprese


Dipartimento impresa e management, università Luiss Guido Carli

[mcaroli@luiss.it](mailto:mcaroli@luiss.it)

**Bologna, 13 dicembre 2013**

## 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate

---

- Un territorio compete per realizzare due obiettivi essenziali: i) **creare, attrarre e mantenere al suo interno i fattori rilevanti per il suo sviluppo sostenibile**; ii) garantire a tali fattori le migliori **condizioni “di contesto”** per il loro sviluppo e l’esplicitazione del loro potenziale positivo sul processo evolutivo del territorio stesso.
- La competitività di un territorio è, dunque, il risultato di un **circolo “virtuoso”**: i) il territorio mette a disposizione degli attori economici una serie di fattori (materiali e immateriali) rilevanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti localizzati in altri luoghi  ii) Gli attori economici indirizzano una parte consistente di valore creato a vantaggio del loro territorio, favorendone il rafforzamento della sua attrattività e il suo sviluppo sostenibile.
- **L’attrattività di un territorio** è determinata dalle risorse materiali e immateriali disponibili nel suo ambito e rilevanti per il rafforzamento della posizione competitiva degli attori economici che ne fanno parte.
- Questo insieme di risorse può essere sintetizzato nelle **“condizioni di contesto”** che caratterizzano una certa area geografica e influenzano lo sviluppo competitivo dell’impresa su due piani: i) il rapporto con il mercato; ii) la costruzione del vantaggio competitivo;

## 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate

---

- Le **condizioni di contesto** di un territorio hanno rilievo per la **competitività dell'impresa**, anche quando questa organizza la propria attività produttiva su scala internazionale.
- Il vantaggio fondamentale legato alla globalizzazione è, dunque, la possibilità di valorizzare a livello sovralocale risorse e competenze prodotte all'interno dell'impresa, attraverso la loro condivisione in tutte le sussidiarie e la loro simultanea utilizzazione in diversi contesti territoriali.
- Cambia il senso della **dimensione locale** dell'impresa internazionalizzata: essa va sempre meno considerata come sede di particolarismi che vincolano la realizzazione della strategia globale. La dimensione locale costituisce, piuttosto, la fonte primaria di quelle competenze che, opportunamente condivise nell'ambito di tutte le unità dell'impresa internazionalizzata, costituiscono un connotato distintivo della sua strategia globale.
- Evolve, di conseguenza, il modo in cui l'impresa deve considerare il **luogo** scelto come sede dei propri investimenti produttivi: non più come contenitore "passivo" di elementi attrattivi rispetto alla realizzazione di tali investimenti, ma come contesto in cui vengono a crearsi dinamicamente le condizioni (di natura tangibile e intangibile) dalle quali derivano i fattori di vantaggio competitivo utilizzabili a livello globale

## 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate – la visione

---

**L' APEA rappresenta una componente distintiva del territorio di cui è parte, e una fonte di competitività delle imprese e degli operatori localizzati al suo interno**

## 1. la strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate - gli obiettivi strategici

---

L' APEA rappresenta una componente distintiva del territorio di cui è parte, e una fonte di competitività delle imprese e degli operatori localizzati al suo interno

**Raggiungere e rendere percepiti gli standard di eccellenza ambientale e competitiva delle migliori aree «ecologicamente attrezzate» in Europa**

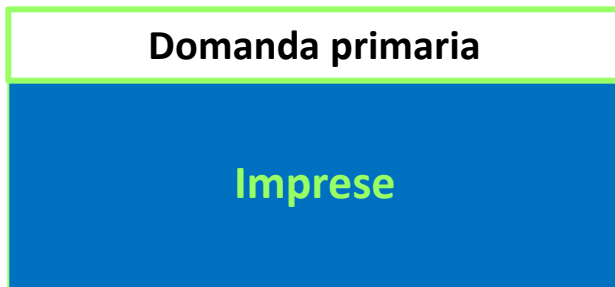
**Raggiungere un ottimale riempimento dell'area, attraverso l'insediamento di attività produttive con impatto positivo sullo sviluppo sostenibile**

**Attivare un circuito virtuoso di integrazione tra le imprese insediate nell'area e tra queste e il soggetto gestore**

# 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate - i target di domanda

---

L'APEA deve **soddisfare due tipologie di domanda**



**Imprese già localizzate nell'area**

**Imprese che potrebbero modificare l'attuale localizzazione in altre aree**

**Imprese che devono localizzare nuovi insediamenti produttivi**

**Amministrazioni pubbliche locali**

**Rappresentanze delle forze sociali**

**Residenti**

## 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate -il posizionamento competitivo

**Le APEA si differenziano dalle altre aree industriali per il fatto di essere il risultato di un progetto organico finalizzato a creare condizioni produttive ottimali dal punto di vista ambientale**

**Le condizioni produttive ottimali dal punto di vista ambientale garantiscono alle imprese insediate la possibilità di attuare efficaci politiche di sviluppo sostenibile**

**Le politiche di sviluppo sostenibile facilitate nelle APEA devono determinare per le imprese insediate un evidente riscontro positivo anche di tipo economico**

## 1. La strategia di marketing per le aree ecologicamente attrezzate - la value proposition

---

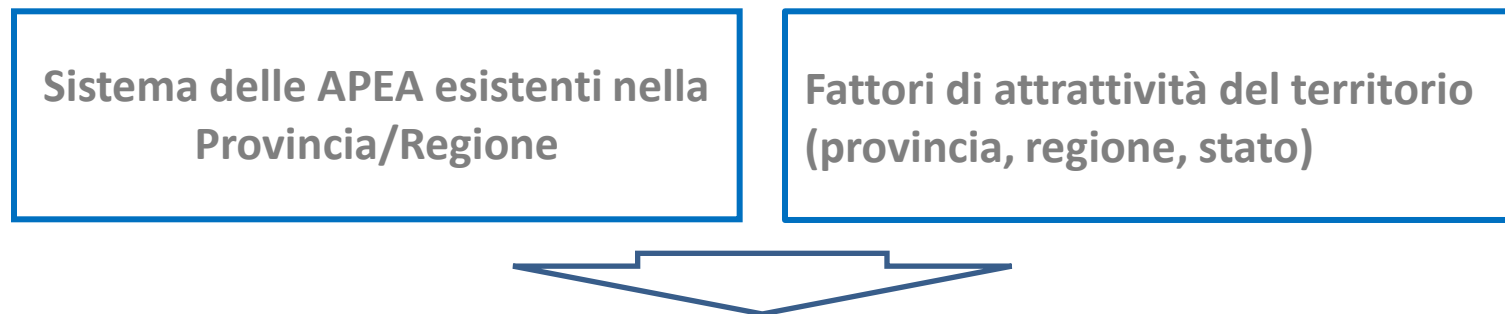
- La «**value proposition**» spiega la **ragione** per cui la domanda target dovrebbe scegliere un determinato prodotto e pagare il prezzo richiesto; nel caso in specie, le **ragioni per cui le imprese dovrebbero insediarsi in un'APEA e le amministrazioni pubbliche sostenerne lo sviluppo**.
- La value proposition risponde alla domanda «quali bisogni della domanda target soddisfiamo, o quali problemi della domanda target contribuiamo a risolvere, attraverso determinate caratteristiche/contenuti della nostra offerta?»
- L'identificazione della value proposition è, dunque, alla **base della costruzione dei contenuti dell'offerta**.
- Per elaborare una value proposition efficace, occorre comprendere bene le **esigenze prioritarie** (fattori critici di successo) della domanda target e valutare il modo in cui queste sono soddisfatte dalle offerte concorrenti
- Sui contenuti della value proposition è focalizzata la **comunicazione**



## 2. Le azioni di marketing operativo – il prodotto

---

Il **prodotto territoriale rappresentato da una singola APEA** vs considerato come una componente di un'offerta localizzativa più complessa costituita da:



- **Il prodotto territoriale APEA deve essere progettato e promosso come singola componente di un sistema di offerta provinciale/regionale di «aree ecologicamente attrezzate»**
- **A sua volta, il sistema regionale di «aree ecologicamente attrezzate» deve essere pensato nella prospettiva dell'offerta territoriale dell'intera provincia/regione, i cui vantaggi e limiti ne condizionano fortemente l'attrattività**
- **Il marketing di una singola APEA deve essere integrato con quello del sistema provinciale/regionale di APEA e con quello dell'intera offerta provinciale/regionale**

## 2. Le azioni di marketing operativo – il prodotto

---

Il prodotto territoriale APEA è articolato in **3+1** componenti essenziali

**Dotazioni territoriali e  
infrastrutturali**

**Servizi collettivi**


**Vantaggi specifici**

**Sistema delle  
imprese insediate**

## 2. Le azioni di marketing operativo – il prodotto

---

**Dotazioni territoriali e infrastrutturali, servizi collettivi e vantaggi specifici del prodotto territoriale APEA devono essere tradotti in benefici per le imprese - target**



**Riduzione consumi energia/acqua**

**Riduzione costi smaltimento rifiuti**

**Maggiore rapidità e minori costi per espletamento pratiche amministrative**

**Accesso a servizi a valore aggiunto**

**Accesso privilegiato ad agevolazioni pubbliche e incentivi**

**Rafforzamento dell'immagine percepita dal proprio mercato**

**Appartenenza ad una «Comunità» (economie di scala e social capital)**

### 3. Le azioni di marketing operativo – il prodotto

---

**Allo stesso modo, la presenza di un certo insieme di imprese già insediate nell' APEA deve essere tradotti in benefici per le imprese - target**

**Opportunità di beneficiare di servizi già attivati dalle imprese insediate**

**Opportunità di business nello smaltimento, riuso di scarti/rifiuti della produzione**

**Trasferimento di competenze**

**Opportunità di partecipare a progetti collettivi**

**Economie di agglomerazione**

### 3. Le azioni di marketing operativo – il prezzo

---

- I costi di sviluppo di un'APEA sono generalmente superiori a quelli di altre aree industriali con caratteristiche territoriali analoghe, a causa tra l'altro di: i) più elevati oneri di urbanizzazione; ii) opere obbligatorie per il riciclo delle acque; iii) maggiore incidenza del verde pubblico rispetto alle cubature edificabili (minore indice di edificabilità)
- Ne consegue che i costi di insediamento in un'APEA per un'impresa possono risultare maggiori a quelli normalmente sostenuti nelle altre aree industriali



**Nella attuale fase di forte debolezza della domanda di aree per nuovi insediamenti produttivi e di forte attenzione delle imprese ai costi anche nel caso di investimenti, lo svantaggio di costo delle APEA assume un rilievo prioritario**



**È essenziale individuare meccanismi almeno di riduzione dello svantaggio di costo e/o del suo impatto**

### 3. Le azioni di marketing operativo – la comunicazione

---

La determinazione degli obiettivi strategici della comunicazione delle APEA (**come sistema e come singoli prodottotti territoriali**) deve essere basata sui seguenti **elementi di fondo**:

**Le APEA sono nella fase iniziale del loro ciclo di vita**

**Il grado di conoscenza delle caratteristiche/vantaggi delle APEA tra gli operatori è complessivamente limitato**

**le esperienze in atto in Italia sono limitate**

**In particolare nella attuale fase economica, la scelta localizzativa dell'impresa è guidata da fattori diversi da quelli caratterizzanti le APEA**

### 3. Le azioni di marketing operativo – la comunicazione

---

**Rendere le APEA una opzione insediativa percepita positivamente dalle imprese**



**Sviluppare il posizionamento strategico del sistema APEA**

**L'azione di comunicazione è finalizzata a creare o rafforzare:**

- **Conoscenza delle caratteristiche delle APEA e dei vantaggi per le imprese conseguenti l'insediamento produttivo al loro interno**
- **I benefici ambientali derivanti dall'operare all'interno di un'APEA e il conseguente valore creato dalle imprese ivi localizzate a vantaggio della Comunità**
- **Capitale immateriale dell'APEA**

### 3. Le azioni di marketing operativo – la comunicazione

---

**Evidenziare le specificità dell'APEA all'interno del sistema regionale di cui è parte**



**Focalizzare il posizionamento rispetto ai target di imprese**

**L'azione di comunicazione è finalizzata a creare o rafforzare:**

- **Conoscenza delle caratteristiche dell'APEA e degli elementi di differenziazione rispetto alle altre dello stesso sistema regionale**
- **Gli specifici benefici ambientali derivanti dall'operare all'interno dell'APEA e il conseguente valore creato dalle imprese ivi localizzate a vantaggio della Comunità**
- **Identità e senso di appartenenza nelle imprese insediate**