

CASE STUDY

QUALE POSSIBILE RUOLO DELLE PMI NELLO SVILUPPO DEL MARKETING TERRITORIALE? ANALISI DEL CASO "LAND OF VALUE (LOV)

di Gian Luca Gregori, Valerio Temperini, Andrea Perna

1. Introduzione¹

Il marketing territoriale è da tempo oggetto di numerosi studi e dibattiti, i quali ne hanno evidenziato la crescente rilevanza, ma anche alcune problematiche di attuazione.

Per quanto concerne il primo aspetto, è ampiamente riconosciuto che il marketing costituisce un valido strumento di supporto per la governance di territori o di singole aree geografiche, sempre più in competizione per l'attrazione e la fidelizzazione delle risorse necessarie al loro sviluppo (Boisot, 1990; Kotler *et al.*, 1993; Caroli, 1999 e 2006; Silvestrelli e Agazzani, 2002). In effetti, si possono osservare molteplici casi di ricorso ai principi ed agli strumenti del marketing, ai fini della creazione di sistemi sinergici di offerta in grado di attrarre nuove componenti territoriali e di potenziare quelle esistenti, tra cui le imprese e le loro produzioni.

Riguardo al secondo aspetto, può essere sottolineata la difficoltà di integrazione dei vari attori (pubblici e privati), necessaria per realizzare azioni di promozione più efficaci ed efficienti (Arnaboldi *et al.*, 2011). Un'altra criticità è costituita dalla definizione di una configurazione organizzativa, che gestisca l'intervento di valorizzazione e che soddisfi un bisogno di coordinamento (Golfetto, 2000; Gregori, 2005); si segnalano, in proposito, sperimentazioni positive riscontrate in vari studi, anche se rimangono ancora ampi margini di miglioramento.

Va inoltre osservato che nella letteratura scientifica in tema di marketing territoriale, l'attenzione è stata spesso focalizzata su alcuni aspetti, quali il legame con lo sviluppo sostenibile, l'incentivazione dell'imprenditorialità e la capacità di attrazione di investimenti (Aiello e Donvito, 2007), la promozione di destinazioni turistiche e di brand territoriali (Baker e Cameron,

¹ Pur essendo il lavoro risultato di un contributo comune, si individuano le seguenti attribuzioni:
G.L. Gregori paragrafo: 2;
V. Temperini paragrafi: 4 e 5;
A. Perna paragrafi: 1 e 3.

2008; Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008; Wang, 2008; Pencarelli e Gregori, 2009; Haugland *et al.*, 2011). Non può poi sfuggire che si è frequentemente adottata l'ottica degli amministratori pubblici locali.

Nel presente lavoro viene privilegiata la prospettiva dell'impresa locale, con l'intento di rilevare le potenzialità che questa può esprimere mediante un'adeguata consapevolezza del proprio ruolo all'interno del sistema territoriale e un'appropriata gestione delle relazioni con gli altri attori che ne fanno parte, in un'ottica di valorizzazione reciproca.

A tal fine, viene proposto l'esame del caso "Land of Value" (LOV); si tratta di un progetto realizzato dal "Gruppo Loccioni", una media impresa marchigiana operante nel settore dell'alta tecnologia, e rappresenta un esempio "virtuoso" di integrazione tra strategia aziendale e marketing territoriale. Infatti, tale azienda ha sviluppato un network trasversale rispetto a varie dimensioni territoriali, in quanto composto da piccole imprese ed operatori di settori diversi (accoglienza, turismo, cultura, natura, produzioni agroalimentari, ecc...), allo scopo di offrire ai propri visitatori - siano essi clienti, fornitori o altri partner - un ambiente accogliente e un'esperienza di soggiorno positiva, comunicando i valori condivisi dell'area. Facendo leva sul fattore esperienziale l'impresa attua, pertanto, una strategia di marketing relazionale, promuovendo allo stesso tempo l'immagine del territorio di riferimento, le produzioni ed i servizi locali.

Si individuano i seguenti principali obiettivi di questa analisi:

- esaminare le problematiche organizzative e le modalità di intervento inerenti lo sviluppo di un simile progetto di integrazione;
- evidenziare i benefici derivanti al territorio;
- rilevare l'impatto dell'iniziativa sull'andamento dell'attività aziendale, facendo un confronto tra i benefici ed i costi di lungo periodo;
- enfatizzare il ruolo che può essere svolto dalle PMI nella promozione territoriale.

Relativamente alla metodologia utilizzata, sono state svolte alcune interviste personali al titolare ed al management dell'impresa oggetto di studio, ponendo particolare attenzione sul punto di vista dei responsabili delle aree marketing e comunicazione, dei promotori e dei coordinatori dell'iniziativa.

Il presente contributo si colloca pertanto nell'ambito dei filoni di ricerca del marketing relazionale e del marketing territoriale; viene anche fatto riferimento alle teorie sui network di imprese (Håkansson e Snehota, 1995).

2. Il marketing territoriale nella prospettiva dell'impresa locale

Negli ultimi anni sono stati sviluppati numerosi studi sul tema del marketing territoriale, per il quale, tuttavia, non si individua un'unica concezione condivisa (Gregori, 2005); si possono infatti rilevare differenti approcci teorici e declinazioni possibili, a seconda degli obiettivi perseguiti e degli ambiti territoriali presi a riferimento.

Un'accezione ampiamente riconosciuta, è quella che lo intende come il ricorso ai principi ed agli strumenti tipici di una funzione aziendale - quale appunto il marketing - allo scopo di incrementare il valore di un territorio o di un'area oggetto di intervento, trasformando le loro risorse e caratteristiche in vantaggi competitivi. Come affermato da Caroli (2006, p.85), «*la funzione di marketing territoriale ha il compito di favorire l'evoluzione dei fattori materiali e immateriali di un'area geografica in una direzione che rafforza la capacità di tale area di attrarre e mantenere al suo interno quelle componenti della domanda territoriale (segmenti di persone fisiche e di organizzazioni economiche) più funzionali allo sviluppo sostenibile dell'area stessa*» (2006, p.85). L'autore evidenzia inoltre un processo di analisi, formulazione ed attuazione di una strategia di offerta tesa a soddisfare le esigenze del "mercato interno" e di quello "esterno" all'area di interesse. Per i territori e le singole aree geografiche si pone, in effetti, sempre più la necessità di pensare e pianificare seguendo una logica concorrenziale (Kotler *et al.*, 1999), ed appare opportuno ed essenziale che questi adottino un approccio "attivo" nei confronti del "mercato"².

E' in tale contesto, pertanto, che il marketing territoriale sta suscitando una particolare attenzione da parte della comunità scientifica, ma non solo.

Dal punto di vista teorico, il concetto è stato interessato da un'importante evoluzione, connotata dal passaggio dall'ottica "transazionale" a quella "relazionale-reticolare" (van der Duim e van Marwijk, 2006; Aiello e Donvito, 2007).

Mentre nel primo caso si tende a considerare il territorio come un prodotto complesso, con cui si mira a soddisfare i bisogni della domanda attua-

²Risultano infatti sempre più coinvolti in una crescente competizione per l'attrazione e la fidelizzazione delle risorse necessarie alla loro crescita, e che è stata innescata (Marenna, 2005): dalla progressiva trasferibilità nello spazio di risorse materiali ed immateriali; dall'abbattimento delle barriere alla mobilità spaziale di individui ed imprese, che sono alla ricerca periodica di aree che consentano lo svolgimento delle loro funzioni nelle condizioni più favorevoli.

³In base a questa logica, il marketing territoriale consiste pertanto in un processo finalizzato ad accrescere l'attrattività di un'area, definendone (Kotler *et al.* 1993):

- le caratteristiche in termini di mix di strutture e di servizi;
- la "politica di prezzo", la quale coincide sostanzialmente con un sistema di incentivi a favore di utilizzatori attuali e potenziali dei servizi e delle infrastrutture presenti;
- le modalità distributive dei servizi e dei prodotti locali;
- le attività di comunicazione e di promozione per la creazione di un'immagine positiva presso i potenziali utilizzatori.

le e potenziale³, nel secondo caso viene inteso come un network di relazioni e sono analizzate in particolare le interazioni tra i differenti attori, interni ed esterni. A tal proposito, viene rilevato che «in ogni contesto geografico, le relazioni tra gli attori rappresentano un aspetto assolutamente primario, poiché influenzano fortemente le dinamiche sociali e la competitività delle attività economiche realizzate al suo interno» (Caroli, 2006, p. 25).

L'approccio relazionale-reticolare appare pertanto quello più adeguato per cogliere meglio le problematiche e le opportunità di sviluppo del marketing territoriale, in quanto consente di evidenziare come le interazioni tra i vari attori possono riflettersi sulla capacità attrattiva di un determinato territorio.

A tal proposito, si ritiene importante richiamare i due aspetti seguenti:

- a) ai fini del successo delle azioni di marketing territoriale, appaiono utili e necessari il coinvolgimento sia dei soggetti pubblici che privati, ed «il superamento di logiche conflittuali e competitive per la valorizzazione e tutela del territorio, patrimonio condiviso» (Ferrari, 2000, p. 262);
- b) risulta piuttosto riconosciuta l'idea di ricorrere ad una maggiore integrazione tra le differenti dimensioni territoriali (natura, cultura, sistema produttivo, turismo, ecc...), al fine di produrre effetti migliori, soprattutto con riferimento alle attività di comunicazione e di promozione⁴.

Ciò, ci induce ad affermare che sono le capacità di collaborazione e di cooperazione dei diversi soggetti dell'area che, negli interventi di marketing territoriale, fanno la differenza in termini di efficacia e di efficienza.

Ci si chiede pertanto, quali ruoli i differenti attori possono svolgere per la valorizzazione territoriale, considerando il fatto che sono componenti di network relazionali che interagiscono con altri network, e che si pongono in una relazione di interscambio con il territorio stesso.

In particolare, risulta a nostro avviso interessante adottare la prospettiva delle PMI locali ed analizzare il valore che queste attribuiscono al territorio, nell'ambito delle loro strategie di sviluppo competitivo; ciò, in considerazione dell'importante funzione economico-sociale che svolgono e nella consapevolezza che *possono essere non soltanto destinatarie degli inter-*

⁴L'integrazione delle componenti territoriali, anche in senso trasversale rispetto alle varie dimensioni, appare infatti un elemento sempre più indispensabile per il soddisfacimento delle esigenze e delle attese della variegata domanda di un territorio. Si pensi ad esempio all'evoluzione che ha interessato la domanda turistica, a fronte della quale le aspettative tendono sempre meno ad esaurirsi con l'offerta di una singola attrattiva.

venti di marketing territoriale, ma anche parte attiva degli stessi.

Non costituisce certamente un fatto nuovo che la competitività delle imprese dipende sempre più dalla competitività dei sistemi economici, sociali e territoriali nei quali sono inserite; secondo la visione resource based, infatti, le specifiche risorse tangibili ed intangibili presenti in una determinata area possono rappresentare importanti fonti di vantaggi competitivi⁵.

Questi concetti assumono tuttavia un certo spessore, alla luce dell'intensificarsi del processo di globalizzazione e della maggiore mobilità di individui e di imprese.

Occorre in merito rimarcare che in un contesto di progressiva crescita degli scambi e delle relazioni internazionali, diverse aziende hanno intrapreso strategie di delocalizzazione produttiva all'estero, spinte dalla necessità o dall'opportunità di operare in condizioni valutate più "favorevoli" rispetto a quelle riscontrate a livello nazionale. Per i territori che subiscono tali processi si pone pertanto l'esigenza di compensare la perdita delle attività che vi erano localizzate, con l'attrazione di nuove attività (Rullani, 1999).

Altre imprese, soprattutto PMI, sono invece fortemente radicate sul territorio in cui sono sorte, crescendo in simbiosi con esso e contribuendo all'incremento della sua capacità attrattiva, mediante la realizzazione di investimenti e lo sviluppo di rilevanti risorse intangibili, quali i sistemi cognitivi e relazionali, la cultura del lavoro e le vocazioni professionali, la cultura della qualità, la diffusa propensione all'innovazione. Ciò, nella consapevolezza dell'importante valore aggiunto che il sistema territoriale è in grado di conferire alla loro offerta.

È in questo senso, quindi, che «*imprese e territori coevolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri*» (Valdani e Ancarani, 2000, p. 23).

Si considera dunque opportuno indagare il rapporto tra impresa locale e territorio in chiave strategica, nell'ottica della valorizzazione reciproca.

Le imprese locali, come nel caso di altri attori interni, rappresentano allo stesso tempo risorse e utenti del proprio territorio, e le loro interdipendenze ed interazioni, anche con soggetti esterni, incidono sulla capacità di attrazione del territorio stesso. Seguendo questa logica, lo scopo del marketing territoriale non dovrebbe essere solo quello di vendere il "prodotto territorio" a clienti esterni, solitamente identificati nelle multinazionali, le quali, peraltro, mostrano una certa indifferenza nei confronti dei territori stessi; ma come afferma Rullani (1999, p.27), «deve innanzitutto curare i

⁵ Come osservato da Varaldo (1995, p. 41), nella scelte di localizzazione delle imprese può essere rilevata una visione più integrata, che tiene conto del fatto che «non sono solo più i fattori di tipo naturale o fisici, ma anche quelli di tipo immateriale (disponibilità di personale qualificato, presenza di istituzioni universitarie, competenze tecnologiche, servizi avanzati, ecc.) a condizionare l'efficienza e la competitività dell'impresa locale e dell'impresa esterna che opera in una determinata area».

rapporti con i clienti interni, rivolgendosi alle aziende che già sono localizzate nel territorio da valorizzare». Oltre all'attrazione di "clienti esterni", dovrebbe quindi «favorire lo sviluppo e la permanenza dei clienti interni», che potrebbero avere la convenienza ad andarsene. Obiettivo del marketing territoriale è pertanto quello di mantenere vitale il sistema⁶, nell'interesse sia della domanda interna, sia di quella esterna.

Non può in proposito sfuggire che spesso le aree territoriali sembrano operare in base ad un approccio definito *product based*; l'attenzione è soprattutto focalizzata sulla creazione e sul potenziamento della dotazione infrastrutturale, ed inoltre, «il confronto competitivo tra territori tende a spostarsi sugli incentivi, tipicamente fiscali, che tuttavia offrono vantaggi di breve periodo e rischiano di degenerare verso pericolose spirali di avvitamento del prezzo, tipiche delle dinamiche ipercompetitive, di impresa così come dei territori» (Valdani e Ancarani, 2000, p. 37).

E' dunque plausibile affermare che le aree geografiche più che concorrere sulla dotazione di strutture e sul vantaggio di costo, dovrebbero valorizzare le risorse intangibili specifiche (Mendez e Mercier, 2006; Samaganova e Samson, 2007), attuando una strategia di differenziazione qualitativa. In particolare, appare opportuno sviluppare sistemi di relazioni, in quanto è da questi che possono derivare quelle risorse in termini di conoscenze, competenze e sinergie, necessarie per creare i differenziali competitivi più difendibili nella Knowledge Economy, sia per i territori, sia per le imprese che vi sono localizzate⁷.

3. Il rapporto tra marketing relazionale e marketing territoriale

Il marketing relazionale viene a costituire una risposta concreta alle nuove esigenze dei mercati, soprattutto quelli industriali, in quanto si pone in una prospettiva di lungo periodo e fornisce strumenti adatti alla gestione delle interazioni tra fornitori e clienti (Grönroos, 1994).

Dal punto di vista dei fondamenti teorici che caratterizzano il marketing relazionale, discipline quali quelle sociologiche, economiche ed organizzative hanno contribuito a fornire un substrato, anche se non si parla

⁶ Golinelli (2002, p.15) qualifica il territorio come un "sistema vitale", definendolo come «quel sistema che persegue la finalità di sopravvivenza attraverso la produzione di valore economico-sociale per sovrastemi esercitanti attese e pressioni in termini di insediamento e di localizzazione spaziale».

⁷ A tal riguardo, va peraltro rimarcato che «il valore creato dal prodotto territorio a favore dei suoi utenti non deriva tanto dal potenziale dei singoli elementi che lo costituiscono, ma risulta, soprattutto, dalle sinergie che sono attivate (in modo naturale, o, più spesso, come conseguenza di strategie deliberate) tra le componenti materiali e immateriali esistenti all'interno del sistema territoriale e in quelli con cui esso è collegato» (Caroli, 2006, p. 146).

ancora di un vero e proprio paradigma condiviso di marketing (Coviello *et al.*, 2001; Palmer, 1996). Il marketing relazionale pone al centro della sua attenzione lo studio del rapporto tra imprese in contesti pressoché industriali, ma trattarlo come paradigma implicherebbe l'associazione con una teoria composta di schemi interpretativi (Aijo, 1996) che ad oggi sembra non essere stata concepita: un sicuro elemento che emerge è però dato dalla centralità e dall'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti, visto che entrambi gli attori coinvolti ricoprono un ruolo attivo nelle transazioni poste in essere. Il compito quindi primario del marketing, inteso a livello strategico, dovrebbe essere quello di *stabilire, sviluppare e mantenere* le relazioni con i clienti, piuttosto che focalizzarsi sulla gestione delle variabili del marketing-mix (Ford, 1980). Quanto appena affermato circa la gestione delle relazioni con i clienti, conduce verso la necessità di valutare ogni relazione dal punto di vista del suo potenziale, delle risorse che richiede e quindi degli sforzi realizzati.

In sostanza, l'intera organizzazione dovrebbe sviluppare la capacità di comprensione degli "obiettivi" delle singole relazioni poste in essere e ciò implica gestire in maniera efficiente ed efficace il *patrimonio relazionale dell'impresa* (Costabile, 2001). La complessità in cui le imprese operano, oltre a spingere verso lo studio del patrimonio relazionale direttamente riconducibile all'impresa stessa, ha comportato inoltre la necessità di estendere il campo di analisi verso lo studio di quelle molteplici relazioni che si instaurano tra attori estranei all'impresa (Håkansson e Snehota, 1995): la nascita dell'approccio network allo studio delle relazioni si colloca proprio in tale contesto, data la difficoltà nel comprendere pienamente la singola relazione isolata dal resto dei legami che l'impresa instaura nel contesto economico (Campbell, 1984; Smith e Easton, 1986). Anche se le relazioni sono pressoché diadiche, bisogna considerare come esse siano parte di meccanismi network molto più ampi e complessi da analizzare.

Le dimensioni chiave delle relazioni all'interno di un network sono:

- gli attori;
- le attività;
- le risorse.

Ogni attore agisce in quello che viene definito come il *contesto networks* (Håkansson e Snehota, 1989), ossia uno spazio in cui l'attore tesse relazioni con altri attori (i quali a loro volta hanno relazioni), scambia risorse e svolge attività al fine di raggiungere una "posizione" all'interno del network. La complessità di tale meccanismo è intuitivamente ben chiara in quanto può variare significativamente il livello di conoscenza che un attore possiede circa l'estensione del suo network, ossia il suo *business horizon*t (Ford *et al.*, 1998).

L'aspetto che deve essere necessariamente al centro della nostra concettualizzazione, riguarda sia la complessità del contesto, nonché la possibile presenza di relazioni esterne a quella focale che potrebbero influire sull'intero sistema network. Emerge chiaramente l'importanza che un ambiente "non controllabile" come il network ricopre rispetto la dimensione territoriale in cui l'impresa stessa è naturalmente coinvolta.

Prese in considerazione le osservazioni effettuate circa la genesi del marketing relazionale e soprattutto la sua "sostanza", non può sfuggire che *la dimensione relazionale possa assumere, nel caso del territorio, una rilevanza elevata*. Come affermato da numerosi studiosi (Caroli, 1999; Vesci, 2001), data la natura sistemica dell'offerta territoriale che deriva da infrastrutture ma anche da asset intangibili (relazioni) interdipendenti, gli attori quali le imprese sono ovviamente chiamati ad interagire sul territorio stesso. *Saper gestire e valorizzare tali relazioni diviene quindi un fondamentale asset per qualsiasi organizzazione*.

La dimensione relazionale che viene recuperata ed utilizzata in un contesto territoriale, si poggia su alcune assunzioni di fatto piuttosto interessanti. La gestione organizzativa, in particolare delle relazioni sia interne che esterne all'impresa, presuppone uno sforzo dell'impresa nell'utilizzare anche strumenti gestionali come fonti del possibile vantaggio competitivo. In quest'ottica può diventare necessario adottare approcci nuovi verso la gestione delle relazioni che un'impresa possiede sul territorio. Inoltre, strategica potrebbe rivelarsi l'analisi delle informazioni che provengono dal territorio considerando sia i rapporti diretti tra le imprese contemporaneamente a quelli afferenti al network in cui l'impresa opera.

I punti di contatto che emergono tra il marketing relazionale e la componente "marketing" territorio sembrano essere, dunque, piuttosto forti ed in particolare essi possono essere ricondotti a:

- complessità della relazione e del territorio in termini di sostanza;
- elevata complessità e valore dello scambio tra fornitore e cliente;
- reciproco impegno da parte degli attori per la buona riuscita del rapporto economico.

Emerge in un contesto così delineato, come l'importanza del territorio si concentri in termini di valore creato per i propri "clienti", ossia per chi lo utilizza e per chi sfrutta le sue risorse; da qui si può intuire l'importanza di possedere una conoscenza approfondita sia sui bisogni che sulle aspettative dei clienti che costituiscono la domanda attuale e potenziale.

Si possono evidenziare diversi flussi relazionali che si instaurano tra l'impresa ed i diversi attori del network: il mercato costituito da clienti, i fornitori di beni e servizi ed altre organizzazioni presenti sul territorio. Attraverso le relazioni che si instaurano tra impresa ed attori, ma anche tra

gli stessi soggetti sono scambiate risorse sia tangibili che intangibili, quali la conoscenza e le esperienze. Si crea un vero e proprio circuito che comporta effetti sul territorio e sull'ambiente esterno: parallelamente lo stesso ambiente comporta effetti sulle relazioni che prendono forma e su quelle già instaurate (Ford *et al.*, 1998). Affinché il meccanismo di interazioni tra soggetti e territorio esprima al massimo le potenzialità, inoltre, si rendono necessarie alcune condizioni:

- le informazioni devono diffondersi in maniera continua e sistematica;
- gli attori devono accedere alle informazioni in maniera efficiente.

I principi enunciati del marketing relazionale possono fornire sia gli strumenti che i metodi adeguati per gestire tale complessità.

4. Un esempio virtuoso di valorizzazione del territorio: il caso "Land of Value" (LOV)⁸

Il caso oggetto di esame è costituito da un'interessante iniziativa aziendale tesa alla valorizzazione territoriale, denominata "Land of Value" (LOV).

Il progetto è stato ideato e promosso dal Gruppo Loccioni (box 1), un'impresa a carattere familiare⁹ operante nel settore dell'alta tecnologia ed avente sede nelle Marche, precisamente nel comune di Rosora, nell'entroterra della provincia di Ancona. A fronte di un fatturato annuale che si attesta mediamente sui 50 milioni di euro e di circa 300 addetti attualmente impiegati, il gruppo rappresenta una realtà piuttosto significativa per l'area territoriale di riferimento¹⁰. Con quest'ultima esiste un solido rapporto, dimostrato dal fatto che gli unici due stabilimenti produttivi sono situati sul territorio di origine, a poca distanza l'uno dall'altro.

⁸ L'elaborazione del presente caso di studio è frutto di una stretta collaborazione pluriennale tra il "Gruppo Loccioni" e il Dipartimento di management e organizzazione industriale dell'Università Politecnica delle Marche.

⁹ Il capitale di controllo è posseduto dal fondatore e dalla sua famiglia; alcuni familiari sono inoltre direttamente coinvolti nella gestione aziendale, ricoprendo diversi ruoli ed occupandosi di aspetti strategici, amministrativi e di marketing, a stretto contatto con i manager delle varie funzioni.

¹⁰ Va in merito osservato che il comune di Rosora conta poco più di 1.900 residenti; considerando l'area comprendente anche i comuni limitrofi (Arcevia, Castelplanio, Cupramontana, Maiolati Spontini, Mergo e Poggio San Marcello) si rilevano complessivamente circa 23.500 residenti.

Box 1 - Principali caratteristiche del Gruppo Loccioni

Il gruppo nasce nel 1968 ad opera di Enrico Loccioni, il quale creò la I.C.I.E. (dal 1974 denominata General Impianti), un'impresa artigiana dedicata alle installazioni elettriche; nel corso degli anni sono state avviate importanti strategie di diversificazione, le quali hanno favorito una crescita aziendale piuttosto rilevante: sono state successivamente sviluppate nel 1980 la A.E.A. (Applicazioni Elettroniche Avanzate), nel 1991 la SUMMA e nel 2004 la BLU SOLUTIONS.

Attualmente il gruppo è quindi attivo in diversi business, realizzando, in particolare, sistemi e strumenti di misura, collaudo e monitoraggio della qualità di prodotti e processi, ed anche soluzioni integrate per l'automazione industriale e di Information and Communication Technology; l'offerta comprende inoltre soluzioni per la razionalizzazione, la gestione ed il risparmio dell'energia¹¹.

Va inoltre evidenziato che il Gruppo Loccioni promuove e integra diverse reti di imprese, di realtà territoriali, di ricerca, in quanto considera il network uno strumento di crescita, di miglioramento di innovazione. Esempi in questo senso sono rappresentati da:

- Netpeople (per integrare competenze e know-how di imprese).
- Nexus (una rete plurisetoriale di realtà territoriali locali costituita per comunicare e interagire, potenziando al massimo il territorio ed i saperi individuali e d'impresa).
- Crossworlds (per promuovere l'innovazione con il trasferimento tecnologico dall'automotive verso altri mondi).
- U-net (rete con Università ed Istituti di ricerca).

Da sottolineare, infine, l'intensa collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche che si esplica mediante lo sviluppo congiunto di progetti di studio e di ricerca e il finanziamento di borse di dottorato.

Fonte: nostre elaborazioni

Negli ultimi anni l'impresa è stata interessata da un'importante evoluzione dal punto di vista del marketing. Prima del 2005 al suo interno sostanzialmente non esisteva una funzione marketing, piuttosto erano presenti due figure che si occupavano delle attività di comunicazione (sito web, materiale di comunicazione), dell'organizzazione di eventi interni o della selezione delle fiere di settore alle quali partecipare. Pressoché inesistente risultava l'attività strategica di marketing.

Nel 2005 è stata istituita un'apposita funzione marketing dedicata alle attività di studio e di ricerca volte alla comprensione delle dinamiche di mercato, con l'obiettivo di offrire un utile supporto soprattutto:

- a) all'alta direzione: in termini di analisi delle possibili "frontiere di mercato", ovvero per la scelta delle "nicchie tecnologiche" nelle quali posizionarsi;
- b) all'area di ricerca e sviluppo: svolgendo analisi di posizionamento di nuove idee o di nuovi progetti in portafoglio;
- c) alle attività commerciali: mediante lo studio del mercato potenziale.

¹¹ Si evidenzia a questo proposito la creazione della "Leaf House", la quale rappresenta in Italia il primo edificio abitativo "carbon neutral", costituito da sei appartamenti divisi su due piani; l'abitazione è ubicata nelle vicinanze dell'head-quarter del Gruppo Loccioni. Tale progetto di ecosostenibilità ha visto il coinvolgimento di differenti partner facenti parte del network di relazioni dell'impresa, ognuno dei quali ha contribuito con le proprie competenze; per approfondimenti si veda Temperini (2009).

Negli ultimi due anni lo sviluppo dell'area marketing è stato intenso.

Gli strumenti a supporto delle attività sono stati pienamente implementati (software di CRM, documenti di programmazione quali budget delle attività di marketing) e si è individuato un responsabile specificatamente per questa funzione¹²; in precedenza, infatti, figurava un unico responsabile per le aree di marketing e di comunicazione.

E' opportuno enfatizzare che *il compito principale della funzione marketing è quello di sviluppare e mantenere relazioni di lungo periodo con i clienti fidelizzati* (Gummeson, 2006), nell'ottica di far considerare l'impresa "tecnologicamente insostituibile". Le relazioni con i partner attuali e potenziali, sono in effetti valutate un elemento centrale per le strategie di sviluppo del Gruppo Loccioni, ed è in questo senso che al marketing viene sempre più riconosciuto un ruolo fondamentale¹³.

La particolare attenzione per gli aspetti relazionali, ha inoltre rafforzato la consapevolezza di quanto può risultare rilevante, per il successo dell'impresa, la condivisione di determinati valori presenti nel proprio territorio. Valori come la famiglia, la qualità e il rispetto per l'ambiente e la natura, da tempo pervadono la cultura aziendale del gruppo e sono cardini dell'intera organizzazione, favorendone la crescita¹⁴; da qui la maggiore volontà di comunicare e valorizzare la cultura che connota l'impresa ed il suo territorio, insieme alle esperienze ed alle sensazioni che quest'ultimo è in grado di offrire, *nella cognizione che possono rappresentare un'importante risorsa per lo sviluppo di relazioni.*

E' da questi presupposti che prende origine l'iniziativa "Land of Values" (LOV), finalizzata a rendere particolarmente positiva l'esperienza di visita e di incontro presso il Gruppo Loccioni¹⁵.

Il progetto consiste nella creazione di un network di collaborazioni con piccole imprese ricettive (in prevalenza agriturismi, B&B e country house) e ristorative che meglio rappresentano il patrimonio locale, al fine di far conoscere le tipicità ed i punti di forza dell'area.

In particolare, sono coinvolti differenti agriturismi ed aziende agricole in modo tale da proporre ai visitatori del gruppo i prodotti enogastronomici locali, oltre che offrire un'ospitalità caratterizzata dal diretto contatto con la natura (un valore sempre più ricercato ed apprezzato, soprattutto da

¹² L'attuale responsabile coordina una decina di soggetti ed interagisce direttamente con l'imprenditore, con il quale assume le decisioni in maniera congiunta.

¹³ Ciò, avvalorata l'adeguatezza del paradigma del marketing relazionale per le PMI (Ferrero e Fortezza, 2007; Pencarelli e Cioppi, 2009).

¹⁴ In particolare, il rispetto dell'ambiente naturale costituisce un valore diffuso nel territorio e condiviso dall'azienda, la quale lo ha reso oggetto rilevante della comunicazione aziendale (Bullis, 1997).

¹⁵ Con l'acronimo LOV si vuole richiamare foneticamente la parola "amore", ad indicare la cura e la premura riservati nei confronti degli ospiti e dei partner dell'impresa.

coloro che vivono nei contesti delle grandi città)¹⁶. Caratteristica rilevante del progetto è data dal passaggio dall'offerta di un semplice servizio di ospitalità, all'offerta di esperienze per il visitatore (Hemmington, 2007)¹⁷. Sono infatti previste ulteriori collaborazioni con associazioni turistiche e vari enti ed operatori locali, interessati a far emergere le eccellenze territoriali (naturalistiche, storiche, culturali, artistiche). Sono così favorite, ad esempio, lo svolgimento di attività sportive¹⁸, le visite al complesso ipogeo delle "Grotte di Frasassi" (situate nel vicino comune di Genga), ai musei presenti nei comuni limitrofi, la partecipazione ad eventi culturali ed artistici e la realizzazione di attività di shopping presso gli outlet¹⁹. L'intento è quindi quello di far percepire al visitatore dell'impresa - sia esso un cliente, un *partner* oppure un fornitore - un ambiente familiare e confidenziale e trasmettergli i valori e la cultura che distinguono l'impresa ed il suo territorio²⁰. L'idea di base è che l'offerta di un ambiente accogliente e di un'esperienza di soggiorno positiva, permetta di conciliare gli intenti di business con le peculiari caratteristiche dell'area geografica²¹. Non può sfuggire, dunque, che si tratta di un interessante esempio di convergenza tra marketing relazionale e marketing territoriale²². Infatti, con il progetto LOV l'impresa persegue l'obiettivo di incremento del capitale relazionale

¹⁶ Il crescente desiderio di recuperare il rapporto con la natura, di ricercare e scoprire le bellezze naturali e di venire in qualche modo in contatto con queste è testimoniato dallo sviluppo del cosiddetto "ecoturismo". Si tratta di una forma di turismo particolarmente interessante per numerose comunità italiane; ciò, anche alla luce del fatto che è stato individuato un interessante segmento della domanda turistica formato da soggetti che nell'ottica di preservare l'ambiente locale sono disposti a sostenere maggiori spese (Sambri e Pegan, 2008).

¹⁷ L'aspetto esperienziale (Pine e Gilmore, 2000) assume sempre più rilevanza quale fattore competitivo efficace ed è da tempo oggetto di diversi studi sul consumatore e di marketing (Schmitt, 1999); tuttavia, un'interessante prospettiva di analisi appare quella dei contesti BtoB.

¹⁸ Viene in particolare offerta la possibilità di unire il rapporto con la natura con lo svolgimento di attività fisiche, come il footing e le passeggiate in bicicletta; ciò, tenuto conto che la possibilità di effettuare esercizi fisici rappresenta per i business travellers uno dei principali criteri di scelta della struttura in cui alloggiare (Yavas e Babakus, 2005).

¹⁹ Il network consente quindi alle piccole imprese operanti nel settore dell'ospitalità turistica, di differenziarsi mediante l'integrazione dell'offerta con ulteriori servizi; si osserva in effetti che il core dell'offerta - accommodation, vitto e alloggio - non risulta più sufficiente per soddisfare le mutate esigenze dei turisti (Kandampully, 2006).

²⁰ E' importante per l'impresa comunicare e far conoscere, anche con simili iniziative, la propria cultura locale: le "distanze" culturali con i partner sono spesso motivo di diffidenza, limitando le opportunità di sviluppare relazioni commerciali (Nes et al., 2007). Il progetto LOV evidenzia anche la consapevolezza del Gruppo Loccioni che l'identità di un'azienda può essere costruita efficacemente anche mediante la "gestione" dei processi di comunicazione informale (Otubanjo et al., 2010).

²¹ Non può in questo senso sfuggire che, la condivisione di aspetti al di fuori del contesto di lavoro aiutano a stabilire rapporti più personali ed emotivi tra i referenti delle imprese partner, innalzando quindi la fiducia reciproca (Huang et al., 2008).

²² Ciò, comunque nella convinzione che il marketing territoriale non può essere inteso soltanto come mera promozione, piuttosto come ripensamento strategico dell'offerta di un territorio (Bellini, 2000).

(Costabile, 2001), ed allo stesso tempo, assume un ruolo importante in un network che favorisce la comunicazione e la promozione sinergica dell'area di riferimento.

Si possono osservare importanti vantaggi sia per il Gruppo Loccioni, sia per gli operatori coinvolti e per il sistema territoriale.

Con riferimento al primo, sono stati ottenuti riscontri ampiamente positivi da parte dei soggetti ospitati, molti dei quali colgono l'opportunità del servizio di incoming gratuito per l'organizzazione delle vacanze personali. Il progetto è valutato positivamente anche dai collaboratori interni, in quanto lo considerano un valido supporto per organizzare la visita dei clienti/fornitori (in particolare permette di ottimizzare i tempi di gestione dei rapporti) e un utile strumento per migliorare le interazioni con questi ultimi. L'iniziativa ha inoltre prodotto ragguardevoli ritorni di immagine per il gruppo, il quale ha anche ricevuto il riconoscimento di finalista nel concorso "Sodalitas Social Award" del 2008 (premio nazionale per i progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa).

Anche se risulta assai difficile determinare l'impatto diretto di LOV sulle performance aziendali, appare comunque evidente che ha contribuito in maniera positiva agli importanti risultati che l'impresa è riuscita a conseguire, nonostante la crisi economica globale.

Relativamente agli operatori e al territorio, vengono innanzitutto individuati vantaggi in termini di incremento di visibilità. Basti considerare che dal 2007 al 2010 il Gruppo Loccioni ha registrato oltre 11.500 visitatori, diversi dei quali provenienti anche dall'estero, che hanno avuto l'occasione di conoscere l'area e la sua offerta. Viene così favorita la valorizzazione delle attività e dei beni del territorio. Occorre in merito evidenziare gli investimenti sostenuti dal Gruppo Loccioni inerenti all'ospitalità dei propri partner, ed in particolare, concernenti i servizi di ricezione, di ristorazione ed i gadget enogastronomici. Con specifico riferimento alla ricezione, sempre nel periodo dal 2007 al 2010 l'azienda ha gestito direttamente oltre 3.000 soggiorni; un dato significativo se si considera la media dimensione dell'impresa, e soprattutto, la limitata dotazione ricettiva del territorio di riferimento. Si rileva, infatti, che nei comuni confinanti o il cui centro è distante meno di 10 km da quello in cui ha sede il gruppo (in totale 11 comuni), sono localizzate 11 strutture alberghiere, 41 alloggi agrituristici e country house, 22 bed and breakfast, per complessivi 1.164 posti letto (fonte: Istat). A ciò, si devono aggiungere le ricadute economiche indirette; emblematico è il fatto che diversi visitatori dell'impresa, attratti dalle eccellenze del territorio e dai servizi offerti, sono in seguito ritornati per trascorrervi le vacanze²³.

²³ Va sottolineato in proposito che il maggior grado di familiarità con il territorio, ottenuto mediante una efficace rete di servizi di ospitalità, può favorire la realizzazione di investimenti sul territorio stesso; come evidenziato da (Sanford e Dong, 2000) infatti, può essere rilevata una connessione positiva tra turismo e investimenti diretti esteri.

Le piccole imprese ricettive hanno inoltre avuto l'opportunità di servire nuovi segmenti di mercato; la possibilità di relazionarsi con i turisti d'affari ha consentito a diversi operatori di comprendere le loro particolari necessità (shuttle service, accesso ad internet, late check-in, ecc...) e di effettuare alcuni interventi atti a migliorare il livello dei servizi e risultare maggiormente competitivi²⁴. Ne risulta quindi anche un miglioramento della cultura dell'accoglienza dell'area. Oltre a ciò, sono da considerarsi i vantaggi legati alla destagionalizzazione della domanda turistica; il turismo d'affari può infatti essere presente in tutti i periodi dell'anno.

Per le piccole aziende agricole e vitivinicole locali, LOV rappresenta un'interessante soluzione per promuovere i propri prodotti e una fonte alternativa di reddito.

Non può poi sfuggire che una simile iniziativa può indurre le imprese turistiche e non solo, ad operare in una logica sistemica, la quale appare indispensabile per accrescere l'attrattività turistica dell'area in questione (Tinsley e Lynch, 2001).

Dal punto di vista organizzativo, nella fase di selezione degli operatori da coinvolgere, i referenti del gruppo hanno effettuato sopralluoghi e test nelle aziende agricole e vitivinicole, negli esercizi ricettivi e ristorativi, tesi a verificare il livello qualitativo delle strutture, dei servizi e dei prodotti offerti; si sono in particolare esclusi contesti standardizzati, privi di personalità, mentre sono stati preferiti gli operatori che dimostravano di coniugare semplicità, tipicità e qualità, in quanto ritenuti più idonei ad offrire un servizio di ospitalità coerente con i valori che si intendono comunicare²⁵. Sono state pertanto valorizzate quelle che sono definite "non-intentional resources", generate cioè non intenzionalmente per l'implementazione di una strategia, e che erano presenti nel territorio prima della creazione del network (Samaganova *et al.*, 2007).

Alcune difficoltà sono state ravvisate nell'ottenere la collaborazione delle strutture locali. Veniva rilevata da parte di quest'ultime, una certa diffidenza nei confronti del progetto, sul quale si era peraltro generata un'idea errata; il timore comune era quello di dover contribuire al sostenimento dei costi relativi alle attività di comunicazione (brochure cartacee e digitali, web page, newsletter dedicata) ed alla gestione delle prenotazioni e dei trasferimenti. Era cioè percepito come un servizio molto simile a quello offerto da

²⁴ In questo senso, sarebbe opportuno favorire scambi di conoscenze tra i diversi soggetti, sia all'interno che all'esterno del network, al fine di aumentare la competitività non soltanto dei singoli operatori, ma dell'intero sistema territoriale (Tzortzaki *et al.* 2011). Ciò, anche in considerazione del fatto che l'apprendimento reciproco tra gli attori di un network, rappresenta uno dei fattori chiave di successo di quest'ultimo (Lemmetyinen e Go, 2009).

²⁵ In particolare, si è tenuto conto della rilevante capacità attrattiva che, con riferimento soprattutto alle aree rurali, possono esprimere le piccole imprese a conduzione familiare, operanti nel settore dell'ospitalità turistica (Getz *et al.*, 2004).

un qualsiasi tour operator. Gli sforzi dell'impresa sono stati quindi diretti a far comprendere le reali finalità di LOV, quale progetto a completo beneficio del territorio, e a prospettare gli importanti vantaggi per gli aderenti.

I risultati evidenziati in precedenza e il fatto che l'iniziativa sia giunta al quarto anno, ne testimoniano il successo e dimostrano quanto sia rilevante, ai fini della valorizzazione territoriale, la capacità di integrazione dei suoi attori.

5. Osservazioni conclusive

Il ricorso al marketing territoriale è sempre più diffuso, a fronte di una crescente competizione tra aree geografiche per l'attrazione e la fidelizzazione delle risorse necessarie al loro sviluppo.

Dal punto di vista teorico il concetto è stato interessato da un'importante evoluzione, che ha portato a focalizzare l'attenzione più che sulle risorse di per sé disponibili in una determinata area, sulle modalità con cui queste vengono utilizzate e sulle interazioni degli attori interni ed esterni all'area stessa. Viene pertanto da domandarsi quale ruolo possono svolgere questi ultimi ai fini della valorizzazione territoriale.

In particolare, nel presente studio è stata adottata la prospettiva delle imprese locali. Per queste si pone da una parte la maggiore possibilità di delocalizzare verso territori in grado di offrire specifici vantaggi; dall'altra di continuare a coevolvere con il territorio di origine, realizzando importanti investimenti e contribuendo a sviluppare e condividere i valori e i sistemi relazionali.

L'esame del caso "Land of Value" (LOV) ha consentito di evidenziare diversi aspetti interessanti.

Innanzitutto, va enfatizzata l'opportunità di integrare le differenti dimensioni territoriali (produttiva, naturalistica, culturale, ecc...), nell'ottica della reciproca promozione; questa interazione può costituire per le aziende una rilevante risorsa per la crescita del capitale relazionale.

Un altro aspetto da sottolineare è la funzione organizzativa che può essere svolta da una PMI locale, ai fini della promozione del proprio territorio; nello specifico, il Gruppo Loccioni assumendo una posizione importante in un *network* composto da diversi attori territoriali, ha favorito un'azione di promozione sinergica piuttosto significativa.

Il progetto rappresenta in questo senso un interessante esempio di convergenza tra marketing relazionale e marketing territoriale; il successo dell'iniziativa testimonia anche quanto possano essere rilevanti i *network* per lo sviluppo delle PMI (Bonti e Cori, 2006).

Occorre osservare, inoltre, l'importanza dell'aspetto esperienziale, il quale risulta essere un fattore competitivo di particolare efficacia. In que-

sto caso, la particolarità risiede nel fatto che le esperienze effettuate dai vari soggetti coinvolti nell'iniziativa, in qualità di visitatori e di consumatori, sono considerate nell'ambito di un contesto BtoB.

Lo studio permette, dunque, di evidenziare un corretto approccio di valorizzazione del territorio, che produce allo stesso tempo un impatto positivo su uno specifico progetto aziendale; in tal senso, si riscontra un crescente interesse dell'operatore pubblico nel favorire simili iniziative.

*Gian Luca Gregori,
Università Politecnica delle Marche,
g.gregori@univpm.it*

*Valerio Temperini,
Università Politecnica delle Marche,
v.temperini@univpm.it*

*Andrea Perna,
Università Politecnica delle Marche,
a.perna@univpm.it*

Riassunto

Il presente lavoro si focalizza sul tema del marketing territoriale nella prospettiva delle PMI locali, con l'obiettivo di rilevare il possibile ruolo che queste organizzazioni possono svolgere nella promozione del proprio territorio. In particolare, la ricerca coinvolge il "Gruppo Loccioni", una media impresa operante nel settore dell'alta tecnologia, la quale ha sviluppato un network composto da piccole imprese ed operatori locali di differenti settori (agricoltura, turismo, cultura, ricezione e ristorazione, commercio, ecc..) allo scopo di offrire ai propri visitatori un'esperienza di soggiorno positiva. L'idea alla base è che l'offerta di un ambiente accogliente possa consentire di conciliare gli intenti di business con le caratteristiche peculiari dell'area geografica. Lo studio intende inoltre evidenziare la possibile convergenza tra marketing territoriale e marketing relazionale.

Abstract

This paper focuses on the theme of territorial marketing from the perspective of local SMEs, with the aim to highlight the possible role that these organizations can play in promoting their territory. Particularly, the research involves the "Gruppo Loccioni", a medium business operating in the high technology sector, which has developed a network that involves local small business and operators of different sectors (agriculture, tourism, culture, accommodation and catering services, commerce, etc..) in order to offer a particularly positive experience to its visitors. The basic idea is that providing a welcoming environment can combine the aims of business with the features peculiar of the geographic area. The study therefore brings to stress the possible convergence between territorial marketing and relationship marketing.

Classificazione Jel: M31

Parole chiave (Keywords): marketing territoriale, marketing relazionale, network, PMI, imprese locali

Bibliografia

Aiello G., Donvito R. (2007). L'evoluzione dei network per il marketing territoriale e l'attrazione degli investimenti. *Mercati & Competitività*, 1.

Aijo T. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 2.

Anderson A. Håkansson. H., Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.

Arnaboldi M., Spiller N. (2011). Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts. *Tourism Management*, 32: 641-654.

Baker M.J., Cameron E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, (2): 79-97.

Bellini N. (2000). *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*. Milano: Franco Angeli.

Boisot M. (1990). Territorial strategies in a competitive world: The emerging challenge to regional authorities. *European Management Journal*, Vol. 8, Issue 3: 394-401.

Bullis C. (1997). Business Communication and the natural environment: Using traditional and contemporary perspectives to understand the connections. *Journal of Business Communication*, Vol. 34, Issue 4: 455-477.

Campbell N.C.G. (1984). The structure and the stability of industrial markets networks: developing a research methodology. *First IMP conference on research developments in International marketing*.

Caroli M.G. (1999). *Il marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.

Caroli M.G. (2006). *Il marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.

Bonti M., Cori E. (2006). Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni. Milano: Franco Angeli.

Costabile M. (2001). *Il capitale relazionale*. Milano: McGraw-Hill.

Coviello N., Milley R., Marcolin B. (2001). Understanding IT enable interactivity in contemporary marketing. *Journal of interactive marketing*, 15, 4.

Ferrari S. (2000), Marketing dei distretti. Alcune riflessioni sulle applicazioni del marketing territoriale ai sistemi locali di imprese. *Sinergie*, 52: 253-283.

Ferrero G., Fortezza F. (2007). Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI. *Piccola Impresa/ Small Business*, 2: 59-89.

Ford D. (1980). The development of buyer-seller relationship in industrial market. *European Journal of Marketing*, 14.

Ford D., Gadde L., Håkansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. (1998). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

Getz D., Carlsen J., Morrison A. (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon.

Golfetto F. (2000). Problemi aperti per il marketing delle città. In: Valdani E. e Ancarani F., a cura di, *Strategie di marketing del territorio*. Milano: EGEA.

Golinelli C.M. (2002). *Il territorio sistema vitale*. Torino: G. Giappichelli Editore.

Gregori G.L. (2005). Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda 'integrata' di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale. *Sinergie*, 66.

Grönroos C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32, 2.

Gummesson E. (2006). *Marketing relazionale*. Milano: Hoepli.

Håkansson H, Snehota I. (1989). *No business is an island: the network concept of business strategy*. London: Routledge.

Håkansson H., Snehota I. (1995). *Developing relationships in business markets*. London: Routledge.

Haugland S.A., Ness. H., Grønseth B.O., Aarstad J. (2011), Development of Tourism

Destinations. *Annals of Tourism Research*, 38 (1): 268-290.

Hemmington N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business, in *Service Industrial Journal*, Vol. 27, (6): 747-755.

Huang X., Gattiker T.F., Schwartz J.I. (2008). Interpersonal trust formation during the supplier selection process: the role of the communication channel. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 44, Number 3: pp. 53-75.

Kandampully J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 3: 173-187.

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

Kotler P., Asplund C., Rein I, Haider D.H. (1999), *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. London: Financial Times Prentice-Hall.

Lemmetynen A., Go F.M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30 : 31-40.

Mendez P.A., Mercier D. (2006). Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, n. 164: 253-275.

Napolitano M.R., Riviezzo A. (2008). *Marketing e gestione strategica dei centri urbani, Teoria, metodologie ed esperienze*. Milano: Franco Angeli.

Nes E.B., Solberg C.A., Silkset R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16: 405-424.

Otubanjo O., Amujo O.C., Cornelius N. (2010). The informal corporate identity communication process, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, Issue 3: 157-171.

Palmer A. (1996). Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The learning organization*, 3, 3.

Pencarelli T., Cioppi M. (2009). La comunicazione di marketing nelle piccole imprese: alcune evidenze empiriche. *Piccola Impresa/ Small Business*, 1: 71-98.

Pencarelli T., Gregori G.L., a cura di (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*. Milano: Franco Angeli.

Pine B.J., Gilmore J.H. (2000). *L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.

Rodríguez-Díaz M., Espino-Rodríguez T.F. (2008). A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. *Journal of Travel Research*, 46: 368-380

Rullani E. (1999). L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio. *Sinergie*, 49: 25-31.

Samaganova A., Samson I. (2007). Territorial Resources in the Knowledge Economy, Joint Congress of the European Regional Science Association (47th Congress) and ASRLDLF (Association de Science Régionale de langue Française, 44th Congress), Paris, August 29th-September 2nd.

Sambri C., Pegan G. (2008). La domanda di turismo responsabile. Un'indagine esplorativa su turisti italiani nel Nord-Est. *Mercati e Competitività*, 1.

Sanford D.M. Jr, Dong H. (2000). Investment in familiar territory: Tourism and new foreign direct investment. *Tourism Economics*, Vol. 6, Issue 3: 205-219.

Schmitt B.H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.

Silvestrelli S., Agazzani D. (2002). Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto. *Economia e diritto del terziario*, 1.

Smith P., Easton G. (1986). Networks relationship: a longitudinal study. *3rd International IMP seminary*, Lyon.

Temperini V. (2009). Nuove prospettive di sviluppo del marketing ecosostenibile: analisi di un caso empirico. *Economia Marche*, 2.

Tinsley R., Lynch P. (2001). Small tourism business networks and destination development, in *International Journal of Hospitality Management*, 20: 367-378.

Tzortzaki A.M., Mihiotis A., Agiomirgianakis G.M. (2011). The quest for a new multidisciplinary tourism model. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 1: 325-330.

Valdani E., Ancarani F., a cura di (2000). *Strategie di marketing del territorio*. Milano: Egea.

Van der Duim V., van Marwijk R. (2006). The implementantion of an environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 14, (5): 449-472.

Varaldo R. (1995). Dall'impresa localizzata all'impresa radicata. *Sinergie*, 36-37:27-44.

Vesci M. (2001). *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova: Cedam.

Wang Y. (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process, in *Journal of Travel Research*, 47:151-166.

Yavas U., Babakus E. (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers, in *International Journal of Hospitality Management*, 24: 359-367.