



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**ECONOMIE CIRCOLARI E STRATEGIE DI
MARKETING TERRITORIALE PER IL RILANCIO
DEI BORGHI. UN’ANALISI EMPIRICA.**

**CIRCULAR ECONOMIES AND TERRITORIAL
MARKETING STRATEGIES TO IMPROVE
VILLAGES. AN EMPIRICAL ANALYSIS.**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:

Serena Giuliani

Anno Accademico 2018 – 2019

*A chi considera la vita
un viaggio volto alla conoscenza,
del mondo e di sé.*

Sommario

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. SITUAZIONE DEMOGRAFICA DEI BORGHI D’ITALIA: UN’ANALISI PRELIMINARE	9
1.1. I BORGHI NEL CONTESTO ITALIANO	9
1.1.1. DEFINIZIONE E COMPOSIZIONE	9
1.1.2. IL PROCESSO DI ABBANDONO DEI BORGHI	13
1.1.3. L’INTERVENTO ISTITUZIONALE PER LA VALORIZZAZIONE DEI PICCOLI COMUNI.....	17
1.1.4. ANALISI DEI PRINCIPALI DATI SOCIO-DEMOGRAFICI	21
1.2. LA REGIONE MARCHE: UN CONTESTO POST-SISMA.	29
CAPITOLO 2. IL MARKETING TERRITORIALE: DEFINIZIONE, PRINCIPI, SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO	43
2.1. SPECIFICITÀ E CARATTERISTICHE PRINCIPALI	47
2.1.1. IL CONCETTO DI TERRITORIO	47
2.1.2. DEFINIZIONE DI MARKETING TERRITORIALE	53

2.1.3. IL RAPPORTO CON LE DISCIPLINE DI MARKETING	63
2.1.4. GLI OBIETTIVI SPECIFICI	67
2.2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER LO	
SVILUPPO DEL TERRITORIO	71
2.2.1. L'ANALISI DELLA DOMANDA	75
2.2.2. L'ANALISI DEI CONCORRENTI	79
2.2.3. L'OFFERTA TERRITORIALE	81
2.2.4. SCELTA DEI SEGMENTI E POSIZIONAMENTO	
STRATEGICO	85
2.2.5. IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI.....	89
2.3. IMPRESE E TERRITORIO: L'ATTRAZIONE DEGLI	
INVESTIMENTI.....	103
2.3.1. IL RAPPORTO TRA IMPRESA E TERRITORIO	103
2.3.2. L'ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO PER LE IMPRESE	
.....	107
CAPITOLO 3. SOSTENIBILITÀ, ECONOMIA CIRCOLARE E IL	
RIUTILIZZO DEGLI SCARTI DEL TERRITORIO	111
3.1. LO SVILUPPO SOSTENIBILE	113

3.1.1. DALLO SVILUPPO TRADIZIONALE A QUELLO SOSTENIBILE.....	113
3.1.2. L'AGENDA 2030.....	119
3.2. ECONOMIA CIRCOLARE: UN NUOVO MODELLO DI ECONOMIA	123
3.2.1. ORIGINE E DEFINIZIONE	123
3.2.2. GLI ELEMENTI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE.....	133
3.2.3. ALCUNI MODELLI DI BUSINESS	139
3.3. I NUOVI MATERIALI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE	147
3.3.1. LE TIPOLOGIE DI NEOMATERIALI	149
CAPITOLO 4. IL CASO TENUTE COLLESI: UN'ANALISI EMPIRICA.....	153
4.1. L'IMPRESA.....	153
4.2. L'ANALISI	157
4.2.1. PREMESSA.....	157
4.2.2. METODOLOGIA E STRUMENTI.....	167
4.2.3. ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI	173

CONCLUSIONI.....	191
BIBLIOGRAFIA.....	193
SITOGRAFIA	201
INDICE DELLE FIGURE	203
APPENDICI	207
APPENDICE 1: Numero di comuni e popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni ai censimenti 1951-2011 e 2014	207
APPENDICE 2: I principali riferimenti normativi.....	209
RINGRAZIAMENTI.....	211

INTRODUZIONE

Il presente elaborato analizza le modalità attraverso cui il marketing territoriale e l'economia circolare, possono contribuire a ridare nuova vita ai borghi italiani, i quali, in particolar modo dal secondo dopoguerra, per varie cause, hanno subito un processo di spopolamento, attualmente ancora in atto. Nello specifico, lo studio è focalizzato su un caso imprenditoriale che attraverso la valorizzazione del territorio, la collaborazione con le istituzioni e la brevettazione di una tecnologia produttiva che impiega gli scarti derivanti dalle attività produttive, rende il borgo in cui è localizzato più attrattivo e di maggiore interesse sia per gli attori interni al territorio che per quelli esterni. L'impresa in questione è Tenute Collesi, un birrifico situato ad Apecchio, in provincia di Pesaro Urbino.

Sono di tre ordini le motivazioni che hanno guidato lo sviluppo del presente lavoro. In primis l'importanza del tema legato allo svolgimento di attività economiche rispettose dell'ambiente: l'attività produttiva dell'uomo ha in pochi decenni causato ingenti danni al pianeta, mettendo a rischio la qualità della vita umana e la sopravvivenza di tutte le altre specie; per questo è fondamentale sviluppare nuovi paradigmi produttivi fondati sull'equilibrio tra attività economiche, società ed ambiente. In secondo luogo, l'amore per il territorio e per i luoghi unici e caratteristici, che rischiano di essere dimenticati se non adeguatamente valorizzati, come appunto i borghi italiani. Infine, l'interesse per il

marketing: secondo una personale concezione, il valore di questa disciplina risiede nel contribuire positivamente al benessere dell'individuo, della società e del territorio, mediante le attività d'impresa.

Lo studio condotto, ha l'obiettivo di analizzare il legame che può esservi tra territorio ed impresa, e come questo legame può essere vantaggioso e benefico per entrambi: come il primo può contribuire a rendere unica l'attività produttiva, la seconda, può favorire lo sviluppo del territorio, nel rispetto delle sue componenti.

In seguito allo studio delle varie argomentazioni proposte in letteratura, è stata condotta un'analisi di tipo qualitativo mediante un'intervista in profondità, effettuata nella sede dell'azienda considerata. L'intervista è stata condotta con la formulazione di domande incentrate sui temi del territorio e dell'economia circolare. L'indagine si è conclusa con la comparazione della stessa con quanto proposto in letteratura, al fine di verificarne la corrispondenza, e l'analisi delle informazioni rilevate.

L'elaborato è articolato in quattro capitoli: il primo è di stampo teorico-analitico, in quanto prende in considerazione la letteratura inerente ai borghi italiani e l'analisi e l'interpretazione dei dati relativi allo spopolamento dei borghi in Italia e nella Regione Marche. I capitoli secondo e terzo, sono completamente a carattere teorico, in quanto illustrano i due temi del marketing territoriale e dell'economia circolare, secondo le teorie più accreditate in letteratura. Infine, il quarto capitolo

illustra le caratteristiche dell'impresa, lo svolgimento dell'analisi empirica, la relazione con la teoria proposta ed infine i risultati ottenuti dal seguente studio.

In conclusione, lo svolgimento del presente lavoro di ricerca ha permesso di esaminare un nuovo approccio imprenditoriale, ispirato all'economia circolare, le cui potenzialità risiedono nella valorizzazione del territorio e del borgo, sia a livello nazionale che internazionale.

CAPITOLO 1. SITUAZIONE DEMOGRAFICA DEI BORGHI

D'ITALIA: UN'ANALISI PRELIMINARE

1.1. I BORGHI NEL CONTESTO ITALIANO

1.1.1. DEFINIZIONE E COMPOSIZIONE

Il termine borgo deriva dal germanico (*burg*), e dal latino (*burgus*), e sta ad indicare un castello o una città fortificata. Nel tempo ha assunto diversi significati, ad esempio in epoca medioevale identificava la parte di città situata fuori dalle antiche mura (ancora oggi utilizzato nel linguaggio comune); un altro impiego di questo termine, che è maggiormente in linea col presente lavoro, è quello di centro abitato¹ di grandezza media e di una certa importanza, caratterizzato da un'economia prevalentemente commerciale e con una periferia a carattere agricolo². Quindi, avendo questo termine origini antiche, la particolarità del borgo è proprio la sua dimensione storica, infatti, in alcuni comuni vi è la distinzione tra borgo antico e parte moderno-contemporanea del centro abitato.

¹ Secondo la definizione dell'Istituto Nazionale di Statistica, voce "*Località abitata, centro abitato*": "Aggregato di case contigue o vicine con interposte strade, piazze e simili, o comunque brevi soluzioni di continuità per la cui determinazione si assume un valore variabile intorno ai 70 metri, caratterizzato dall'esistenza di servizi od esercizi pubblici (scuola, ufficio pubblico, farmacia, negozio o simili) costituenti la condizione di una forma autonoma di vita sociale, e generalmente determinanti un luogo di raccolta ove sono soliti concorrere anche gli abitanti dei luoghi vicini per ragioni di culto, istruzione, affari, approvvigionamento e simili, in modo da manifestare l'esistenza di una forma di vita sociale coordinata dal centro stesso. I luoghi di convegno turistico, i gruppi di villini, alberghi e simili destinati alla villeggiatura, abitati stagionalmente, sono considerati centri abitati temporanei, purché nel periodo dell'attività stagionale presentino i requisiti del centro." Consultato Gen. 2019, www.istat.it.

² Borgo, *Educalingo*, Gen. 2019, www.educalingo.it.

Un altro aspetto da prendere in considerazione è quello dimensionale: le varie definizioni di borgo, non includono un riferimento preciso alle dimensioni che esso dovrebbe avere, se non indicazioni di tipo generale, ad esempio la “grandezza media” come precedentemente illustrato. Esistono alcune associazioni a tutela dei borghi, che hanno l’obiettivo di preservare e valorizzare queste realtà, ed individuano delle caratteristiche specifiche che i comuni devono possedere per aderirvi. Ad esempio, “l’Associazione Borghi più belli d’Italia”³ permette l’ingresso ai comuni che non superano i quindicimila abitanti, o che nel borgo antico del comune o nella frazione non abbiano una popolazione superiore ai duemila abitanti. Oltre a questo parametro di tipo dimensionale, richiede che i comuni siano in possesso di “un patrimonio architettonico e/o naturale certificato da documenti in possesso del Comune e/o dalla Soprintendenza delle Belle Arti. Gli edifici storici devono prevalere sull’insieme della massa costruita e dar luogo ad un complesso esteticamente omogeneo”. L’Associazione dei Borghi Autentici d’Italia, invece, considera come borghi quei comuni che non eccedono i ventimila abitanti, mentre il limite massimo per le frazioni o per le comunità insediate nei centri storici dei comuni con oltre ventimila abitanti, si attesta sulle cinquemila unità⁴.

³ Carta di qualità, *I Borghi più belli d’Italia*, Feb., Mag. 2019, www.borghipiubelliditalia.it.

⁴ “Regolamento Associativo Interno 2015” e “Regolamento Associativo Interno ratificato dalla Assemblea degli associati il 23 marzo 2019”, *Borghi Autentici d’Italia*, Feb., Mag. 2019, www.borghiautenticiditalia.it.

Anche il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT), nella Direttiva n° 555 del 02/12/2016, con la quale ha indetto “L’Anno dei Borghi d’Italia” per il 2017, che ha l’obiettivo di “valorizzare il patrimonio artistico, culturale, naturale e umano di questi luoghi che rappresentano una componente determinante dell’offerta culturale e turistica del Paese”⁵, dà una propria definizione di borgo, e considera come tali, quei comuni con al massimo 5.000 abitanti che sono “caratterizzati da un prezioso patrimonio culturale, la cui conservazione e valorizzazione sono fattori di grande importanza per il Sistema Paese”⁶.

Quindi da quanto illustrato sopra emerge che un borgo non può essere definito esclusivamente considerando parametri dimensionali o caratteristiche storico-culturali, ma tali due elementi devono essere combinati per far sì che un comune sia a tutti gli effetti un borgo. Nel prosieguo della trattazione, ai fini dell’analisi verranno presi in considerazione principalmente i comuni di piccole dimensioni (ovvero quelli caratterizzati da un numero di abitanti inferiore ai cinquemila), in linea con quanto definito dal MIBACT, ma anche quelli di medie

⁵ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, *2017 - Anno dei Borghi italiani*, direttiva del 02/12/2016, n° 555.

⁶ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, *2017 - Anno dei Borghi italiani*, direttiva del 02/12/2016, n° 555.

dimensioni (diecimila abitanti), a causa della mancanza di univocità nella definizione di borgo, che comporta l'assenza di canoni dimensionali prefissati.

1.1.2. IL PROCESSO DI ABBANDONO DEI BORGHI

Dalla fine della Seconda guerra mondiale, e successivamente con il miracolo ed il boom economici degli anni Cinquanta e Sessanta⁷, è iniziato un vero e proprio fenomeno di abbandono dei borghi, a vantaggio dei comuni di maggiore dimensione e delle città.

In riferimento al suddetto processo, è possibile classificare i borghi sia in base al grado di abbandono, sia attraverso le diverse cause che lo determinano⁸. In merito al primo aspetto è possibile individuare (Pirlone, Spadaro, op. cit.):

- borghi completamente abbandonati, caratterizzati da una totale assenza della popolazione, in cui sono presenti edifici in rovina;
- borgo parzialmente abbandonato, composto da una popolazione prevalentemente anziana, la quale non ha le competenze e le possibilità di riattivare il borgo a livello economico;
- borgo abbandonato con fondazione di un nuovo centro, caso tipico dei borghi colpiti dal sisma; il borgo antico è completamente abbandonato, solitamente a causa di calamità naturali, quindi il centro è stato ricostruito nei dintorni, in una zona più sicura.

⁷ CIOCCA P., *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007.

⁸ PIRLONE F., SPADARO I.; *Borghi antichi abbandonati: "nuovi vuoti" nelle città metropolitane. Il caso di Genova*; TRIA, Rivista Internazionale di Cultura Urbanistica; 2015.

Le cause, invece, che inducono ad abbandonare i borghi, sono numerose⁹, ma quelle pertinenti al presente lavoro sono tre: storiche, ambientali ed economico-commerciali.

Relativamente a quelle storiche, si menzionano in primo luogo le epidemie e le guerre, a causa delle quali gli abitanti di villaggi e città sono stati decimati o comunque costretti a spostarsi verso i centri urbani. Un altro fattore di questo tipo è inerente ai grandi cambiamenti intercorsi dal secondo dopoguerra, con la terza rivoluzione industriale e la conseguente riduzione delle distanze territoriali, con l'esplosione dei consumi e il miglioramento delle condizioni di vita¹⁰, gli abitanti dei piccoli borghi sono migrati con frequenza sempre maggiore verso le città, lasciando le piccole realtà in mano alla popolazione di età più avanzata.

Le cause ambientali riguardano in particolar modo gli eventi sismici ed il rischio idrogeologico. Esempi del primo caso sono il terremoto dell'Aquila del 2009, che ha causato lo spopolamento del centro storico, gravemente danneggiato, ed il più recente terremoto del 2016, che ha causato l'abbandono totale di molti borghi di Marche, Umbria e Lazio, per i notevoli danni che ha prodotto. Le cause di tipo ambientale però, sono connesse all'azione dell'uomo, che dovrebbe

⁹ Gli altri fattori che spingono all'abbandono dei borghi sono: gli espropri di terreni da parte dello Stato, fattori di tipo sociale e fattori antropici (ad es. il disastro di Chernobyl).

¹⁰ AMATORI F., COLLI A., *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Bruno Mondadori, 2011.

sostanziarsi in attività di prevenzione e di corretta valutazione per l'edificazione delle abitazioni.

Infine, per quanto concerne gli aspetti di tipo economico, uno dei principali fattori che causano lo spopolamento è l'industrializzazione iniziata nel ventesimo secolo ed ancora in atto, che ha determinato uno spostamento dei residenti dalle piccole realtà agricole, a quelle urbane, incrementando così l'abbandono delle campagne e dei piccoli villaggi lì localizzati.

1.1.3. L'INTERVENTO ISTITUZIONALE PER LA VALORIZZAZIONE DEI PICCOLI COMUNI

La principale problematica che si presenta nei piccoli comuni italiani, è l'assenza di adeguati servizi: ospedali, servizi di trasporto, infrastrutture efficienti. È questo il motivo per cui i cittadini italiani, soprattutto giovani, preferiscono abbandonare i piccoli centri a favore delle comodità delle medie e grandi città. Tale tematica deve essere affrontata dalle istituzioni, infatti ciò che manca nei borghi italiani è proprio l'intervento di carattere pubblico.

Lo stato italiano, però, con l'emanazione della legge n. 158 del 6 ottobre 2017, dal titolo "Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici dei medesimi comuni", ha istituito fondi e attività mirate allo sviluppo delle infrastrutture e servizi mancanti che causano l'abbandono delle piccole realtà italiane. La legge tratta diversi argomenti, suddivisi in 17 articoli, legati da una finalità comune, la quale si sostanzia nella seguente esplicitazione: *“La presente legge, [...] promuove e favorisce il sostenibile sviluppo economico, sociale, ambientale e culturale dei piccoli comuni, come definiti ai sensi del comma 2, [...], promuove l'equilibrio demografico del Paese, favorendo la residenza in tali comuni, e tutela e valorizza il loro patrimonio naturale, rurale, storico-culturale e architettonico. La presente legge favorisce l'adozione di misure in favore dei*

*residenti nei piccoli comuni e delle attività produttive ivi insediate, con particolare riferimento al sistema dei servizi essenziali, al fine di contrastarne lo spopolamento e di incentivare l'afflusso turistico*¹¹.” Al comma 2 dell’articolo 1, invece, è definito il concetto di piccolo comune, applicabile soltanto all’ambito della presente legge, e non estensibile e generalizzabile a tutto l’ordinamento giuridico¹². La concretizzazione della finalità dell’articolo 1¹³, può riscontrarsi nell’ Art. 5, “*Misure per il contrasto dell’abbandono di immobili nei piccoli comuni*”, il cui obiettivo è quello di ridurre l’allontanamento degli abitanti dai borghi, altrimenti destinati ad essere abbandonati, mediante la ripresa delle attività produttive e di servizio, e la riattivazione dei servizi essenziali, mancanti in maniera rilevante da queste realtà, cosicché gli abitanti non siano più spinti ad allontanarsi e siano stimolati a restare ed eventualmente tornare, nel caso in cui fossero già emigrati.

Un altro provvedimento legislativo è quello contenuto nella legge di Bilancio 2019 (articolo 1, comma 107)¹⁴, che attraverso il decreto attuativo del 10 gennaio 2019 del Ministero dell’Interno assegna dei fondi, nel limite complessivo

¹¹ Legge del 6 ottobre 2017, n° 158, Art. 1, comma 1, In Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 256 del 2 novembre 2017.

¹² “*Ai fini della presente legge, per piccoli comuni si intendono i comuni con popolazione residente fino a 5.000 abitanti nonché i comuni istituiti a seguito di fusione tra comuni aventi ciascuno popolazione fino a 5.000 abitanti*”.

¹³ RUGGERI G., RUGGERI E., BASSANI M., CAPITANO A., CARLIN M., DE ROSA B., LINZOLA C., MOLlicHELLA I.M., TAMBORINO M.L., ZUCCHETTI A.; *I piccoli comuni: E centri storici*; Key Editore, 2018.

¹⁴ Legge di Bilancio 2019, Art. 1, comma 107, In Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, serie generale n° 302 del 31 dicembre 2018, s. o. n° 62.

di 400 milioni di euro, da destinarsi ai piccoli e medi comuni (composti da un massimo di ventimila abitanti) per realizzare investimenti per la messa in sicurezza di edifici e infrastrutture. È prevista l'assegnazione di fondi in base alle dimensioni dei vari comuni, e le somme previste sono di:

- 40.000 euro ad ogni Comune con meno di 2.000 abitanti;
- 50.000 euro a ciascun Comune con popolazione tra 2.000 e 5.000 abitanti;
- 70.000 euro ai comuni con popolazione tra 5.000 e 10.000 abitanti;
- 100.000 euro ai comuni con popolazione tra 10.000 e 20.000 abitanti.

Ciò che emerge, quindi, è la volontà del legislatore di favorire lo sviluppo dei piccoli e medi comuni, che essendo una caratteristica peculiare dell'Italia come paese, devono essere sostenuti con interventi specifici, volti a rafforzare i sistemi di servizi ed infrastrutture la cui carenza spinge ad emigrare in comuni in cui, tali componenti, sono molto più sviluppati. È necessario contrastare attivamente l'abbandono e la perdita di residenti in queste realtà che sono fondamentali per la crescita del paese, in termini culturali, sociali ed economici.

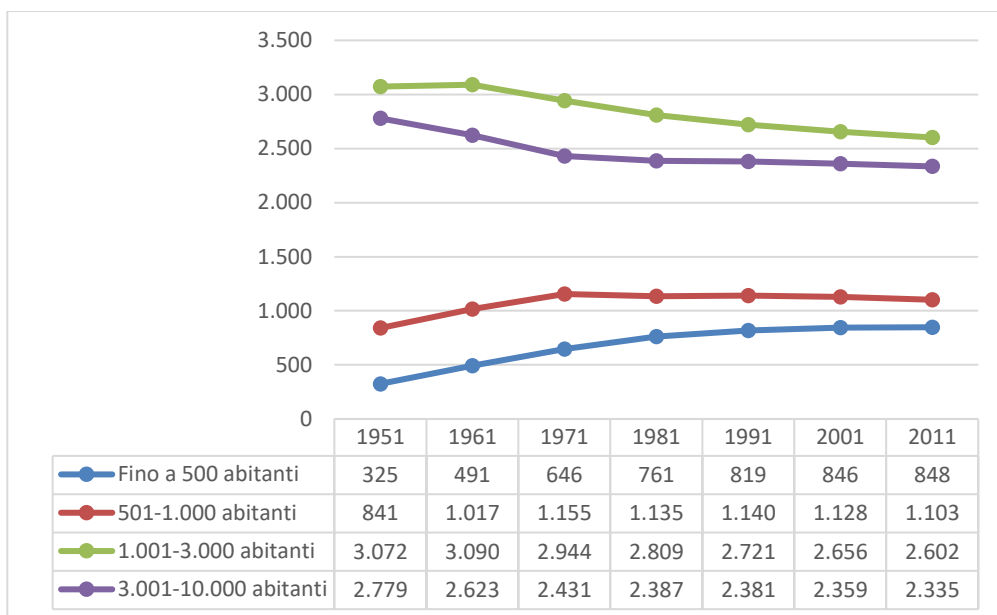
1.1.4. ANALISI DEI PRINCIPALI DATI SOCIO-DEMOGRAFICI

Per l'analisi della situazione demografica dei comuni italiani si fa riferimento ai dati Istat relativi ai censimenti della popolazione dall'anno 1951 all'anno 2011. In particolare, si considerano i dati inerenti al numero di comuni e alla popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni, per comprendere l'andamento della popolazione e la variazione della stessa, sia nell'intervallo di tempo considerato sia tra i vari comuni italiani, facendo riferimento in particolare a quelli con abitanti non superiori a diecimila.

Nel *Grafico 1* si osserva l'andamento del numero dei comuni in Italia. Quelli aventi un numero di abitanti inferiori ai cinquecento (<500) sono aumentati progressivamente durante i vari decenni, ed anche quelli con popolazione compresa tra le cinquecento e le mille unità (500-1.000) sono cresciuti nel complesso, con un leggero calo nelle ultime due decadi. Invece i comuni delle altre due classi demografiche sono diminuiti progressivamente, in particolare i comuni della terza classe demografica (1.000-3.000), si sono ridotti di 470 unità nell'arco dei sessant'anni esaminati. È da sottolineare che il numero più alto di comuni si ha nella classe demografica con abitanti tra i mille ed i tremila, quindi emerge una chiara prevalenza dei comuni di queste dimensioni su tutto il territorio italiano.

Grafico 1

Evoluzione del numero di comuni in Italia, dal 1951 al 2011.



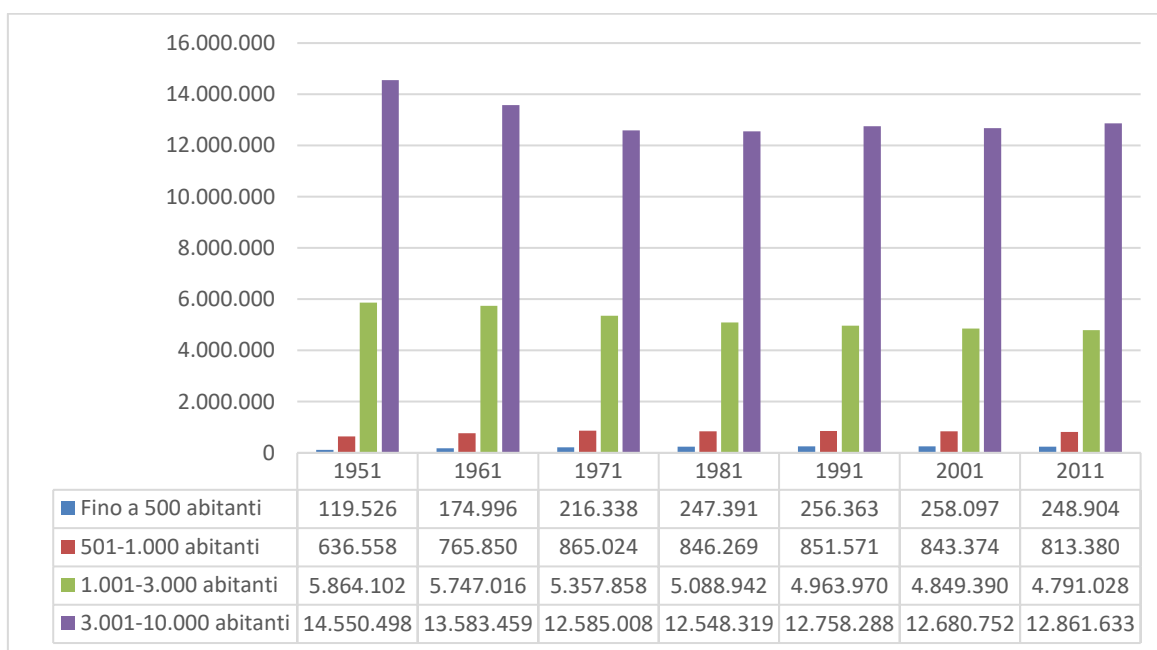
Fonte: Censimenti Istat, elaborazione personale.

Prendendo in esame, invece, la popolazione residente rispetto alle varie classi demografiche nel *Grafico 2*, è possibile valutare come questa sia cambiata nel tempo. Nei comuni con abitanti inferiori alle cinquecento unità (<500), si osserva nel tempo un aumento della popolazione residente, dapprima notevole per poi iniziare a rallentare fino a rimanere costante negli ultimi venti anni considerati (1991-2011). C'è quindi un aumento sia per quanto riguarda il numero dei comuni che per la popolazione residente. Procedendo con l'analisi della seconda voce, ovvero i comuni con abitanti compresi tra le cinquecento e le mille unità (500-1.000), possiamo notare un aumento sostanziale della popolazione che vede il suo

picco massimo nell'anno 1971, per poi diminuire nell'ultimo anno del censimento, in accordo con l'andamento del numero dei comune; nel caso di quelli con abitanti compresi tra i mille ed i tremila (1.000-3.000) è possibile osservare una progressiva riduzione dell'andamento della popolazione, così come nei comuni inclusi nella classe demografica più ampia (3.000-10.000). L'andamento della popolazione di queste due ultime classi è concorde alla riduzione del numero dei comuni in esse compresi.

Grafico 2

Evoluzione della popolazione residente in Italia, dal 1951 al 2011.



Fonte: Censimenti Istat, elaborazione personale.

Esaminando il *Grafico 3*, si può osservare l'andamento della variazione della popolazione residente, in percentuale, durante l'arco temporale considerato e

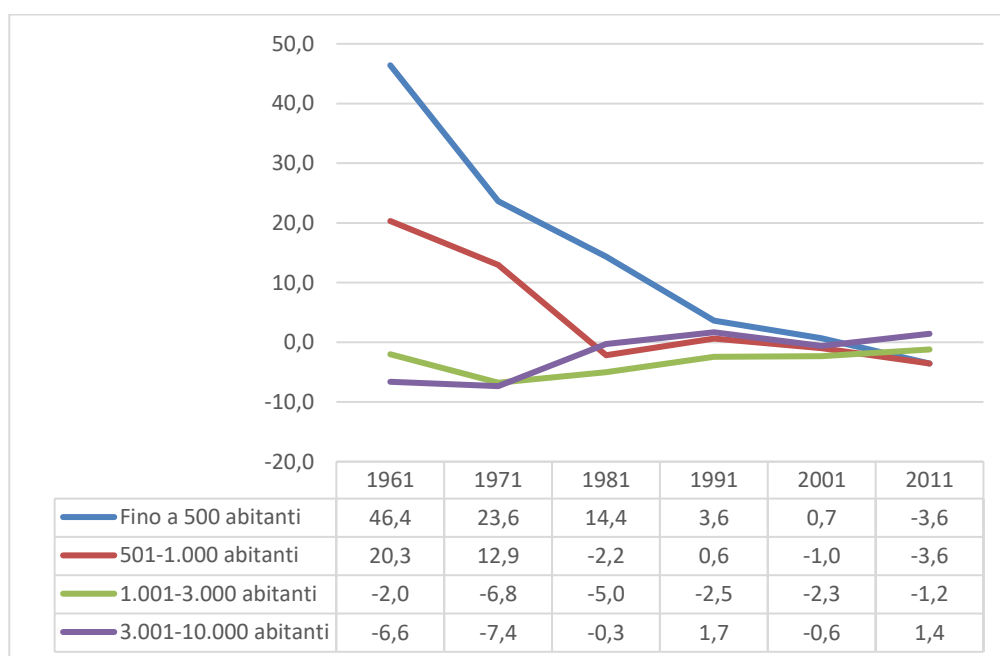
con riguardo alle varie classi demografiche in cui sono raggruppati i comuni. Si rileva che per le due classi più piccole, la variazione della popolazione in positivo è considerevole negli anni che vanno dal 1951 al 1971 (la colonna 1951 non è presente nel grafico perché i valori sono delle variazioni, perciò quelli relativi allo stesso sono indicati nella colonna successiva), anche se progressivamente si riduce; nelle decadi successive la variazione della popolazione rispetto alla decade precedente è sempre inferiore, mentre per quanto riguarda la classe demografica 501-1.000 si può notare una variazione prevalentemente negativa. Questi dati, se contestualizzati storicamente, ci rivelano che negli anni dal 1951 al 1971, anni del miracolo economico e del boom che l'Italia ha vissuto fino al 1963 (Ciocca, 2007), la popolazione aumenta notevolmente, e tale ventennio è caratterizzato da particolare benessere economico, per poi vedere un rallentamento e un'inversione di marcia in concomitanza della stagnazione dell'economia (anni sessanta) fino agli anni settanta e ottanta, anni di recessione economica, durante i quali ha preso il via l'attuale globalizzazione, che ha causato l'abbandono delle piccole realtà urbane a favore dei comuni più grandi, in particolare quelli caratterizzati da una popolazione residente superiore alle diecimila unità¹⁵. Considerando, invece, la variazione della popolazione residente nei comuni compresi nelle due classi demografiche maggiori, possiamo notare da subito un trend negativo, che rimarrà tale per tutto il periodo

¹⁵ Cfr. *Appendice 1: Numero di comuni e popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni ai censimenti 1951-2011 e 2014.*

temporale esaminato nella terza classe, mentre per la quarta l'andamento vedrà una variazione in positivo negli anni 1991 e 2011. Questo implica che tali comuni, a differenza degli altri analizzati poc'anzi, sono caratterizzati da uno spopolamento costante nell'arco dei sessant'anni esaminati, ciò coerentemente con la notevole riduzione del numero dei comuni, emersa dall'analisi del *Grafico 1*.

Grafico 3

Trend delle variazioni percentuale della popolazione residente dal 1951 al 2011.



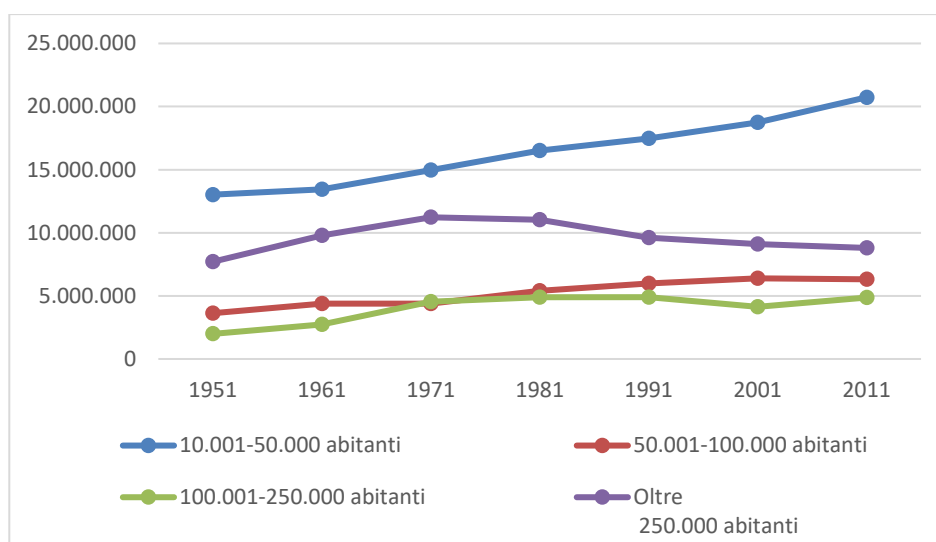
Fonte: *Censimenti Istat, elaborazione personale.*

In conclusione, comparando i suindicati tre grafici, possiamo affermare che nonostante l'aumento del numero dei comuni di piccolissime dimensioni, l'andamento della popolazione non si è rilevato essere in contestuale crescita, ed ha raggiunto una variazione negativa nell'ultimo decennio considerato (2001-2011).

Analizzando invece i comuni piccoli e medi (1.000-10.000), è emerso che unitamente alla riduzione del numero dei comuni, si è verificata anche una diminuzione della popolazione residente, a vantaggio delle città con abitanti superiori ai diecimila. Ciò implica che nell'arco dei sessant'anni studiati in cui sono stati effettuati i Censimenti della popolazione, c'è stato un totale e progressivo spopolamento dei piccoli comuni, a vantaggio di quelli medi e grandi¹⁶.

Grafico 4

Evoluzione della popolazione residente dal 1951 al 2011 per classi demografiche maggiori di 10.000 abitanti.



Fonte: Censimenti Istat, elaborazione personale.

Analizzando invece i dati più recenti, in particolare quelli riferiti al 2018, e quindi non relativi ai Censimenti¹⁷ svolti dall'Istituto Nazionale di Statistica, ma

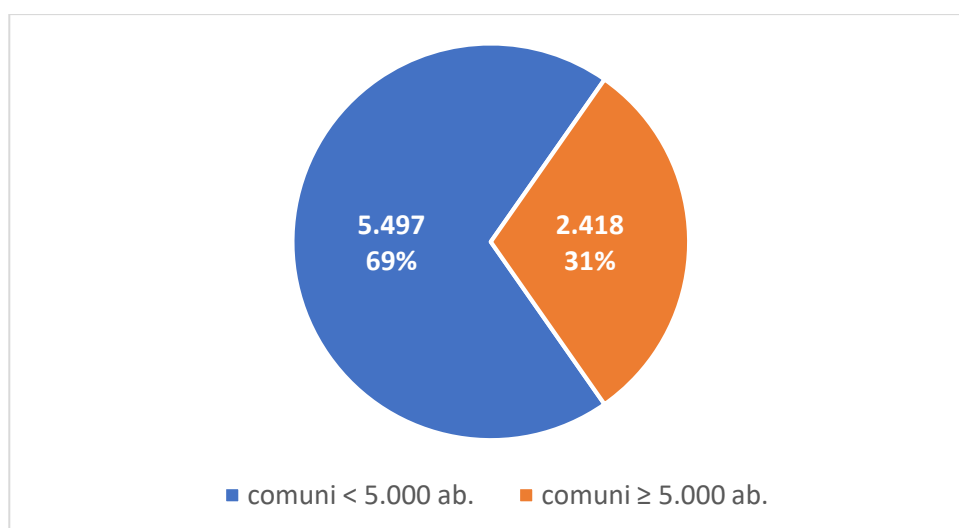
¹⁶ Cfr. *Appendice 1: Numero di comuni e popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni ai censimenti 1951-2011 e 2014.*

¹⁷ Dal 1861, con cadenza decennale, ad eccezione del 1891 e del 1941. Altra eccezione è il censimento del 1936, svolto a causa di una riforma legislativa del 1930, che aveva ridotto la

comunque elaborati dallo stesso, si può notare come nella penisola italiana, siano largamente dominanti i comuni con una popolazione inferiore alle cinquemila unità. Ed in particolar modo, su un totale di 7.915 comuni, questi costituiscono ben il 69%. Quindi l'Italia è un paese caratterizzato da molte piccole realtà, e molte di queste sono borghi antichi, che costituiscono una parte fondamentale del patrimonio storico artistico e culturale italiano.

Grafico 5

Rappresentazione del numero dei comuni italiani nel 2018, in termini assoluti e percentuali.



Fonte: Istat, elaborazione personale.

Confrontando i sopracitati valori attinenti al numero di comuni presenti in Italia, con la relativa popolazione che abita queste realtà, possiamo notare come i

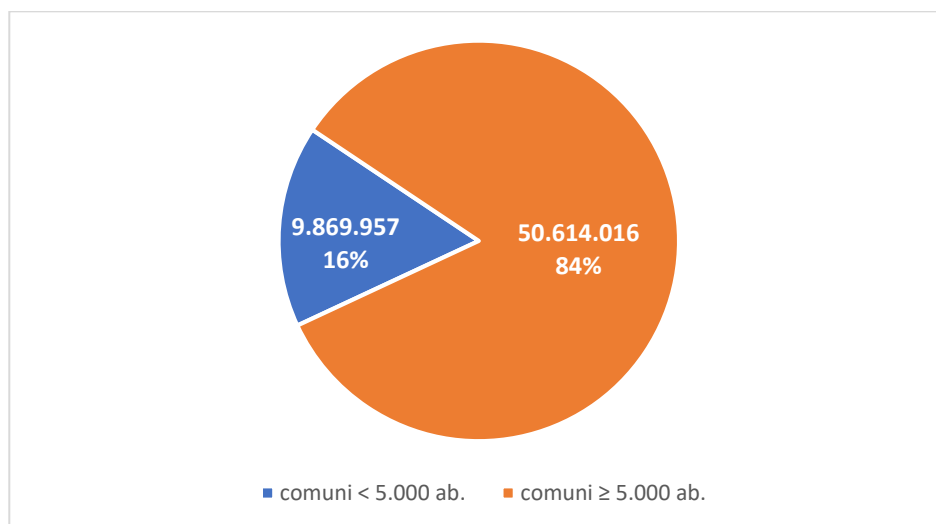
periodicità a 5 anni, ma poi è stata ricostituita la cadenza tradizionale di dieci anni. Dal 2018 il censimento ha cadenza annuale, secondo l'articolo 3 del d.l. del 18 ottobre 2012, n° 179, convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n° 221, in attuazione del Regolamento (CE) 9 luglio 2008, n° 763/2008 e successivi.

dati connessi ad essa abbiano un andamento opposto rispetto a quelli analizzati nel grafico precedente. Infatti, la popolazione che abita i comuni di dimensioni più piccole è pari solo al 16% della popolazione totale, mentre il restante 84% della popolazione italiana risiede nei comuni di dimensioni superiori ai cinquemila abitanti.

In conclusione, ciò che emerge da questa ulteriore indagine, è che il territorio è caratterizzato prevalentemente da piccoli comuni e borghi, la cui popolazione, però, è un sesto del totale; i restanti cinque sesti invece, sono distribuiti su meno della metà dei comuni italiani, di medie e grandi dimensioni.

Grafico 6

Rappresentazione della popolazione residente nei comuni italiani nel 2018, in termini assoluti e percentuali.



Fonte: Istat, elaborazione personale.

1.2. LA REGIONE MARCHE: UN CONTESTO POST-SISMA

I comuni marchigiani, con l'evento sismico che ha colpito l'Italia centrale nel 2016, in particolare con le scosse del 30 ottobre, hanno subito danni gravi, che hanno indotto i cittadini ad abbandonare quelle zone, in particolare i comuni ed i borghi più piccoli. I comuni del cratere marchigiano, come indicato nel D.L. n° 189 del 17 ottobre 2016, sono 85¹⁸, in particolare nel 73%¹⁹ dei Comuni la popolazione residente conta meno di 3.000 abitanti, e lo spopolamento di queste aree, oltre al recente evento sismico, è dovuto anche alle cause economiche, ambientali, e storiche introdotte precedentemente.

Il terremoto del 2016 quindi ha contribuito in maniera determinante al processo di spopolamento dei piccoli borghi. In particolare, il peggioramento delle carenze di servizi ed infrastrutture e il ritardo dell'intervento statale in queste zone hanno reso la vita dei cittadini insostenibile.

Lo spopolamento delle aree incluse nel cratere, però, è iniziato già nel 2014 (1° gennaio 2015), in un periodo in cui la regione ancora non era stata colpita dagli

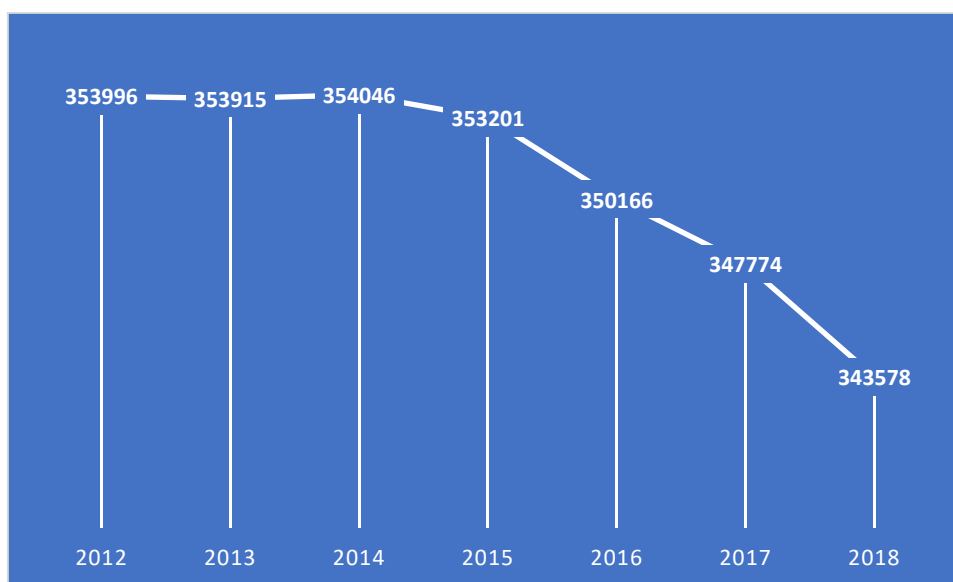
¹⁸ Decreto-legge del 17 ottobre 2016, n° 189, In Gazzetta Ufficiale, Serie generale n° 244 del 18 ottobre 2016, coordinato con la legge di conversione 15 dicembre 2016, n° 229 (nella stessa Gazzetta Ufficiale - alla pag. 1), recante: "Interventi urgenti in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del 2016.". (16A08716) (GU Serie Generale n.294 del 17-12-2016), Allegati 1,2. Inizialmente i comuni del cratere marchigiano erano 87, ma in seguito all'accorpamento di Fiordimonte e Pieveboggiana, che hanno dato vita al comune di Valfornace, e all'inglobamento di Acquacanina da parte del comune di Fiastra, si sono ridotti ad 85.

¹⁹ Tabelle cratere sisma 10 aprile 2017, *Istat*, Feb 2019, www.istat.it. Sul totale degli 85 comuni, 62 hanno una popolazione pari o inferiore ai 3000 abitanti.

eventi sismici (anche se alcune realtà marchigiane hanno risentito del precedente sisma del 1997 e non si sono più riprese). Infatti, nel 2012 la popolazione era di 353.996 abitanti, per poi scendere a 350.166 al primo gennaio 2016, raggiungendo quota 343.578²⁰ individui nel 2018.

Grafico 7

Andamento demografico della popolazione nel cratere dal 2012 al 2018.



Fonte: Popolazione residente al 1° Gennaio Regione Marche 2012-2018, con successiva selezione dei comuni costituenti il cratere, Istat. Rappresentazione personale.

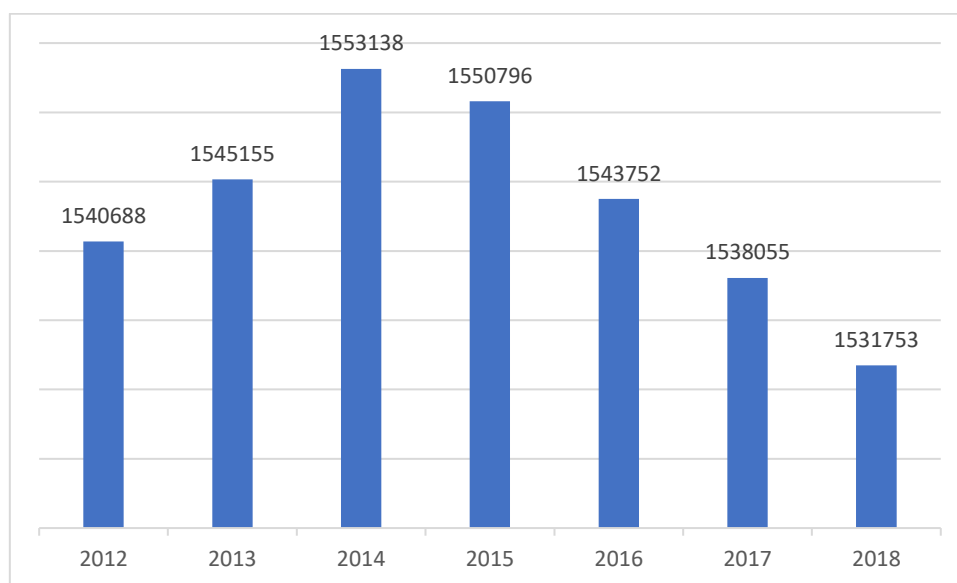
Si nota inoltre che la popolazione dell'intera regione dal 2012 al 2016 ha visto un leggero aumento, per poi dopo il 2016 ed i sismi dello stesso anno, fare

²⁰ Popolazione residente al primo gennaio 2012-2018, *I.Stat*, Mar 2019, dati.istat.it. I dati statistici non rappresentano in maniera esaustiva il fenomeno di spopolamento del cratere, in quanto alcuni cittadini risultano residenti dei comuni terremotati ma in realtà vivono lungo le coste marchigiane.

un'inversione di marcia, ed assestarsi sulle 1.531.753 abitanti. In particolare, i piccoli comuni che sono caratterizzati da un'altimetria elevata, (Ussita, Castel Sant'Angelo sul Nera, Visso ecc.) hanno risentito maggiormente dei danni strutturali causati dal terremoto. Peraltro, in queste aree, già dagli anni Cinquanta si registra un calo della popolazione che poi nel tempo è rimasto costante e che è stato accentuato dagli eventi sismici, prima del 1997, poi da quelli con effetti maggiormente distruttivi del 2016.

Grafico 8

Evoluzione della popolazione della Regione Marche dal 2012 al 2018.



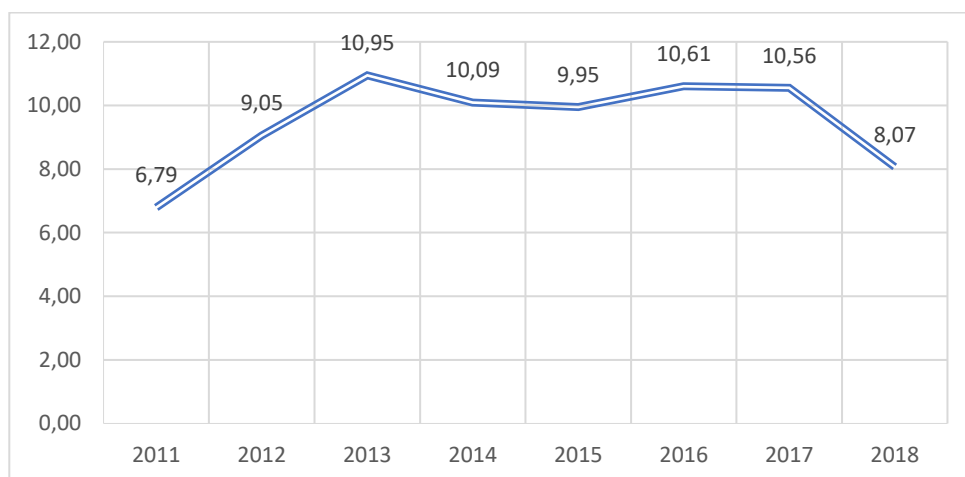
Fonte: Popolazione residente al 1° Gennaio Regione Marche 2012-2018, ISTAT. Rappresentazione personale.

Oltre a quanto detto, emergono problemi di tipo occupazionale e culturale. Problemi che erano già presenti prima del 2016, e che sono stati intensificati da

quanto accaduto. Infatti, il sisma ha solo potuto accentuare notevolmente queste problematiche, per cui per cercare di mantenere la popolazione nei borghi marchigiani è necessario investire in occupazione e rivalorizzare il patrimonio culturale, cercando di ridare vita a queste zone, anche se tra il 2017 e il 2018 il tasso di disoccupazione si è ridotto di oltre due punti percentuali.

Grafico 9

Evoluzione del tasso di disoccupazione nella Regione Marche dal 2011 al 2018 in percentuale.



Fonte: Tasso di disoccupazione – livello regionale, Istat, Mar. 2019. Riproduzione personale.

Un'altra analisi condotta, riguarda l'andamento della popolazione per singolo comune, i dati sono stati raggruppati per ciascuna provincia della regione Marche. Il documento, a causa delle sue grandi dimensioni, non è stato inserito nel presente lavoro. Il periodo considerato va dal 2011 (i dati presi in esame sono sia quelli relativi al censimento svolto dall'Istat nello stesso anno, sia quelli disponibili al primo gennaio 2012, ed emerge una minima differenza tra i valori dell'una e

l'altra colonna. Si propone di seguito una piccola tabella esemplificativa di quanto detto), al 2017, in quanto, al momento dell'estrazione dei dati, erano disponibili quelli attinenti al primo gennaio 2018, e quindi riferiti all'anno precedente.

Tabella 1

Andamento popolazione in tre comuni della provincia di Ancona, al primo gennaio degli anni 2011, 2012.

Comuni	Anno 2012	Anno 2011
Castellone di Suasa	1.705	1.702
Genga	1.870	1.875
Offagna	1.888	1.880

Fonte: Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio, dall'anno 2012 al 2018, vista territoriale, Demo Istat, Mar. Apr. 2019, demo.istat.it; Censimento della popolazione, 2011.

In seguito all'estrazione dei dati, gli stessi sono stati inseriti in un documento Excel, in cui ogni foglio contiene i comuni di ciascuna provincia. Successivamente i comuni, a cui è associato il numero dei residenti per ogni anno, sono stati organizzati in ordine crescente, dal più piccolo al più grande, così da poterli raggruppare per classi demografiche. Le classi scelte, in quanto ritenute più significative e maggiormente esplicative del fenomeno dello spopolamento, sono state le seguenti:

- Comuni con un numero di abitanti inferiore alle 3.000 unità;

- Comuni con un numero di abitanti compresi tra le 3.001 e le 5.000 unità;
- Comuni composti da un numero di abitanti inclusi nell'intervallo di 5.001 e 10.000 unità;
- Comuni con un numero di abitanti superiore alle 10.001 unità.

Infine, sono stati conteggiati i totali di ciascuna classe demografica ed il totale complessivo del numero di abitanti per provincia per ciascun anno esaminato, così da poter vedere l'andamento demografico nei comuni di ciascuna provincia per ogni anno.

Ciò che emerge dall'analisi di questi dati, in primo luogo, è che si nota una generale riduzione della popolazione al primo gennaio 2018, rispetto all'anno di partenza preso in considerazione (2011). Tra i comuni delle cinque province marchigiane, in termini assoluti, quelli che sembrano non aver subito variazioni a livello di popolazione sono quelli della provincia di Fermo, che da un totale di 174.857 abitanti nel 2011, passa ad un totale di 174.338 al primo gennaio 2018. Tale valore però non è costante nel tempo, in quanto si riscontra un leggero aumento della popolazione totale fino al 2015 (01/01/2016), per poi ridursi nei due anni successivi, i quali sono gli anni post-sisma. Infatti, anche i comuni della provincia

di Fermo fanno parte del cratere²¹, ed effettivamente la riduzione della popolazione, rispetto all'anno precedente è avvenuta negli anni 2016 e 2017. Si nota maggiormente la suddetta diminuzione nei comuni con abitanti inferiori ai 3.000, che fanno parte del cratere, mentre si nota un leggero incremento (rispetto al 2011) della popolazione nei comuni con abitanti superiori alle 10.000 unità, in particolar modo verso le località di mare (Porto Sant'Elpidio e Porto San Giorgio).

Tabella 2

Evoluzione popolazione nei comuni di Porto San Giorgio e Porto Sant'Elpidio, al primo gennaio degli anni 2012 e 2018.

Comune	2018	2012
Porto San Giorgio	16.068	15.929
Porto Sant'Elpidio	26.408	25.442

Fonte: Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio, dall'anno 2012 al 2018, vista territoriale, Demo Istat, Mar. Apr. 2019, demo.istat.it

In generale, l'andamento di tutte e cinque le province marchigiane è il seguente: nel 2011 la popolazione totale di ciascuna provincia e tutti i comuni che la costituiscono, si attesta su un determinato valore, il quale tende ad aumentare fino agli anni 2014 e 2015. Dal primo gennaio 2017 (e quindi per l'anno 2016), si nota una riduzione generale della popolazione. La provincia marchigiana che ha

²¹ Decreto-legge del 17 ottobre 2016, n. 189, In Gazzetta Ufficiale, Serie generale n° 244 del 18 ottobre 2016, coordinato con la legge di conversione 15 dicembre 2016, n. 229 (in questa stessa Gazzetta Ufficiale - alla pag. 1), recante: "Interventi urgenti in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del 2016.". (16A08716) (GU Serie Generale n.294 del 17-12-2016), Allegati 1,2.

subito maggiormente questa riduzione della popolazione è quella di Macerata, in quanto sui comuni appartenenti ad essa si sono riversati i maggiori danni del sisma del 2016. Questo si può notare dall'andamento della popolazione nei piccoli comuni, in particolar modo quelli con abitanti inferiori ai 3.000. Si passa da un totale di 35.613 abitanti nel 2011 ad un totale di 33.498 abitanti al primo gennaio 2018. Anche nei comuni di dimensioni maggiori si ha un andamento di questo tipo, ma i comuni più colpiti sono quelli poc'anzi presi in considerazione. Inoltre, si rileva un aumento della popolazione nelle città costiere, in particolar modo Civitanova Marche e Porto Recanati. Nella prima l'incremento avviene dal primo gennaio 2016 e si ha un incremento di circa 400 unità, mentre per quanto riguarda Porto Recanati l'aumento della popolazione inizia nel corso del 2012 (con un incremento di circa 300 unità fino a raggiungere al primo gennaio 2018 un aumento di circa 1000 abitanti) per poi proseguire negli anni successivi. Uno dei motivi risiede nel fatto che negli anni post-sisma si è verificata una migrazione interna, dai piccoli comuni distrutti, alle città costiere.

Tabella 3

Andamento popolazione nel comune di Civitanova Marche, al primo gennaio degli anni 2016, 2018.

Comune	2018	2016
Civitanova Marche	42.353	41.983

Fonte: Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio, dall'anno 2012 al 2018, vista territoriale, Demo Istat, Mar. Apr. 2019, demo.istat.it

Tabella 4

Andamento popolazione nel comune di Porto Recanati, al primo gennaio degli anni 2012, 2013, 2016.

Comune	2018	2013	2012
Porto Recanati	12.609	11.716	11.497

Fonte: Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio, dall'anno 2012 al 2018, vista territoriale, Demo Istat, Mar. Apr. 2019, demo.istat.it

Un'altra provincia che ha subito gli effetti del sisma del 2016 è quella di Ascoli Piceno, i cui comuni hanno registrato una diminuzione della popolazione negli anni del terremoto, 2016 e 2017. Infatti, osservando i valori totali degli abitanti della provincia, emerge che fino al 2015 i valori si attestano sulle 210.000 unità, mentre negli anni sopramenzionati, si nota una riduzione di circa 500 unità al primo gennaio 2017, per poi al primo gennaio 2018 passare a più di 1.000 unità.

Ad un primo impatto non sembrerebbe verificarsi una riduzione della popolazione nei comuni piccoli, in quanto dal 2011 con 27.615 abitanti si passa al 2017 con 28.806 abitanti. Osservando meglio i dati però si nota che al primo gennaio 2014, viene inclusa nella categoria di comuni con abitanti inferiori alle 3.000 unità, il comune di Acquasanta Terme, il quale prima era inserito nella fascia dei comuni con abitanti compresi tra le 3.001 e 5.000 unità, in quanto passa da un totale di 3.013 abitanti (01/01/2013) ad un totale di 2.985 abitanti. Se escludiamo tale comune dalla somma degli abitanti in questa fascia demografica è possibile

verificare che c'è una progressiva riduzione degli abitanti dal 2011. Ciò è vero anche se analizziamo il totale degli abitanti della fascia demografica a partire dal primo gennaio 2014, in quanto si nota che nonostante ci sia stato un incremento del valore totale (dovuto appunto all'inclusione di tale comune nella categoria), negli anni successivi tale dato tende a diminuire progressivamente, anche nel periodo 2016 e 2017 caratterizzati dal sisma. Questo si verifica anche per le altre fasce demografiche, ad eccezione di quella con abitanti maggiori alle 10.000 unità. Studiando l'evoluzione della classe demografica con abitanti compresi tra le 3.000 e 5.000 unità, si rileva che dal primo gennaio 2014 non è più incluso il comune di Acquasanta Terme, come detto sopra, e si aggiunge alla classe, al primo gennaio 2018, il comune di Offida, che perde degli abitanti rispetto all'anno precedente e quindi si sposta nella fascia demografica inferiore. Analizzando i dati al netto di questi due comuni, emerge che gli altri appartenenti a questa classe demografica non subiscono notevoli riduzioni di abitanti, soltanto un lieve decremento dal 2011 fino al 2017. Anche nella terza fascia si ha una situazione simile, in quanto il totale degli abitanti dei comuni appartenenti ad essa rimane costante nel tempo e solo al primo gennaio 2018, si ha una brusca riduzione ma soltanto per il fatto che il comune di Offida è passato ad una classe più bassa.

Infine, rimangono da analizzare le province di Ancona e Pesaro Urbino. Sebbene nessun comune di entrambe le province sia incluso nel cratere del sisma

2016, osservando i totali risulta che negli anni si è assistito ad una riduzione della popolazione. Nel caso della provincia di Ancona, questa riduzione non si nota osservando soltanto l'anno iniziale (2011) e quello finale (2017), in quanto comparando solamente questi due anni si rileva una lieve diminuzione, passando da un totale di 473.865 ad un totale di 472.603. Mentre, considerando tutti gli anni del periodo, si indica che a partire dal 2012 (01/01/2013) inizia l'incremento della popolazione, per poi esplodere nell'anno successivo arrivando ad un totale di 479.275 abitanti, per poi progressivamente diminuire fino a raggiungere il suo picco più basso nel 2017, come si può verificare dai dati disponibili al primo gennaio 2018. La classe demografica più ampia rispecchia l'andamento dei totali, ma in corrispondenza del primo gennaio 2016 si osserva una notevole riduzione, dovuta al passaggio del comune di Montemarciano alla classe demografica inferiore. Esaminando i valori dei precedenti anni, al netto di quelli di tale comune, si può dichiarare che l'andamento rimane invariato, seguendo quello dei totali. Nelle altre classi demografiche i valori rimangono costanti sostanzialmente per tutto il periodo considerato. La classe che riscontra una riduzione della popolazione è quella inferiore ai 3.000 abitanti. A primo impatto sembrerebbe che siano notevolmente diminuiti gli abitanti, ma ad un livello più profondo, appare che i comuni di Ripe, Monterado e Castelcolonna sono stati uniti in un singolo comune, che si colloca dal primo gennaio 2015 nella classe demografica con abitanti compresi tra i 5000 e i 10.000. Questo porta ad incrementare il numero degli abitanti compresi in questa

classe, ma anche qui, considerando i valori al netto di questo comune e degli altri che si inseriscono nella classe o si tolgono da essa, si rileva un andamento costante nel tempo della popolazione totale.

Per quanto riguarda invece la provincia di Pesaro-Urbino, si passa da un totale di 362.583 abitanti nel 2011 ad un totale di 360.125 al primo gennaio 2018. Anche in questo caso la riduzione non è progressiva, poiché fino al 01/01/2014 tende ad aumentare, per poi invertire l'andamento e cominciare a diminuire, fino al raggiungimento del valore sopracitato.

Tabella 5

Evoluzione popolazione totale nella provincia di Pesaro Urbino, dal primo gennaio 2011 al 2018.

Prov.	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Pesaro Urbino	360125	360711	361561	363353	364385	363388	362676	362583

Fonte: Popolazione residente per età, sesso e stato civile al 1° gennaio, dall'anno 2012 al 2018, vista territoriale, Demo Istat, Mar. Apr. 2019, demo.istat.it

Dai dati esaminati si delinea un notevole decremento della popolazione nei piccoli comuni, ma questo è dovuto dall'accorpamento di alcuni di essi in tre diversi nuovi: Terre Roveresche (composto da Piagge, Barchi, San Giorgio di Pesaro e Orciano di Pesaro), Colli al Metauro (costituito da Saltara, Montemaggiore e Serrungarina) e Vallefoglia (composto da Colbordolo e Sant'Angelo in Lizzola). Questi ultimi due sono costituiti da abitanti superiori alle 10.000 unità, mentre Terre

Roveresche è incluso nella classe demografica con abitanti compresi tra le 5.000 e 10.000 unità. Ora, analizzando l'andamento della popolazione nella classe demografica minore, si può notare una leggera riduzione della popolazione nel tempo, per poi divenire drastica al primo gennaio 2018, a causa dell'accorpamento dei comuni precedentemente nominati. Non si può parlare di spopolamento di quest'area in quanto la popolazione che abitava i precedenti comuni è rimasta sostanzialmente la stessa. Però comunque è da sottolineare che un processo di leggero spopolamento era già in atto dal 2011 per quanto riguarda questa fascia demografica. Medesima situazione si riscontra per la classe demografica con abitanti compresi tra i 5.000 e i 10.000, in quanto dal primo gennaio 2015 e 2018 si vanno a creare due nuovi comuni, attraverso la fusione di altri contenuti in questa categoria, che si posizionano nella fascia demografica successiva, mentre rimane in questa categoria, il nuovo comune Terre Roveresche. In sostanza la popolazione sembra diminuire drasticamente, ma ciò accade per effetto della nascita di questi nuovi comuni e dello spostamento di essi in altre fasce demografiche; in ogni caso un leggero processo di spopolamento è sempre in atto. Infine, per quanto riguarda l'ultima classe demografica, si rileva un notevole aumento della popolazione in corrispondenza del primo gennaio 2015, a causa dell'inclusione del comune Vallefoglia nella categoria e al primo gennaio 2018 del comune Colli al Metauro. Al netto di questi due comuni la popolazione sarebbe rimasta sostanzialmente invariata in questa classe demografica, rispetto all'anno di partenza.

La presente analisi conduce alla conclusione ipotizzata precedentemente: nella Regione Marche vi è in corso un processo di spopolamento, che interessa i piccoli comuni con dimensioni inferiori ai 3.000 abitanti. Nelle province colpite dal sisma del 2016 (Macerata, Ascoli Piceno e Fermo) tale fenomeno si è accentuato, ma comunque persiste anche nelle altre due (Ancona, Pesaro Urbino), anche se i loro comuni non appartengono al cratere del sisma.

Il presente lavoro proseguirà prendendo in esame gli argomenti del Marketing territoriale e dell'economia circolare, al fine di esaminare le opportunità di rilancio e ripopolamento dei borghi italiani, mediante le attività imprenditoriali.

CAPITOLO 2. IL MARKETING TERRITORIALE: DEFINIZIONE, PRINCIPI, SVILUPPO DEL PIANO STRATEGICO

Negli ultimi anni, in particolar modo a partire dagli anni '80, si sono verificati notevoli cambiamenti nell'ambito dell'economia mondiale (Silvestrelli, Agazzani, 2002)²², in primis la globalizzazione tuttora in atto, che hanno condotto ad una sempre maggiore integrazione dell'offerta di beni materiali con i servizi, in quanto la competizione si è estesa su scala internazionale piuttosto che locale, come invece era in precedenza, la quale ha spinto verso una sempre più intensa differenziazione dell'offerta. Tale aumento della competizione è stato favorito dalla maggiore trasferibilità delle risorse sul territorio, che ha permesso di ridurre le distanze tra le varie aree geografiche e quindi di rapportarsi a competitors che in passato non erano presi in considerazione a causa di questa maggiore lontananza.

Quindi la concorrenza, oltre che tra imprese, diventa anche territoriale: le aziende sceglieranno il territorio più rispondente alle proprie esigenze e che assicurerà vantaggi alle stesse. Questa rivalità rende perciò il territorio stesso un prodotto, con punti di forza da valorizzare e punti di debolezza da migliorare, mediante l'adozione di strumenti e strategie che gli permettano di essere preferito rispetto ad altri prodotti-territori.

²² SILVESTRELLI S., AGAZZANI D., *Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto*, Economia e diritto del terziario, 1, 2002.

Il termine prodotto va inteso in senso lato, poiché ci sono notevoli differenze tra il prodotto tipico di un'impresa manifatturiera e quello territoriale: il primo viene definito ad hoc, sulla base dell'analisi della domanda e sulla base delle necessità della stessa, e quindi si adatta ai bisogni della clientela ed è così proposto sul mercato; il territorio invece, è caratterizzato da un insieme di risorse e tratti specifici che lo rendono unico, ma che non possono essere cambiati a piacimento, in quanto sono intrinseci. Quindi, sì, l'analisi della domanda di un territorio è fondamentale, ma non è possibile utilizzarne i risultati come nel caso del prodotto industriale-manifatturiero: è necessario valorizzare ed esaltare invece quelle caratteristiche fondamentali del territorio che possono essere desiderabili per la maggior parte della domanda, la quale è fortemente eterogenea e difficilmente segmentabile.

Per raggiungere tale obiettivo, quindi è possibile ricorrere al marketing territoriale, ovvero quell'insieme di attività volte ad analizzare, valorizzare e promuovere il territorio, portare benessere agli attori interni ed esterni che interagiscono con esso, ed infine adottare una strategia competitiva che gli permetta di essere scelto rispetto ai territori concorrenti. Ciò si realizza in un concetto che è alla base del marketing in generale, e non solo quello territoriale, ovvero quello di creare valore per i propri clienti.

Infine, per realizzare un'efficace strategia di marketing territoriale, è necessario creare una sorta di collaborazione tra i diversi pubblici portatori

d'interesse, che permetta lo sviluppo di effetti sinergici²³ tra le varie componenti dell'offerta territoriale, in modo da offrire un prodotto-territorio maggiormente competitivo; la collaborazione tra diversi pubblici inoltre, permetterà agli stessi di attivare processi di apprendimento, che renderanno le strategie di marketing territoriale maggiormente efficaci e di conseguenza il prodotto territoriale risulterà maggiormente competitivo.²⁴ (Gregori, 2013)²⁵ afferma 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.”

Di seguito verranno trattati i principali temi del marketing territoriale, senza presunzione di esaustività, ma al fine di rendere disponibili informazioni utili all'inquadramento dell'impresa analizzata nel contesto territoriale.

²³ Secondo il Vocabolario Treccani: “Azione combinata e contemporanea, collaborazione, cooperazione di più elementi in una stessa attività, o per il raggiungimento di uno stesso scopo o risultato, che comporta un rendimento maggiore di quello ottenuto dai vari elementi separati”, Feb. 2019, www.treccani.it.

²⁴ MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

²⁵ GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A., *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso “Land of Value (LOV)”*, Rivista Piccola Impresa/Small Business n. 1, anno 2013.

2.1. SPECIFICITÀ E CARATTERISTICHE PRINCIPALI

2.1.1. IL CONCETTO DI TERRITORIO

Il territorio è l'oggetto principale a cui si applica il marketing territoriale. Sostanzialmente infatti, con questa accezione si intende proprio marketing applicato, declinato al territorio. Quest'ultimo, nel tempo, è stato in modo crescente oggetto di studio, fino a che non è stato considerato un bene economico caratterizzato da elementi distintivi, che lo rendono unico e diverso rispetto ad altri territori.

Ci sono differenti definizioni di territorio, che lo analizzano da diverse prospettive. Vi sono definizioni sociologiche, economiche, urbanistiche e geografiche. Ai fini di questo lavoro, utilizzeremo quella proposta da Golinelli²⁶, e ripresa da Caroli nella sua opera²⁷, secondo cui il territorio è un *“sistema vitale, in quanto è la risultante in continua evoluzione della presenza in uno spazio con certe caratteristiche di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni guidato dal sub-sistema costituito dal sistema del governo”*. Per Caroli, che quindi considera il territorio come un sistema, è rilevante, oltre all'aspetto spaziale, anche

²⁶ GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*. Giappichelli Editore, Torino, 2002.

²⁷ CAROLI M. G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2006.

quello temporale, cosicché il concetto di territorio non sia statico, ma dinamico, in quanto è in continua evoluzione nel tempo.

Sul territorio risiedono diversi attori, che possono essere persone fisiche oppure organizzazioni, che utilizzano determinate risorse al fine di implementare attività su di esso. Essi possono essere catalogati in base alla loro intensità. Possono esservi attori forti, ovvero che risiedono stabilmente sul territorio; attori ad intensità media, che non risiedono stabilmente sul territorio ma hanno rapporti frequenti e consistenti con lo stesso; attori deboli, che invece non risiedono sul territorio e non hanno nemmeno rapporti significativi con esso. Inoltre, gli attori, oltre ad utilizzare le risorse del territorio, possono essere anch'essi definiti come tali, dal momento che possono intervenire sul territorio attraverso gli asset e le conoscenze che possiedono, apportando così maggior valore; possono essere considerati risorse poiché ne valorizzano al meglio quelle esistenti e possono attrarne delle altre (Caroli, 2006).

La categorizzazione degli attori che insistono in un determinato territorio è realizzabile anche riferendosi a soggetti pubblici e soggetti privati. Infatti, i primi sono fondamentali perché gestiscono le politiche di sviluppo locale, mentre i secondi, sono fondamentali nell'attivazione dei processi di crescita. Un'altra

tipologia di distinzione, operata da Paoli²⁸, suddivide gli attori in quattro diverse categorie: un livello comunale, uno metropolitano, uno regionale ed infine un livello nazionale. In ultima analisi, è stato inserito anche un livello internazionale. Per quanto riguarda il livello più basso, e quindi anche più locale, e cioè quello comunale, esso è caratterizzato da un ufficio municipale che mette in relazione tutti i servizi esistenti che non sono ancora connessi tra loro e quindi svolge una funzione informativa per i soggetti che vogliono entrare in contatto con quel determinato territorio. Il secondo livello, quello metropolitano, è caratterizzato da un collegamento di alcune periferie ad una città di grandi dimensioni, tramite un'agenzia che ha il compito di collegare e connettere tra loro le varie aree territoriali. Il terzo livello proposto è di tipo regionale, ed è caratterizzato da una maggior forza politica, così da poter mettere in relazione sia attori pubblici e privati al fine di elaborare una strategia di sviluppo territoriale. Infine, il livello più alto è quello nazionale, ed in particolar modo si fa riferimento al governo ed ai ministeri che lo compongono, il cui principale strumento è la legislazione, attraverso la quale possono favorire investimenti in determinati territori piuttosto che in altri, così da poter permettere un maggiore sviluppo dell'area interessata. È necessario considerare, poi, anche un livello internazionale: vi sono degli operatori che possono influenzare lo sviluppo di un paese, come ad esempio le politiche di

²⁸ PAOLIM., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, 1999.

sviluppo europee che impongono agli stati membri di seguire determinate direttrici prestabilite (Castellet, D'Acunto, 2006).

Come anticipato, secondo la visione di Caroli, sul territorio si trovano determinate risorse che possono essere classificate in base a tre caratteristiche delle stesse, ovvero in base alla loro complessità, alla loro tangibilità o intangibilità ed infine in base alla loro origine. Per quanto riguarda il primo elemento, una risorsa può essere maggiormente complessa sia con riferimento ai componenti che la costituiscono, sia in base ai fattori utilizzati nella costituzione, utilizzo e conservazione della stessa. La combinazione di questi due criteri permette di formulare una semplice classificazione delle risorse:

Matrice 1

Classificazione delle risorse di un territorio in funzione della complessità.

		Complessità delle componenti della risorsa	
		BASSA	ALTA
Complessità dei fattori utilizzati nella costituzione e sviluppo della risorsa	ALTA	MARCHIO TERRITORIALE	INFRASTRUTTURE
	BASSA	POSIZIONE NELLO SPAZIO DI LIVELLO SUPERIORE	PAESAGGIO

Fonte: Caroli, 2006

Una risorsa può essere più o meno tangibile in base a quanta componente materiale o immateriale possiede; le risorse distinte in base all'origine possono essere intrinseche al territorio stesso o appartenenti ad un soggetto ivi collocato (Caroli, 2006).

Attori e risorse, interagiscono tra di loro dando vita ad attività e relazioni, che quindi sono le altre componenti del sistema territorio. Le prime sono di diverso tipo, in un determinato territorio possiamo avere: attività standardizzate, che sono quelle svolte nel medesimo modo, e tendenzialmente sono a carattere sociale come ad esempio relative alla sanità ed alla sicurezza; vi sono poi le attività produttive ed economiche ed infine quelle particolarmente specifiche legate a peculiarità del territorio. Tali attività poi saranno inserite all'interno del piano di marketing territoriale se soddisferanno dei requisiti fondamentali che sono legati sostanzialmente a tre elementi: la capacità delle stesse di creare un valore economico netto positivo su quel territorio; il grado di correlazione che si sviluppa tra le attività già presenti sul territorio; la coerenza della stessa attività con i valori del territorio (Caroli, 2006).

Infine, l'ultima componente del territorio sono le relazioni. Esse si sviluppano mediante l'interazione degli elementi sopra citati, ed il potenziale evolutivo di un territorio è determinato dalla qualità delle relazioni che insistono su di esso. Vi possono essere relazioni interne ad esso, che sono attivate tra attori che

sono presenti in quel dato territorio e relazioni esterne allo stesso che si instaurano tra attori presenti ed attori esterni ad esso (Caroli, 2006).

Da quanto illustrato emerge che il territorio è caratterizzato da numerosi elementi che lo costituiscono, e ciò rende necessario un approccio di marketing adeguato a tale maggiore complessità.

2.1.2. DEFINIZIONE DI MARKETING TERRITORIALE

Il marketing territoriale è lo strumento che può essere impiegato nella gestione dell'offerta territoriale. Vi sono numerose definizioni in letteratura, “tuttavia, non si individua un'unica concezione condivisa” (Gregori, 2005)²⁹, quindi verranno proposte alcune definizioni di diversi autori.

La prima esaminata è quella proposta da Kotler, Haider e Rein nella loro opera del 1993³⁰, secondo cui il marketing territoriale è: *“l'insieme di attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dall'area, stabilire un valido sistema di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dell'offerta del territorio, individuare modalità efficaci di distribuzione dell'offerta territoriale, promuovere l'immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore”*. Tale definizione fa leva sulla combinazione di risorse tangibili ed intangibili che andranno poi ad essere impiegate efficacemente attraverso lo sviluppo di attività, a cui si aggiungeranno delle politiche volte ad attrarre e trattenere soggetti ed imprese sul territorio, e che

²⁹ GREGORI G. L., *Quali soluzioni tecnico-organizzative per il soddisfacimento di una domanda 'integrata' di turismo: dai sistemi turistici locali al franchising territoriale*, Sinergie, 2005.

³⁰ KOTLER P., REIN I., HAIDER D.; *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*; The Free Press, 1993.

costituiscono un'offerta territoriale da comunicare e distribuire efficacemente, al fine di farne percepire il valore effettivo agli stakeholders.

Un'altra definizione è quella proposta da Ancarani³¹, secondo cui per marketing territoriale si intende “*L’analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholders (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l’attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore*”. Attraverso questa definizione si introducono due nuovi aspetti, ovvero quello di marketing territoriale interno e quello di marketing territoriale esterno. Il primo è legato alla valorizzazione del territorio al fine di soddisfare le esigenze di quegli stakeholders che vivono sul territorio, e che quindi compongono i pubblici interni (come i cittadini residenti e le imprese che sono presenti su quello specifico territorio), mentre quello esterno è rivolto a quei pubblici al di fuori del territorio che devono essere attratti attraverso specifiche politiche ed iniziative. Inoltre, viene menzionato un circolo virtuoso, e cioè sostanzialmente una relazione di tipo circolare tra la soddisfazione degli stakeholders e l’attrattività per i mercati/clienti, in quanto esse sono generate dalle attività dei due approcci di marketing e si alimentano a vicenda,

³¹ ANCARANI F., *Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*, WP SDA Bocconi, n. 12, 1996.

contribuendo ad incrementare in modo continuo il valore del territorio stesso. Gli aspetti principali inclusi in questa definizione sono: l'analisi della domanda per la sua soddisfazione; le relazioni con gli stakeholders; l'incremento dell'attrattività; la creazione del valore.

Figura 1

Le tre dimensioni del marketing territoriale.



Fonte: Elaborazione personale.

Un'altra definizione particolarmente interessante è quella di Caroli³², secondo cui *“Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche in chiave di offerta che soddisfa segmenti*

³² CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, 1999.

identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. Sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione, di fertilizzazione e di connessione". Quindi per Caroli, il marketing territoriale ha uno specifico obiettivo, ovvero quello di sviluppare un'offerta territoriale che produca soddisfazione per i clienti, che si sostanzia in una generazione di valore per gli stessi. Gli aspetti su cui si concentra sono i seguenti: lo sviluppo del territorio; la definizione di un'offerta in linea con le caratteristiche dello stesso, che soddisfa una domanda; la creazione di valore netto positivo; l'adozione di una visione strategica.

Le tre definizioni proposte, che sono un numero ridotto rispetto a quelle disponibili in letteratura, hanno però dei punti in comune, che generalmente sono presenti in quasi tutte le definizioni esistenti. Il primo punto di incontro tra le varie definizioni è l'ampio riferimento al mercato, in particolare al mercato dei territori, che implica che vi sia competizione tra gli stessi, e che debbano essere utilizzati adeguati strumenti per affrontarla. Altro punto comune tra le differenti visioni, è quello degli obiettivi di tipo sociale ed economico, i primi legati allo sviluppo del territorio stesso e dei soggetti che sono al suo interno e all'esterno; mentre i secondi connessi alle dimensioni territoriali e all'attrazione di investimenti sul territorio. Altro punto di contatto tra le varie definizioni elencate, risiede nell'impronta aziendalistica data al marketing del territorio, soprattutto per quanto riguarda gli

strumenti, che dall'ambito aziendale vengono utilizzati e trasferiti all'ambito territoriale, seguendo le logiche di funzionamento del marketing tradizionale, anche conoscendone le differenze del prodotto finale (ad esempio l'analisi dei bisogni, l'offerta, ecc.).

La creazione del valore (inteso come differenza tra sacrifici e benefici percepiti) per il cliente, infine, è l'obiettivo principale che si prefigge la disciplina del marketing territoriale. Per raggiungerlo è fondamentale analizzare la domanda territoriale, valorizzare le caratteristiche dell'area che possono essere importanti per i segmenti di quella domanda e proporre un'offerta territoriale che possa soddisfare la popolazione che insiste in quella zona e gli stakeholders che entrano in contatto con essa. Attraverso gli strumenti del marketing territoriale quindi, si permette la creazione, ma anche comunicazione e diffusione del valore, a tutti i pubblici di riferimento.

Di seguito si propone, per completezza, una tabella contenente ulteriori definizioni di marketing³³ territoriale.

³³ GILODI C., *“Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca”*, Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, giugno 2004.

Tabella 6
Definizioni di marketing territoriale di vari autori.

AUTORE	DEFINIZIONE	ASPETTI PRINCIPALI CONSIDERATI
Ashworth e Voodg, 1988 ³⁴	“Il city marketing descrive i vari modi attraverso cui le città possono migliorare la propria posizione competitiva nel mercato [...] Il city marketing può essere descritto come un processo in cui le attività urbane sono collegate alla domanda di clienti mirati, così da poter massimizzare l’efficienza sociale ed economica dell’area considerata, in accordo con gli obiettivi prestabiliti”.	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento posizionamento competitivo; • Massimizzazione efficienza sociale ed economica; • Focus sulla dimensione urbana

³⁴ ASHWORTH G. J., VOOGD H., *Marketing the city: Concepts Processes and Dutch Applications*, The Town Planning Review, Vol. 59, n° 1, 1988, pp. 65-79.

AUTORE	DEFINIZIONE	ASPETTI PRINCIPALI CONSIDERATI
Van Der Meer, 1990 ³⁵	“Il marketing urbano può essere descritto come il set di attività volte ad ottimizzare la sintonia tra l’offerta di funzioni urbane e la domanda di abitanti, aziende, turisti e altri visitatori”.	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio tra offerta urbana e domanda. • Focus sulla dimensione urbana
Gold e Ward, 1994 ³⁶	“La promozione di un luogo consiste nell’uso consapevole di pubblicità e marketing, al fine di comunicare immagini selezionate di specifiche località o aree geografiche, ad un pubblico mirato”.	Comunicazione di determinate caratteristiche scelte ad un determinato target

³⁵ VAN DER MEER J., *The role of city marketing in urban management*, in Euricur Series, n. 2, 1990.

³⁶ GOLD J.R., WARD S. V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1994.

AUTORE	DEFINIZIONE	ASPETTI PRINCIPALI CONSIDERATI
Paoli, 1999 ³⁷	“Tutte le attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un’area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale/dei quali si attua il disegno delle caratteristiche dell’area stessa”.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziamento dell’attrattività di un territorio attraverso attività • Target composto da investitori logistico-industriali
Cercola, 1999 ³⁸	“Un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall’insieme degli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini”.	Creazione di valore per un determinato target che entra in contatto con quel territorio.

³⁷ PAOLI M., *Marketing d’area per l’attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano, 1999.

³⁸ CERCOLA R., *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999.

AUTORE	DEFINIZIONE	ASPETTI PRINCIPALI CONSIDERATI
Vesci, 2001 ³⁹	<p>“Il marketing territoriale piuttosto che costituire quell’attività volta all’attrazione degli investimenti su una determinata area, rappresenterebbe quel processo relazionale, strategico ed operativo attuato da un ente territoriale, un’agenzia a capitale pubblico, ecc. singolarmente intesi o, in accordo fra loro e, nell’ipotesi di emersione del sistema vitale, con l’ausilio dell’azione consonante e (e/o risonante) degli altri agenti sul territorio, finalizzato ad indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di un’area predeterminata”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non tanto come attività per attrarre investimenti; • Processo relazionale, strategico ed operativo; • Sviluppo del territorio

³⁹ VESCI M., *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Padova, Cedam, 2001.

AUTORE	DEFINIZIONE	ASPETTI PRINCIPALI CONSIDERATI
Latusi, 2002 ⁴⁰	“Il marketing territoriale è basato sull’applicazione dei concetti e degli strumenti operativi di una funzione aziendale in un riferimento particolare, costituito da un’area geografica”.	Trasferimento di concetti e strumenti dall’ambito aziendale a quello territoriale.

⁴⁰ LATUSI S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002.

2.1.3. IL RAPPORTO CON LE DISCIPLINE DI MARKETING

Come precedentemente illustrato, una sempre maggiore competizione territoriale, ha portato alla necessaria adozione di strumenti come il marketing territoriale, il quale permette di rifocalizzarsi sugli aspetti locali di un territorio e quindi fare leva sulla differenziazione piuttosto che sulla standardizzazione.

Il marketing territoriale ha assunto nel tempo sempre più autonomia rispetto alle altre discipline di marketing, ma comunque è sempre in stretta relazione con le stesse, in quanto si tratta comunque del medesimo ambito. In particolar modo è importante ricordare la definizione generale di marketing, ovvero del marketing tradizionale, di stampo aziendale. Secondo l'American Marketing Association (AMA), *“Il Marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e processi per creare, comunicare, offrire e scambiare le offerte che hanno valore per i consumatori, clienti, partner, e la società in generale.”* Questa definizione, pubblicata nel 2013, è una definizione più generica di marketing, mentre ne vengono fornite altre dalla stessa AMA, una delle quali assume un'ottica di tipo transazionale, e quindi focalizzata principalmente sugli scambi economici; quella più recente, passa ad una visione di tipo relazionale, orientandosi verso l'instaurazione di relazioni tra vari stakeholders, e prende il nome di marketing relazionale. Questo ha dei collegamenti stretti con il marketing territoriale, in quanto fondamentali sono le relazioni tra i diversi stakeholders nella creazione di un'offerta di tipo territoriale che generi

valore per i soggetti che ne vogliono usufruire. (Temperini, 2013)⁴¹ afferma che: “i punti di contatto che emergono [...], 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.”

Un'altra similitudine può essere riscontrata nella definizione di marketing dei beni industriali, in quanto anche qui, l'ottica relazionale è molto presente ed importante, ma principalmente l'analogia va rilevata nella complessità del prodotto, che è elevata sia nei beni industriali che nel prodotto territoriale. Inoltre, esso può essere messo in rapporto anche con il marketing sociale e quello delle organizzazioni non profit, che sono due tipologie di marketing di recente sviluppo. Con riferimento alla seconda tipologia, il marketing territoriale può essere anch'esso definito un marketing di tipo non profit, in quanto è volto alla promozione del territorio senza fini di lucro, come invece lo è il marketing aziendale. Per quanto riguarda invece il marketing sociale, che secondo Kotler⁴² “è *l'utilizzo dei principi e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo*

⁴¹ GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A., *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso “Land of Value (LOV)*, Rivista Piccola Impresa/Small Business n. 1, anno 2013.

⁴² KOTLER P., ROBERTO N., LEE N.; *Social Marketing – Improving the quality of life*, Sage Publications, 2002.

target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, allo scopo di ottenere un vantaggio per i singoli, i gruppi o la società nel suo complesso”, esso come il marketing territoriale, apporta benefici al territorio ed ai soggetti che interagiscono con esso.

Infine, il marketing territoriale, può essere anche associato al marketing dei servizi, in quanto quello che viene definito prodotto territoriale, è costituito da una pluralità di servizi che sinergicamente cooperano per la creazione del valore per il cliente. Infatti, il marketing dei servizi è incentrato in particolar modo sulle risorse di tipo intangibile, che sono fondamentali nella determinazione di un’offerta territoriale. Vi sono dei rischi nell’associare quest’ultima al concetto di prodotto, e perciò ad avvicinarlo ad un’ottica prettamente aziendalistica: l’offerta territoriale, o più precisamente il bene territoriale, è un bene di tipo pubblico⁴³ e collettivo, che è caratterizzato da elementi di tipo culturale, sociale ed etico, e che non è semplificabile attraverso il concetto di prodotto in senso stretto, il quale si lega ad elementi di prezzo e profitto. Pertanto, il marketing territoriale prende come riferimento la disciplina aziendalistica in termini di metodologia, modelli di analisi e strumenti che possono essere riutilizzati adattati e modificati in un’ottica di tipo

⁴³ Ha caratteristiche di non rivalità nel consumo e di non escludibilità. La prima caratteristica indica che l’uso di beni pubblici non comporta la riduzione della quantità consumabile dagli altri o l’impossibilità di consumo contemporaneo e la seconda indica l’impossibilità di estromettere terzi dal consumo di un determinato bene.

pubblica e quindi seguendo una finalità di tipo collettivo (Castellet, D'Acunto, op. cit.).

2.1.4. GLI OBIETTIVI SPECIFICI

Come già espresso nel paragrafo precedente, l'obiettivo del marketing territoriale, è quello di soddisfare i bisogni dei vari pubblici interni ed esterni al territorio, attuali e potenziali, attraverso la valorizzazione delle caratteristiche e delle risorse disponibili in quel dato territorio, e tale soddisfazione viene raggiunta attraverso la creazione di un valore netto positivo, e cioè di un valore che derivi non solo dalla massimizzazione delle componenti positive del territorio, ma anche dalla riduzione di quelle negative che possono essere prodotte.

Si può quindi tradurre questo obiettivo, in un macro-obiettivo definibile sviluppo sostenibile, il quale non si riferisce meramente alla crescita delle attività economiche, ma si tratta di una finalità che fa riferimento al benessere complessivo della popolazione del territorio. Secondo Castellet e D'Acunto⁴⁴, tale macro-obiettivo di tipo locale, può essere suddiviso in tre sub-obiettivi, che sono strettamente correlati, e sono:

1. Equilibrio e coesione sociale. In primis, questa componente del più ampio obiettivo sopramenzionato, fa riferimento al fatto che il marketing territoriale sia rivolto al raggiungimento di una soddisfazione della popolazione che costituisce i diversi pubblici

⁴⁴ CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *Marketing per il territorio*; Franco Angeli, Milano, 2006.

attraverso un'analisi della stessa e della comprensione delle sue esigenze, al fine di attuare delle attività coerenti con tali bisogni, così da portare un equilibrio a livello sociale. Inoltre, con la coesione sociale, si intende lo sviluppo di attività che possano unire la popolazione, così da attenuare le disuguaglianze che persistono tra i soggetti, legate ad aspetti sociali, economici e culturali.

2. **Sostenibilità ambientale.** Un altro importante obiettivo del marketing territoriale è quello di favorire la sostenibilità ambientale, oltre prevedere l'utilizzo degli strumenti, sostenibili per l'ambiente. Infatti, è necessario che esso in primo luogo impieghi strumenti e realizzi azioni che comportino un minimo impatto sul territorio, e che le sue attività siano volte al favorirne lo sviluppo in termini ambientali, al fine di preservarne le caratteristiche e le risorse dello stesso.
3. **Competitività economica.** Infine, il marketing territoriale ha un obiettivo di tipo economico, poiché attraverso i suoi strumenti è in grado di agire principalmente sulle variabili di tipo economico del territorio, in particolar modo attuando politiche e svolgendo attività che permettano di attrarre investimenti e soggetti economici (le imprese) mantenendo sul territorio quelli già presenti, al fine di

raggiungere uno sviluppo per l'area. Quanto appena illustrato, in armonia con gli altri due sub-obiettivi.

La combinazione dei suddetti micro-obiettivi, e l'impiego di strumenti che ne permettano la loro realizzazione, consente quindi di raggiungere lo sviluppo sostenibile del territorio. Castellet e D'Acunto, aggiungono che tale obiettivo, è condiviso dal marketing territoriale con la politica di sviluppo locale. Infatti, questi due approcci tendono ad essere sovrapposti, e considerati l'uno il sinonimo dell'altro, ma ciò non è corretto, perché il marketing territoriale, è un componente della gestione del territorio, il quale dà in disponibilità i suoi strumenti, che si aggiungono ad un progetto di sviluppo già esistente, e che ne permette di migliorarne l'efficacia. Pertanto c'è una sostanziale differenza tra marketing territoriale e politica di sviluppo locale, in quanto il primo lavora principalmente su elementi di tipo intangibile, e cioè valorizza le risorse inserendole nell'ambito di un orientamento strategico generale, e le aggrega costituendo un'offerta, così da svolgere una funzione di tipo integrativo tra gli elementi che costituiscono l'offerta territoriale, aggiungendo la risorsa immateriale sinergia; la seconda invece opera con gli aspetti di tipo strutturale del territorio, quindi si occupa principalmente della gestione degli elementi tangibili dell'offerta. Sostanzialmente, quindi, maggiore è la dotazione di risorse territoriali materiali, maggiore è l'apporto di risorse

immateriale che il marketing può fornire alla politica di sviluppo territoriale, rendendo queste due dimensioni fortemente collegate tra loro.

2.2. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

Il marketing territoriale, si concretizza con la pianificazione strategica per lo sviluppo del territorio. In questa sede verrà proposto il percorso concepito dagli autori Castellet e D'Acunto, con l'aggiunta dell'ultima fase di monitoraggio dei risultati. Il processo di pianificazione ha un legame con due teorie, la *Resource Based View (RBV)*⁴⁵ e la *Stakeholder Theory (ST)*⁴⁶, in virtù del fondamentale ruolo di risorse e attori, in quanto costituiscono le basi da cui partire per far sì che il territorio viva uno sviluppo⁴⁷. Infatti, le risorse disponibili sul territorio e quelle che vengono acquisite, devono essere valorizzate, e gli stakeholders possono intervenire in questo senso su di esse, attraverso la gestione di attività e relazioni che permettano di raggiungere gli obiettivi desiderati. Tale legame, è confermato da (Gregori, 2013)⁴⁸: “secondo la visione resource based, infatti, le specifiche risorse tangibili ed intangibili presenti in una determinata area possono rappresentare importanti fonti di vantaggi competitivi”.

⁴⁵ Secondo la RBV, il vantaggio competitivo di un'impresa si ottiene dal possesso di risorse specifiche, tangibili ma anche soprattutto intangibili, e dal perseguimento di un'efficienza maggiore. Inoltre, l'impresa è considerata come un portafoglio di risorse e competenze a valore aggiunto.

⁴⁶ Secondo la ST, l'impresa è un soggetto non solo economico, ma anche sociale, immerso in un contesto dove sono presenti numerosi soggetti portatori di interesse nei suoi confronti. Per Clarkson sono “*persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a un'impresa e alle sue attività, passate, presenti e future*”.

⁴⁷ CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *op. cit.*

⁴⁸ GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A., *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso “Land of Value (LOV)*, Rivista Piccola Impresa/Small Business n. 1, anno 2013.

La pianificazione strategica è un processo, che deve prendere avvio dall'analisi dell'area in cui si vuole intervenire. Tale analisi, può essere chiamata Audit dell'area (Castellet, D'Acunto, 2006), la quale è composta appunto da risorse e stakeholders. Questo processo di audit può essere svolto attraverso tre fasi, che consistono in:

1. Definizione e valutazione delle caratteristiche economiche, strutturali, infrastrutturali, tecnico-scientifiche, e demografiche dell'area considerata;
2. Identificazione e valutazione delle principali tendenze evolutive dell'impatto che tutte le suddette caratteristiche produrranno sul futuro dell'area;
3. Svolgimento di un'analisi SWOT dell'area, e quindi lo studio dei punti di forza, debolezza, minacce ed opportunità che la caratterizzano. In particolare, le minacce andranno minimizzate ed affrontate in modo che abbiano l'impatto più basso possibile sul territorio, mentre le opportunità andranno selezionate ed andranno colte solo quelle più significative e coerenti con il percorso di sviluppo che si vuole far intraprendere al territorio.

L'analisi conduce alla definizione di una vision (Caroli, 2006), ovvero una proiezione futura che il territorio si propone di raggiungere, poi concretamente

declinata in una strategia ben definita da perseguire. La vision che verrà scelta in seguito al processo di auditing, dovrà essere condivisa ed accettata dagli stakeholders che operano nel territorio, ed inoltre dovrà essere rispettosa delle risorse e competenze che lo caratterizzano. La pianificazione strategica invece, sarà composta da tutte quelle fasi tipiche della stessa, che però saranno adattate alle particolarità del territorio: analisi della domanda e segmentazione, analisi dei concorrenti, determinazione di un'offerta territoriale, scelta dei segmenti, posizionamento strategico e misurazione dei risultati. Queste fasi saranno analizzate nel dettaglio nei sotto-paragrafi successivi.

2.2.1. L'ANALISI DELLA DOMANDA

Questa fase è il punto di partenza di qualsiasi processo di pianificazione strategica, in quanto è necessario conoscere la domanda, e cioè conoscere a chi si rivolge l'offerta, e come è strutturata in segmenti, al fine di poter elaborare una strategia efficace. Nel presente ambito, questa prima fase è fondamentale, in quanto l'offerta deve essere rivolta a tutti i segmenti della domanda, e deve rispondere alle esigenze di ciascuno di essi: inevitabilmente aumenta la complessità rispetto al caso prettamente aziendalistico.

Oltre al più semplice criterio di segmentazione della domanda in interna ed esterna⁴⁹, ovvero composta da pubblici che risiedono sul territorio, e pubblici che interagiscono con esso ma non vi risiedono, si deve procedere all'introduzione di un'altra modalità di segmentare la domanda⁵⁰, ovvero considerando la natura della stessa, e cioè se sia composta da imprese o da persone fisiche. Inserendo queste variabili all'interno di una matrice, emergono quattro segmenti della domanda:

⁴⁹ MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

⁵⁰ CAROLI M. G., *op. cit.*

Matrice 2

Segmenti della domanda territoriale, secondo le variabili natura della domanda e domanda interna-esterna.

	IMPRESE	PERSONE FISICHE
DOMANDA ESTERNA	IMPRESE ESTERNE DA ATTIRARE	TURISTI E NUOVI RESIDENTI
DOMANDA INTERNA	IMPRESE SUL TERRITORIO	RESIDENTI

Fonte: Ancarani, 1996. Elaborazione Personale.

Questa segmentazione viene approfondita da Ancarani⁵¹, il quale introduce una classificazione ulteriore all'interno dei segmenti precedentemente indicati:

- I pubblici interni vengono suddivisi in imprese insediate sul territorio (dei criteri di segmentazione si parlerà in seguito) e residenti. I residenti vengono ulteriormente classificati in lavoratori residenti, residenti titolari di attività imprenditoriali e residenti proprietari di immobili. Le esigenze dei primi sono legate a tutte quelle opportunità e attività legate alla propria professione; la seconda categoria ha esigenze legate alla crescita delle proprie attività imprenditoriali; i bisogni della terza sono invece relative all'incremento del valore dei propri immobili.

⁵¹. ANCARANI F., *Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*, WP SDA Bocconi, n. 12, 1996.

- I pubblici esterni invece vengono suddivisi in diverse categorie: i fruitori di beni e servizi (ad es. turisti), gli investitori, le nuove imprese ed infine i nuovi residenti. Gli investitori, costituiscono un altro segmento, ed essi devono essere attratti dal territorio, al fine di portare in esso risorse finanziarie e non. Le nuove imprese sono un'ulteriore classificazione dei pubblici esterni, le quali devono essere attratte, attraverso incentivi all'attività imprenditoriale oppure vantaggi di tipo localizzativo. Infine, vi sono i nuovi residenti, che possono trasferirsi in un determinato territorio per vari motivi, come quelli di tipo lavorativo o sociale.

Un'attenzione particolare va riservata alla segmentazione delle imprese, che siano presenti sul territorio e che non ne facciano parte. L'importanza di questo gruppo di attori risiede nel fatto che essi sono determinanti per lo sviluppo di un territorio, poiché assorbono forza lavoro ed immettono nel mercato beni e servizi, ed inoltre un'attenta segmentazione delle stesse è fondamentale perché hanno esigenze particolari, in termini di vantaggi localizzativi che esse ricercano.

Una classificazione delle imprese può essere fatta utilizzando criteri piuttosto immediati, come la suddivisione per settore di appartenenza o per dimensione, oppure utilizzando criteri per cui è necessaria un'analisi più approfondita, come l'impatto ambientale delle imprese oppure il grado di

coinvolgimento dei soggetti locali provocato dall'investimento. Fondamentale è comprendere se le attività di un'impresa siano di tipo labour intensive oppure capital intensive, infatti le imprese che svolgono attività ad alta intensità di lavoro si dirigeranno verso territori in cui il costo di questa risorsa è più bassa, mentre nell'altro caso rivolgeranno la loro attenzione a territori che sono caratterizzati da un'elevata tecnologia: questo implica l'adozione di una strategia da parte dei territori, fedele alle proprie risorse, e rivolta effettivamente a quelle imprese che le ricercano⁵².

⁵² CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *op. cit.*

2.2.2. L'ANALISI DEI CONCORRENTI

In ambito territoriale, l'analisi della concorrenza non assume la stessa valenza ed importanza rispetto al caso aziendale. Infatti, l'offerta territoriale, si basa principalmente sulle caratteristiche interne al territorio, per cui un'analisi delle strategie delle aree concorrenti è sicuramente utile, ma non determinante ai fini dell'implementazione di una strategia. Comunque, è un aspetto che viene preso in considerazione perché può essere utile per conoscere il comportamento di altri territori in una situazione simile, o comunque analizzare delle best practices. Inoltre, la comparazione di diverse offerte territoriali permette di valutare l'unicità della propria e che permetta quindi di migliorarne l'originalità (Castellet, D'Acunto, 2006).

Per unicità, o comunque originalità, si intende il grado di differenziazione dell'offerta rispetto a quello dei competitors, e ciò vale sia in ambito aziendale che territoriale. Ma vi sono differenze, poiché per le aziende che operano in mercati estremamente competitivi, la differenziazione dell'offerta è un fattore fondamentale, che se applicato correttamente permette di sottrarre quote di mercato ai competitors: pertanto la concorrenza viene vista come un fattore negativo che può nuocere all'impresa. Nel caso del territorio invece, la differenziazione intesa come quelle caratteristiche ed attività che quel territorio possiede e mette in atto, non è uno strumento utilizzato per togliere quote ai competitors, ma è impiegato per

valorizzare la propria area ed è utile a renderla più attrattiva per gli utenti finali. Si può anche aggiungere che la riproduzione di strategie di sviluppo di altri territori nel proprio, non produce effetti negativi sugli stessi, ma anzi attiva un processo di promozione positiva di quelle aree che adottano la stessa strategia.

2.2.3. L'OFFERTA TERRITORIALE

Con il concetto di offerta, ci si riferisce al prodotto territoriale che verrà reso disponibile per tutti gli attori interni ed esterni all'area. Il prodotto territoriale però ha due caratteristiche fondamentali, che lo distinguono dal tradizionale prodotto aziendale. Tali caratteristiche sono la rigidità e la complessità dello stesso: la prima è relativa alle risorse specifiche che sono difficilmente modificabili; la seconda risiede nella molteplicità di fattori che lo compongono e perché questi costituiscono l'offerta instaurando una sinergia tra gli stessi, non soltanto mediante la semplice somma dei singoli componenti, che significa sostanzialmente tradurre le risorse del territorio in competenze. Quindi il prodotto territoriale è costituito da un insieme di fattori, hard e soft, che combinati adeguatamente possono apportare un valore aggiunto allo stesso territorio. Da qui deriva la necessità di sviluppare un'offerta territoriale che, sia capace di attrarre una domanda che favorisca lo sviluppo del territorio, ma che nel frattempo rispecchi le esigenze della stessa.

Il territorio è composto da molteplici fattori che possono essere elementi tangibili oppure elementi intangibili. Verranno presentati alcuni degli elementi indicati. I primi sono tutti quegli elementi legati alla geografia del territorio, intesi sia come elementi naturali che non (infrastrutture, immobili, ecc.), il patrimonio culturale, il sistema legislativo, i servizi pubblici, il tessuto produttivo locale. Per quanto riguarda invece gli elementi intangibili, si fa riferimento al tessuto di valori

sociali e civili di un determinato territorio, il capitale organizzativo, umano e sociale, la qualità della vita lì presente, il livello di benessere e come esso è distribuito (Marennna, 2005)⁵³.

Secondo Caroli⁵⁴, poi, un altro fattore di complessità risiede nella dimensione verticale dell'offerta. Con questa accezione ci si riferisce al fatto che quando si è localizzati in una determinata area territoriale, non basta considerare le caratteristiche di quell'area specifica, ma è necessario, ai fini dell'elaborazione di un'adeguata strategia, considerare anche le caratteristiche dei territori che la contengono, come ad esempio il livello regionale e nazionale.

Oltre agli elementi tangibili e intangibili dell'offerta, si introducono anche i servizi e le relazioni tra gli attori. I servizi possono essere visti come una combinazione di caratteristiche tangibili e intangibili, i quali poi possono apportare un valore maggiore per l'utente finale. Le relazioni invece, collegano i vari elementi che la costituiscono.

L'offerta territoriale si può, pertanto, definire come un'offerta particolarmente articolata, ma i cui elementi sono collegati tra loro mediante sinergie e relazioni, che la rendono in grado di generare valore per i soggetti che ne

⁵³ MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

⁵⁴ CAROLI M. G., *op. cit.*

fanno utilizzo, così da poter assicurare uno sviluppo ed un'evoluzione al territorio stesso.

2.2.4. SCELTA DEI SEGMENTI E POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Un'altra fase fondamentale nella determinazione della strategia territoriale è quella di selezione dei segmenti di domanda (targeting) e del posizionamento. Diversamente dal caso aziendale, i segmenti target devono essere tutti considerati, per poi selezionare quelli la cui attrattività e per cui la soddisfazione degli utenti, contribuisce in misura più significativa al processo di sviluppo e di crescita del territorio. Tuttavia, il processo di targeting è limitato dalle caratteristiche dell'offerta territoriale. In primo luogo, un limite che rende difficile la selezione di questi segmenti target riguarda proprio la natura degli obiettivi del marketing territoriale, in quanto avendo come finalità l'interesse generale di un territorio e non soltanto quello di specifici individui, implica che i segmenti da considerare saranno tutti quelli rilevati. La selezione degli stessi risiede nell'elaborare un'offerta che si rivolga ad uno o più segmenti, e generalmente questa scelta viene effettuata in modo da non privilegiare un segmento a scapito di un altro, ma con l'intento di equilibrare la società che risiede nel territorio. Un altro limite che si può riscontrare si rileva nelle caratteristiche intrinseche dell'offerta: essa non può rivolgersi a quei segmenti di domanda le cui esigenze sono in contrasto con le caratteristiche del territorio. Quindi in questo senso è necessario rispettare la

vocazione⁵⁵ di un dato territorio, che può essere sì modificata, migliorata e valorizzata, ma che comunque è intrinseca allo stesso. Perciò quei segmenti che saranno ritenuti incompatibili con la vocazione del territorio, non potranno essere presi in considerazione.

Infine, un'ultima limitazione risiede nell'interdipendenza dei segmenti. Infatti, è possibile che vi siano diversi segmenti di domanda che siano fortemente legati uno all'altro. In questo caso da una parte può essere un fattore positivo in quanto magari essendo due segmenti collegati tra loro, attirando l'uno di conseguenza viene attratto anche l'altro, ma il riscontro negativo risiede nel fatto che comunque si debba rispondere alle esigenze di due utenti invece che di uno.

La finalità del posizionamento, invece, consiste nel collocare all'interno del suo mercato obiettivo un prodotto, con una sua specifica identità che lo distingue da quelli proposti dai competitors. Come nel caso della scelta dei segmenti, i limiti legati al territorio si riscontrano anche nel caso del posizionamento.

Possono essere distinti due momenti diversi nella fase del posizionamento, ovvero quello competitivo attuale e quello strategico futuro. Il primo, emerge dopo le analisi effettuate fino a questa fase, e si riferisce alla posizione nel mercato del prodotto al momento attuale. Il secondo invece, si riferisce alla posizione che il

⁵⁵ MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

territorio dovrà assumere in un futuro, come conseguenza della strategia attuata. Di fatto, il posizionamento “esprime le direttrici strategiche dello sviluppo di un territorio che saranno successivamente implementate dal marketing operativo”⁵⁶

⁵⁶. CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *op. cit.*

2.2.5. IL MONITORAGGIO DEI RISULTATI

Questa fase, che si colloca nella parte finale della realizzazione di un piano strategico, è molto rilevante al fine di valutare l'andamento della strategia applicata ex post. È fondamentale perché se attraverso la strategia si persegue l'obiettivo dello sviluppo territoriale, esso ha un orizzonte di medio/lungo periodo, per cui andranno periodicamente controllati i risultati dell'implementazione, se rispettano le direttrici poste originariamente e se è necessario effettuare interventi correttivi in caso vi siano degli scostamenti.

Il piano di marketing, nonostante sia accuratamente predisposto attraverso le fasi precedentemente elencate, non garantisce un totale successo di quanto prestabilito. La causa di ciò risiede nel fatto che il mercato territoriale è un mercato complesso, caratterizzato da una continua variabilità degli elementi della domanda e dell'offerta; inoltre la complessità è insita anche nel prodotto-territorio, poiché possono variare le sue componenti e caratteristiche.

Il monitoraggio dei risultati consiste in un'attenta analisi ex post dell'implementazione del piano, che permetta di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, eventualmente correggere gli elementi che non hanno sortito gli effetti sperati e incrementare l'efficienza di quelli che hanno permesso il raggiungimento di buoni/ottimi risultati.

L'attività di monitoraggio, in generale, è quell'attività attraverso cui vengono analizzati alcuni indicatori di risultato, scelti in base alla loro capacità di descrivere i processi in corso relativi all'attuazione del piano strategico, e l'andamento delle singole azioni e degli interventi specifici. Consiste poi in prestabilite misurazioni ripetute nel tempo, che sono riferite a quelle componenti principali incluse nel piano.

In base all'obiettivo dell'attività di monitoraggio ed in base a come si vuole utilizzare l'informazione che ne deriva, possono essere considerati diversi livelli di analisi⁵⁷.

Il primo livello consiste nella misurazione dei processi stessi della pianificazione strategica. Questo permette di analizzare il piano in termini generali, ovvero secondo la sua capacità di attivare le risorse in quel territorio, alla capacità di creare una vision che sia condivisa dagli attori di riferimento, innescare relazioni proficue tra i vari stakeholders, proporre un insieme di priorità che siano accettate da chi attuerà poi la strategia, e da chi invece farà uso delle sue applicazioni pratiche. Tale monitoraggio del processo strategico permette di sviluppare un certo grado di apprendimento.

⁵⁷ TANESE A., DI FILIPPO E., RENNIE R., *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubbettino Editore, 2006.

Ad un secondo livello, la misurazione riguarda i risultati conseguiti. Un piano strategico può dirsi efficace se sussistono determinate condizioni: i risultati riescono a descrivere i processi di cambiamento in atto come effetto del piano strategico; le azioni previste dal piano vengono effettivamente realizzate; sussiste una certa capacità di cooperazione tra i soggetti preposti all'implementazione del piano e viene sviluppato il patrimonio relazionale.

Si deve sempre considerare che un piano strategico non è composto soltanto dalle azioni che permettono di rendere disponibile un prodotto territoriale, ma è composto anche da tutti quegli elementi che rendono possibile la cooperazione ed il coinvolgimento degli attori. Per cui, i risultati andranno misurati sia in termini di offerta che sul piano relazionale.

Il terzo livello, invece, riguarda la misurazione del raggiungimento degli obiettivi. Questo viene realizzato attraverso un insieme di indicatori di risultato, che però solitamente si riferiscono alle dimensioni finanziarie, procedurali e legate all'avanzamento delle azioni proposte, così da permettere un controllo degli effetti concreti che il piano produce sul territorio. Andrebbero però scelti indicatori che valutino l'effetto degli interventi sui processi di governance locale.

Infine, poi, vanno esaminati gli strumenti per il monitoraggio del piano. Generalmente ne vengono presi in considerazione quattro:

- Un set di indicatori che permetta la misurazione degli elementi più rilevanti del piano. Non è però di immediata definizione, in quanto possono essere riscontrate difficoltà nella fase di scelta di tali indicatori di sintesi, sia qualitativi che quantitativi che siano adeguatamente rappresentativi;
- Schede di progetto, che permettano di mettere in relazione i risultati di un singolo progetto con un obiettivo più generale incluso nel piano;
- Analisi specifiche di settore o di particolari tematiche, ovvero un'analisi svolta al fine di valutare i risultati legati a particolari tematiche incluse nel piano;
- Interviste ad interlocutori privilegiati, strumenti utilizzati per integrare le misurazioni di tipo quantitativo con informazioni di tipo qualitativo. Le informazioni qualitative permettono infatti di completare il quadro delle misurazioni, rendendo possibile la comprensione di determinati fenomeni attraverso la descrizione degli stessi.

2.2.6. DAL MARKETING MIX TRADIZIONALE A QUELLO TERRITORIALE

Il marketing mix, tradizionalmente, è il complesso delle tecniche e degli strumenti che permettono il raggiungimento di una serie di obiettivi di mercato. Il concetto di mix implica che ci debba essere una combinazione di tali tecniche e strumenti, che sia ottimale per il raggiungimento di uno o più specifici obiettivi, e quindi che comporti delle decisioni in termini di maggiore efficacia ed efficienza di tali componenti. Le decisioni che riguardano il marketing mix sono di tipo operativo. Per McCarthy⁵⁸, le quattro variabili che lo compongono (le 4P) sono le seguenti:

- Prodotto (product): la gestione di questa variabile comporta la scelta di quali prodotti/servizi progettare per poi renderli disponibili sul mercato. La determinazione delle caratteristiche del prodotto deve derivare da un'accurata analisi della domanda e da un'attenta comprensione delle proprie risorse disponibili. Inoltre, la variabile prodotto è una variabile dinamica, poiché è necessario verificare nel tempo il cambiamento delle preferenze dei clienti così da poter

⁵⁸ MCCARTHY E. J., *Basic Marketing*, Richard D, Irwin, Homewood. IL,1964.

adattare ed aggiornare il prodotto stesso attraverso delle adeguate modifiche;

- Prezzo (price): con la seguente variabile si dà un valore economico al bene/servizio prodotto; essa svolge il compito di sintesi economica, ma nel suo processo di definizione è necessario considerare sia gli elementi tangibili che intangibili costituenti l'offerta. Le tre principali politiche di pricing che vengono impiegate sono legate agli obiettivi che l'impresa si propone di raggiungere attraverso la fissazione del prezzo, e tali obiettivi sono la scrematura del mercato⁵⁹, la penetrazione⁶⁰ del mercato e la diversificazione dei prezzi⁶¹.
- Distribuzione (place): con questa variabile si intendono tutte quelle politiche che conducono alla disponibilità effettiva del prodotto sul mercato, e quindi la scelta dei canali distributivi e la combinazione degli stessi;

⁵⁹ L'obiettivo di scrematura del mercato è raggiunto attraverso l'applicazione di prezzi elevati, così da fare in modo che soltanto un determinato segmento di mercato, quello con capacità di spesa maggiore, acquisti il prodotto. Questo contribuisce ad attribuire allo stesso un posizionamento di mercato elevato.

⁶⁰ L'obiettivo di penetrazione, viene perseguito attraverso l'assegnazione di prezzi molto bassi ai nuovi prodotti, o addirittura nulli come nel caso della *gift economy*, al fine di favorire una diffusione rapida del prodotto sul mercato. Questo tipo di politica fa sì che il prodotto acquisisca un posizionamento sul mercato più basso.

⁶¹ La politica di diversificazione dei prezzi invece, è utile per quelle offerte che si rivolgono a diversi segmenti di mercato.

- Promozione (promotion): riguarda l'insieme di quelle attività comunicative e non, volte a lanciare, promuovere e far apprezzare il prodotto sul mercato.

Negli ultimi anni, con l'evolversi della complessità dei mercati, è stato proposto un marketing mix cosiddetto allargato, in seguito a numerose critiche mosse alle tradizionali 4P di McCarthy: "esse delimitano quattro processi di gestione distinti, ben definiti e indipendenti difficili da impiegare in maniera integrata" (Goi, 2009)⁶². Booms e Bitner⁶³, oltre alle 4P tradizionali, propongono altre 3P (con riferimento alle imprese di servizi):

- Persone (people): si includono con questa variabile, tutte le persone che appartengono ad un determinato target, o comunque tutti quei soggetti che partecipano all'erogazione di un servizio (in cui non si include soltanto il target, ma anche tutti quei soggetti che contribuiscono ad erogare il servizio)⁶⁴;

⁶² GOI C. L., *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, n° 1, 2009.

⁶³BOOMS B. H., BITNER B. J., *Marketing strategies and organisation structures for service firms*. In DONNELLY, J., GEORGE W. R. (Eds.), *Marketing of services*. American Marketing Association, 47-51.

⁶⁴ ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., *Marketing dei Servizi*, seconda edizione, McGraw-Hill, 2008.

- Processo (process): si intendono tutti quei processi, e quindi meccanismi, procedure, e flussi di attività che permettono la fruizione di un prodotto oppure l'erogazione di un servizio⁶⁵;
- Parte o prova tangibile (physical evidence): con questa variabile vengono incluse tutte le rappresentazioni materiali del prodotto e del servizio. Inoltre, non riguarda soltanto l'ambiente fisico in cui si eroga il servizio, ma anche tutte quelle valutazioni che il cliente stesso dà sul bene/servizio, in particolare che possono essere disponibili per i potenziali acquirenti e che possono influenzare la loro propensione all'acquisto.

Il marketing mix è stato proposto anche in un'altra ottica da Lauterborn⁶⁶, parlando di 4C, intese nell'ottica del cliente (customer)⁶⁷:

- Customer value (valore per il cliente): comprende tutte quelle attività che servono a capire ed analizzare il cliente e le sue esigenze, al fine di creare valore per lo stesso attraverso un'offerta adeguata. Inoltre, oltre al prodotto, si cerca di comprendere con quali servizi

⁶⁵ ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., *op. cit.*

⁶⁶ LAUTERBORN R. F., SCHULLZ D. E., TANNENBAUM S. I., *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group, 1993.

⁶⁷ CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *op. cit.*

accessori possa essere accompagnato, al fine di rendere l'offerta più completa e superiore a quella dei competitors;

- Customer cost (costo che il consumatore è disposto a sostenere): non si parla semplicemente di costo applicato al prodotto, ma di costo che possa essere ritenuto accettabile dai consumatori, e che quindi prenda in considerazione tutte quelle variabili che non sono prettamente legate alla creazione del bene/servizio, ma che siano collegate anche a variabili ritenute importanti dagli utenti finali;
- Customer convenience (convenienza, comodità del cliente): consiste nella scelta delle soluzioni distributive che siano convenienti e comode per i clienti, e quindi che non siano determinate esclusivamente considerando la convenienza e comodità dell'impresa;
- Customer communication (comunicazione orientata al cliente): si intende una comunicazione rivolta al cliente, che permetta di valorizzare l'impresa e la sua offerta, e che sia efficace nel trasmetterla al cliente, al fine di creare con lui un rapporto di tipo relazionale e duraturo nel tempo.

Questa è l'evoluzione che il marketing mix ha subito nel tempo, e si può notare come la centralità del cliente sia diventata sempre maggiore, talvolta fino a guidare completamente la scelta delle variabili di marketing mix. Questo è rilevante, in quanto se passassimo ad una prospettiva territoriale del mix di marketing, potremmo affermare che la centralità dell'utente è fondamentale nella scelta delle sue variabili, in quanto senza la soddisfazione degli stessi non ci sarebbe crescita del territorio stesso. Quindi ora verrà esaminato come le variabili di marketing mix vengono declinate nella disciplina territoriale.

La letteratura, nel caso del marketing mix territoriale, propone diverse interpretazioni: alcuni autori non fanno riferimento direttamente a questo concetto, come Kotler⁶⁸ che parla però delle attività principali del marketing territoriale, mentre altri autori, come Caroli, ne fanno direttamente riferimento, utilizzando il concetto tradizionale, ma operando opportuni adattamenti.

Autori come Vesci e Latusi⁶⁹ ad esempio, traducono le quattro variabili tradizionali in un'ottica territoriale, facendo corrispondere al prodotto i beni e servizi territoriali, al prezzo i costi d'accesso al territorio e gli incentivi assegnati agli attori, per distribuzione intendono le modalità di accesso al territorio ed infine si riferiscono alla promozione come quelle attività di comunicazione per la gestione

⁶⁸ KOTLER P., REIN I., HAIDER D.; *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*; The Free Press, 1993.

⁶⁹ GILODI C., *op. cit.*

dell'immagine del territorio. Questa interpretazione del marketing mix è piuttosto rigida, in quanto la variabile territoriale, rispetto a quella aziendale, è più complessa e richiede maggiori adattamenti. Infatti Caroli⁷⁰, propone cinque aree, e inserisce quella relativa al prezzo nella prima area proposta, la quale è relativa agli interventi sulle componenti tangibili e intangibili dell'offerta; la seconda area invece è quella della promozione, che include tutte quelle attività che sono rivolte ai potenziali acquirenti nei diversi momenti di accesso al territorio; l'area della comunicazione; l'area organizzativa interna, utile alla gestione dei rapporti con gli attori del territorio; l'area organizzativa esterna, che invece ha il compito di gestire tutte quelle relazioni con gli attori che sono appunto esterni al territorio. La particolare forza di questo mix di marketing risiede proprio nella separazione dell'ambito relazionale esterno ed interno, in quanto la complessità della gestione dei rapporti con i diversi attori è elevata ed importante.

In ogni caso, è necessario analizzare l'utilità del concetto di marketing mix applicato al territorio, perché, per quanto riguarda l'applicazione aziendale, esso assume una valenza operativa, mentre per quanto riguarda quella territoriale, sembra assumere anche una valenza di tipo strategico⁷¹, e questo ne mette in crisi la funzione originale, ovvero quella di effettuare una migliore combinazione di tutte quelle variabili operative che compongono l'offerta. Ma comunque, queste

⁷⁰ CAROLI M. G., *op. cit.*

⁷¹ GILODI C., *op. cit.*

dimensioni andranno considerate nella gestione e nella creazione di un'offerta territoriale, in quanto prodotto, prezzo, distribuzione e promozione sono elementi che dovranno sempre essere presi in considerazione al fine di soddisfare l'utente e quindi creare valore per esso e per il territorio stesso. La fase promozionale, intesa appunto come comunicazione dell'immagine territoriale, è quella fondamentale in quanto può essere gestita liberamente dagli attori, perché caratterizzata dalla non presenza di vincoli particolari, se non quelli economici. La variabile prodotto, invece, è la più complessa da gestire, in quanto è necessario il coordinamento di tutti quegli attori privati e pubblici che offrono beni e servizi che compongono l'offerta territoriale, e che quindi vanno adeguatamente gestiti. Per la variabile prezzo, oltre ai vincoli di tipo economico, vi sono quelli legati alla definizione dei prezzi relativamente ai beni pubblici; infine per quanto riguarda la leva distributiva, la difficoltà risiede nel trovare adeguate modalità che permettano agli utenti di accedere al territorio. Tutte queste variabili dovranno essere integrate e coerenti tra di loro, e quindi la difficoltà della loro gestione si incrementa notevolmente.

Infine, le azioni operative di marketing possono perseguire quattro obiettivi differenti nell'ambito del marketing mix territoriale (Marena, 2005)⁷²:

⁷² MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

1. Di sviluppo, rafforzamento o innovazione delle componenti dell'offerta territoriale;
2. Di comunicazione, per far conoscere le potenzialità e i vantaggi competitivi del territorio ai componenti della domanda (imprese, clienti ecc.);
3. Organizzativi, di coordinamento e coinvolgimento degli attori che gestiscono l'offerta territoriale;
4. Di sostegno, sviluppo e creazione di relazioni tra attori che compongono la domanda potenziale e soggetti che gestiscono l'offerta territoriale.

2.3. IMPRESE E TERRITORIO: L'ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

2.3.1. IL RAPPORTO TRA IMPRESA E TERRITORIO

Nel tempo il rapporto tra impresa e territorio è cambiato, passando dal considerare il territorio come un elemento esterno all'impresa, e cioè un elemento che non era da considerare nell'ambito delle decisioni legate all'offerta, ad un'ottica in cui il territorio è una variabile determinante nelle scelte aziendali, perché è considerato come componente dell'impresa ed in quanto tale ne determina alcune caratteristiche. Perciò il rapporto impresa-territorio è un rapporto dinamico a causa dell'interdipendenza di queste due componenti, che comunque deve essere sempre equilibrato, attraverso la valorizzazione delle caratteristiche interne, delle risorse e competenze che l'impresa possiede, in armonia con le specificità del territorio.

Per (Valdani, Ancarani, 2000)⁷³ “imprese e territori co-evolvono nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo gli uni reciprocamente risorse critiche per la competitività degli altri”.

L'impresa decide di insediarsi in determinati territori, perché questi possono garantirle determinati vantaggi competitivi, mentre il vantaggio per il territorio

⁷³ VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000.

nell'aver localizzate determinate organizzazioni, sta nel poter "sviluppare il suo potenziale e attivare un circuito endogeno di produzione del valore"⁷⁴.

Le imprese, in base al grado di sviluppo del territorio, scelgono due diverse modalità di permanenza nello stesso, che possono essere denominate nomadismo e ancoraggio territoriale⁷⁵. Nel primo caso le imprese che insistono in un determinato territorio, ricercano un certo grado di flessibilità, e generalmente sono imprese multinazionali, che operano nei paesi in via di sviluppo, in cui i vantaggi sono legati alle risorse materiali, e che quindi non vincolano eccessivamente l'impresa al territorio, e che quindi può spostarsi più facilmente; la seconda modalità di insediamento invece, è caratterizzata da un profondo legame tra impresa e territorio, e generalmente le imprese che scelgono questa modalità sono imprese a cui interessano territori più sviluppati e le risorse principali sono le conoscenze e le relazioni, e cioè il capitale sociale caratterizzato da un'elevata intangibilità difficilmente trasferibile e sostituibile. Con questo capitale sociale l'impresa sviluppa delle conoscenze e delle competenze che le permettono di essere competitiva sia localmente che globalmente, per cui la scelta localizzativa delle imprese diventa un elemento fondamentale, che contribuisce allo sviluppo della sua competitività e che quindi non deve essere più messo in secondo piano.

⁷⁴ CASTELLET M., D'ACUNTO M., *op. cit.*

⁷⁵ ZIMMERMANN J. B., *La prossimità nelle relazioni imprese-territori: nomadismo e ancoraggio territoriale*, L'Industria, Rivista di economia e politica industriale, 3/1998, pp. 613-632.

Territorio ed impresa costituiscono perciò un binomio strettamente legato, e che è fondamentale considerare sia nella determinazione dell'offerta dell'impresa, ma anche nella determinazione dell'offerta territoriale, in quanto le imprese insediate sul territorio, ed in particolare quelle che sviluppano una relazione di lungo termine con lo stesso, sono una componente dell'offerta territoriale e contribuiscono alla generazione del valore in quell'area.

2.3.2. L'ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO PER LE IMPRESE

Un territorio deve risultare attrattivo per le imprese che potrebbero insediarsi in esso, poiché tra territori vi è un certo grado di concorrenza; più le caratteristiche dei territori sono simili, e quindi i vantaggi che possono apportare alle imprese, maggiore sarà il grado di concorrenza tra gli stessi. Le imprese, nella scelta di territori, prenderanno in considerazione determinati elementi, come i vantaggi di costo o di differenziazione che quel territorio può garantire all'impresa, il capitale relazionale ivi presente e potenzialmente sviluppabile, la disponibilità di risorse e la possibilità di sviluppare competenze.

Pertanto, le imprese valuteranno determinati fattori ai fini della scelta del territorio, cosiddetti fattori di attrattiva, che possono essere suddivisi in tre dimensioni: le condizioni del contesto ambientale, i servizi offerti e le politiche per lo sviluppo territoriale⁷⁶.

Questi fattori di attrattività, per Giaccone⁷⁷, si sostanziano nel sistema legislativo e amministrativo, che può attirare le imprese attraverso incentivi economici o agevolazioni fiscali; nelle caratteristiche del sistema infrastrutturale, in particolare quello dei trasporti e quello delle telecomunicazioni, che costituiscono un'importanza decisiva nella scelta localizzativa di un'impresa, in

⁷⁶ GIGLIUTO L., di GIACCONE S., *Come promuovere la città. Strumenti e azioni efficaci di marketing del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2015.

⁷⁷ GIGLIUTO L., di GIACCONE S., *op. cit.*

quanto ne determineranno “l’efficienza e l’efficacia dei processi produttivi e distributivi”; la presenza sul territorio di startup innovative, con le quali si possono sviluppare relazioni vantaggiose; territori ben collegati e in cui sono disponibili edifici adeguati alle attività imprenditoriali agevolano le imprese che pensano di instaurarsi in una determinata zona geografica. Anche la presenza di una rete imprenditoriale sviluppata in un dato territorio può stimolare l’interesse di soggetti economici che stanno valutando la possibilità di insediarsi in un’area, in quanto costituisce un fattore di attrattività la presenza di aziende aperte al dialogo e alla collaborazione per sviluppare proficue relazioni collaborative. Un altro fattore di attrattività risiede nella vicinanza di fonti di approvvigionamento di risorse economicamente convenienti e di ottima qualità e la presenza di servizi utili “all’efficienza e alla differenziazione” dell’offerta aziendale. Vi sono anche i componenti immateriali dell’offerta che contribuiscono ad attirare le imprese (Varaldo, 1995)⁷⁸, e tali fattori possono essere “l’immagine, il senso civico, la sicurezza del luogo, la coesione sociale, la qualità urbanistica e ambientale” (Giaccone, 2015). Istituzioni come le università attraverso l’attività di ricerca partecipano alla creazione di nuova conoscenza e favoriscono processi innovativi, ed inoltre contribuiscono alla produzione di nuovo capitale umano, in particolare quello altamente qualificato, così da garantire alle imprese una disponibilità

⁷⁸ VARALDO R., *Dall’impresa localizzata all’impresa radicata*, Sinergie, 1995.

continua di risorse umane. Anche la presenza di parchi scientifici e incubatori di imprese catturano l'interesse di molte imprese, perché sono elementi fondamentali per lo sviluppo di un territorio, attraverso quelle attività innovative che permettono lo sviluppo di nuove tecnologie.

Infine, un altro fattore di attrattiva è l'attività svolta dagli enti pubblici, i quali hanno il compito di coordinare, i vari soggetti che risiedono sul territorio e di progettare e sviluppare l'offerta territoriale.

CAPITOLO 3. SOSTENIBILITÀ, ECONOMIA CIRCOLARE E IL RIUTILIZZO DEGLI SCARTI DEL TERRITORIO

Il marketing territoriale permette di sviluppare strategie per valorizzare il territorio, attraverso il coordinamento di molteplici attori. Questi attori, in particolare le imprese, hanno un certo impatto sul territorio, ed in modo specifico sull'ambiente. Infatti, negli ultimi anni sta aumentando sempre di più l'attenzione per le conseguenze che le attività dell'uomo hanno sul pianeta, e principalmente quelle produttive. Perciò, nelle strategie di valorizzazione del territorio vanno incoraggiate attività che siano sostenibili per l'ambiente, da parte di tutti gli attori che operano in una determinata area geografica e per le imprese, viene proposto un nuovo paradigma economico, ovvero quello dell'economia circolare, il cui concetto di base sta nel riutilizzare gli scarti della produzione per creare nuovi prodotti ad alto valore aggiunto. L'economia circolare, se attuata proficuamente dalle imprese, può favorire lo sviluppo del territorio senza che esso venga danneggiato ulteriormente, e quindi oltre a valorizzarne le caratteristiche ne determinerebbe una sua crescita. In un pianeta in cui le risorse sono esauribili, e che sono state utilizzate dall'uomo sempre in un'ottica di sfruttamento, è necessario cambiare prospettiva e dar vita ad una nuova economia che sia rispettosa di tutti i territori e delle risorse che questi forniscono.

3.1. LO SVILUPPO SOSTENIBILE

3.1.1. DALLO SVILUPPO TRADIZIONALE A QUELLO SOSTENIBILE

Prima di introdurre il concetto di economia circolare, è utile considerare più approfonditamente il concetto di sviluppo sostenibile, che come già anticipato nel sotto-paragrafo 2.1.4, è stato considerato da Castellet e D'Acunto, come obiettivo specifico del marketing territoriale. Tale aspetto, è anche comune all'economia circolare, che si è sviluppata partendo da questo concetto.

Secondo Holmberg e Sandbrook⁷⁹, attraverso il Rapporto Burtland del 1987, “la Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo è stata la prima entità a dare un significato geopolitico all'utilizzo del concetto di sviluppo sostenibile”.⁸⁰ È definito come “il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”⁸¹.

Per sviluppo sostenibile quindi, si intende un diverso tipo di sviluppo rispetto a quello tradizionale, poiché implica la massimizzazione dei benefici netti dello sviluppo economico, sotto il vincolo dei servizi e della qualità delle risorse

⁷⁹ HOLMBERG J., SANDBROOK R., *Sustainable development: What is to be done?*, In HOLMBERG J. (Ed.), *Making development sustainable: Redefining institutions, policy, and economics*, pp. 19-38, Washington, DC: Island Press, 1992.

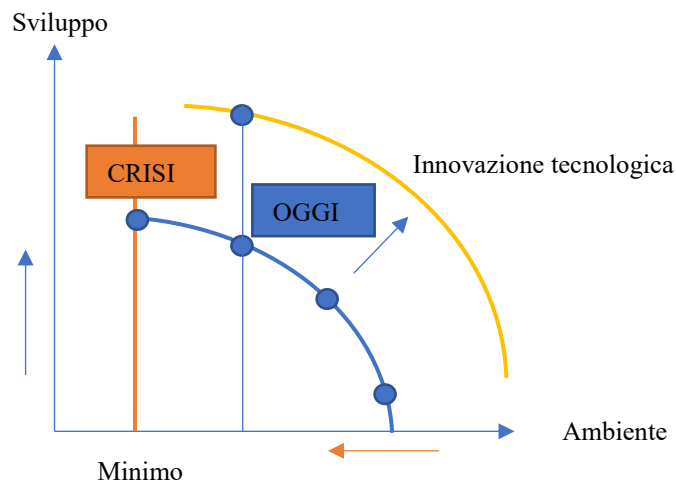
⁸⁰ RENKO S., *The Concept of Sustainable Development*, In *The Sustainable Marketing Concept in European SMEs*. Published online: 27 Apr 2018; 29-52.

⁸¹Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987.

naturali nel tempo, quindi deve includere non solo incrementi di reddito, ma anche altri elementi che rientrano nella definizione di benessere sociale⁸². La tipologia tradizionale di sviluppo si concentra prettamente sulla dimensione economica e il rapporto con l'ambiente è di tipo inverso, poiché dalle origini della specie umana l'uomo ha interagito con esso attraverso il consumo e lo sfruttamento delle risorse che offre⁸³. Si propone di seguito una rappresentazione grafica di quanto enunciato, attraverso una curva che indica il rapporto inverso tra ambiente e sviluppo tradizionale.

Figura
Lo sviluppo tradizionale. Riproduzione grafica personale.

2



Fonte: www.ecoage.it

⁸² PEARCE D. W., TURNER K. R., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, Il Mulino, 1991.

⁸³ Lo sviluppo sostenibile, *Ecoage*, Apr. 2019, www.ecoage.it.

Prendendo in considerazione la curva blu, che rappresenta lo sviluppo tradizionale nell'arco della storia umana, è possibile affermare che nelle prime fasi di quest'ultima (parte iniziale della curva), lo sviluppo non è particolarmente allarmante con riferimento all'esaurimento delle risorse naturali, in quanto vi è una certa abbondanza delle stesse. La curva gialla invece, rappresenta, sì, lo sviluppo tradizionale, ma a seguito degli effetti dell'innovazione tecnologica: l'impatto che essa ha sulla curva, genera uno spostamento verso destra, così da ritardare il momento di crisi in cui le risorse ambientali verranno ad esaurirsi. Infatti, mediante lo sviluppo tecnologico si introducono delle innovazioni e delle tecniche che permettono di posticipare il momento in cui le risorse si esauriranno (ad esempio con la messa a punto delle tecnologie di riciclo, le materie prime vengono riutilizzate, permettendo così di ridurre l'estrazione di materie prime vergini). Dagli anni Cinquanta si cominciano a notare le prime conseguenze negative di questa tipologia di sviluppo, in quanto le risorse cominciano a scarseggiare ed il punto di crisi tende sempre di più ad avvicinarsi. Questo implica che lo sviluppo tradizionale, non è più ammissibile nel lungo periodo. Perciò è necessario proporre un nuovo sistema di sviluppo che sia sostenibile per l'ambiente.

Esso è composto da tre dimensioni (Goodland 1995)⁸⁴, conosciute anche come i tre pilastri della sostenibilità, poiché sono la dimensione ambientale

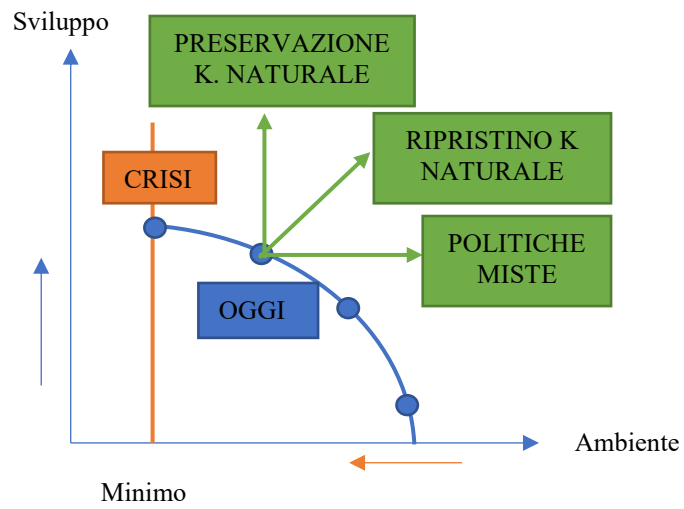
⁸⁴ GOODLAND R., *The concept of environmental sustainability*, Annual Review of Ecology and Systematics, 26, 1-24, 1995.

(environmental sustainability), la dimensione sociale (social sustainability) e quella economica (economic sustainability). Mentre lo sviluppo tradizionale opera soltanto in quest'ultima, la nuova proposta ha l'obiettivo principale di raggiungere un giusto equilibrio tra le tre dimensioni. Lo sviluppo è definito sostenibile proprio perché la crescita economica rispetta ed è utile a sviluppare responsabilità sociali ed ecologiche, quindi non conduce ad un esaurimento delle risorse disponibili e rispetta l'ambiente riducendo i danni che direttamente o indirettamente possono essere provocati dalle attività economiche e non solo. Quindi in sostanza si seguono dei percorsi alternativi che non conducono nel lungo periodo al punto di crisi. Le direttrici da seguire possono essere quelle di uno sviluppo che non intacca ulteriormente il capitale naturale, uno che ne favorisce il ripristino, oppure politiche miste che quindi prevedono il ripristino e il non abuso delle risorse ambientali⁸⁵.

Di seguito si propone una rappresentazione grafica dello sviluppo sostenibile:

⁸⁵ RENKO S., *The concept of sustainable development, In the sustainable marketing concept in European SME's*, Emerald Insights, 27 Apr 2018, 29-52.

Figura 3
Lo sviluppo sostenibile. Rappresentazione grafica personale.



Fonte: www.ecoage.it

3.1.2. L'AGENDA 2030

Nel settembre 2015, i 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, hanno sottoscritto un programma d'azione chiamato Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che ha lo scopo di raggiungere un equilibrio economico, ambientale e sociale. Vengono proposti al suo interno 17 macro-obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDG, sustainable development goals), che rappresentano un obiettivo comune a tutti i paesi che ne hanno aderito, e che dovrebbero essere raggiunti entro il 2030. I macro-obiettivi sono inoltre declinati in altri 169 traguardi, così da rendere il piano più concreto e focalizzato.

I 17 macro-obiettivi abbracciano gli aspetti più disparati, ma quelli pertinenti al tema del presente elaborato, sono quelli descritti ai punti 27 e 28 del documento. Il punto 27 del documento prevede: *“Cercheremo di costruire importanti fondamenta economiche per tutti i nostri paesi. Una crescita economica sostenibile, duratura ed inclusiva è essenziale per la prosperità. [...] Lavoreremo per costruire economie dinamiche, sostenibili, innovative e incentrate sulle persone, promuovendo in particolare l'assunzione di giovani impiegati e la legittimazione economica delle donne, e un lavoro decoroso per tutti. [...] Adotteremo politiche che aumentino le capacità produttive, la produttività e l'occupazione produttiva, l'inclusione finanziaria, l'agricoltura sostenibile, lo sviluppo della pastorizia e della pesca, lo sviluppo industriale sostenibile, l'accesso*

universale a dei servizi energetici economici, moderni, sostenibili e affidabili, i sistemi di trasporto sostenibili, infrastrutture resistenti e di qualità.” Analizzando questa voce, emerge come principale concetto quello di un’economia sostenibile sia per il pianeta che per le persone. Si punta perciò ad una crescita economica in tutti i suoi ambiti e settori, come l’agricoltura, l’industria, il settore energetico e dei trasporti, che però deve essere fondata su delle forti basi di sostenibilità.

Il punto 28 stabilisce: *“Ci impegneremo ad attuare cambiamenti fondamentali riguardanti il modo in cui le nostre società producono e consumano beni e servizi. I governi, le organizzazioni internazionali, il settore commerciale, altri attori ed individui non statali devono contribuire a cambiare modelli di consumo e produzione non sostenibili, anche attraverso la mobilitazione di un’assistenza finanziaria e tecnica da tutte le fonti possibili per rinforzare le capacità innovative, tecnologiche e scientifiche dei paesi in via di sviluppo, verso modelli di consumo e di produzione più sostenibili. [...] Tutti i paesi devono agire, con i paesi sviluppati alla guida, tenendo conto dello sviluppo e delle capacità dei paesi in via di sviluppo.”*

Questo obiettivo è più specifico del precedente, e si riferisce proprio alla dimensione economica dello sviluppo sostenibile, poiché tratta della produzione di beni e servizi e di modelli di consumo. Pertanto, devono essere attuati interventi e politiche che permettano di modificare i paradigmi produttivi e consumistici attuali,

al fine di apportare cambiamenti a tutti i livelli dell'economia mondiale e locale, con particolare riferimento ai paesi in via di sviluppo, che dovrebbero dar vita a proficue relazioni con quelli sviluppati, ai quali spetta il ruolo di guida. L'adozione di sistemi economici circolari può risultare un valido strumento per raggiungere tale obiettivo.

Altri due obiettivi interessanti sono esposti ai punti 33⁸⁶ e 34⁸⁷ dell'Agenda. Questi fanno riferimento ad ulteriori due aspetti pertinenti ai temi di questo lavoro, ovvero il turismo sostenibile e lo sviluppo e la gestione urbani sostenibili, poiché fanno parte di una più ampia strategia territoriale.

Dopo questa premessa, si può procedere a trattare in maniera specifica dell'economia circolare, ovvero uno strumento concreto attraverso cui si possono raggiungere alcuni degli obiettivi dello sviluppo sostenibile, nello specifico quelli precedentemente esposti.

⁸⁶ “Riconosciamo che lo sviluppo economico e sociale dipende dalla gestione sostenibile delle risorse naturali del nostro pianeta. [...] Inoltre, siamo determinati a promuovere il turismo sostenibile, a contrastare la scarsità d'acqua e l'inquinamento acquatico, a potenziare la cooperazione contro la desertificazione, le tempeste di sabbia, il degrado ambientale, la siccità e a promuovere la resistenza alla e la riduzione del rischio di disastri ambientali. [...]”

⁸⁷ “Riconosciamo che lo sviluppo e la gestione urbani sostenibili sono cruciali per la qualità della vita dei nostri concittadini. Lavoreremo con le autorità e le comunità locali per rinnovare e pianificare i nostri insediamenti umani e urbani, in modo da promuovere la coesione tra le comunità, la sicurezza personale e per stimolare l'innovazione e l'occupazione. Ridurremo gli impatti negativi delle attività urbane e delle sostanze chimiche che sono nocive per la salute umana e l'ambiente, includendo una corretta gestione a livello ambientale, l'utilizzo sicuro di sostanze chimiche, la riduzione e il riciclo dei rifiuti e l'uso più efficiente di acqua ed energia. Lavoreremo per minimizzare l'impatto delle città sul sistema climatico globale. Prederemo in considerazione gli andamenti e le proiezioni della popolazione per le nostre strategie e politiche di sviluppo urbano e rurale a livello nazionale. [...]”

3.2. ECONOMIA CIRCOLARE: UN NUOVO MODELLO DI ECONOMIA

3.2.1. ORIGINE E DEFINIZIONE

Il concetto di economia circolare nasce dagli studi dell'economista ecologico Boulding (1966)⁸⁸, secondo cui l'idea di economia come sistema circolare è fondamentale per preservare la vita umana sulla terra, e affinché ciò avvenga è necessario che le attività umane siano in equilibrio con l'ecosistema che le ospitano (Ghisellini et al., 2016). Per Boulding, l'idea di un'economia circolare si concretizza nella sua pubblicazione "The Economics of the Coming Spaceship Earth", mediante la metafora del cowboy e della spaceship (nave spaziale), introducendo il concetto della limitatezza delle risorse. Il cowboy rappresenta l'economia tradizionale, aperta e senza limiti, dove le risorse possono essere sfruttate illimitatamente. La nave spaziale invece rappresenta una nuova economia, e viene messa a paragone con la Terra: essa è un sistema chiuso come la nave spaziale e le risorse sono limitate.

Sulla base della sua teoria, il concetto inizia ad essere considerato da altri studiosi dalla fine degli anni Settanta, ed in particolare dagli economisti ambientali

⁸⁸CROCKER R., *From 'Spaceship Earth' to the Circular Economy: The Problem of Consumption*, In *Unmaking Waste in Production and Consumption: Towards the Circular Economy*. Emerald Insight, Published online: 30 Aug 2018; 13-33.

Pearce e Turner⁸⁹, i quali dopo un'analisi del modello di economia lineare hanno convenuto che essa non è sostenibile e, di conseguenza, deve essere sostituita da un sistema circolare⁹⁰. Fanno riferimento inoltre alle prime due leggi della termodinamica⁹¹: qualsiasi attività di estrazione, produzione e consumo apporta una quantità di scarti pari alla quantità prodotta (principio della conservazione della materia) e ciò che viene scartato non potrà mai essere totalmente reinserito nel sistema economico attraverso il riciclaggio (legge dell'entropia)⁹².

Principi della Circular Economy si trovano anche nella Teoria dei sistemi, o Teoria del sistema generale⁹³: secondo Von Bertalanffy⁹⁴, tutti gli organismi sono considerati come sistemi, e all'interno degli stessi vi sono delle relazioni che insistono tra i loro componenti, caratterizzate da aspetti di complessità ed interdipendenza. Questo, in ambito economico, vale in particolar modo per la relazione in essere tra le imprese e il loro ambiente. Secondo tale teoria, quindi, il sistema nel suo complesso ha proprietà che non possono essere rilevate dall'analisi dei singoli elementi che lo costituiscono, ed applicandola all'economia, si può

⁸⁹ GHISELLINI P., CIALANI C., ULGIATI S., *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*, Journal of Cleaner Production 114, 2016.

⁹⁰GEISENDORF S, PIETRULLA F., *The circular economy and circular economic concepts—a literature analysis and redefinition*, Thunderbird Int Bus Rev.2018; n 60, pp. 771–782.

⁹¹ GEORGESCU-ROEGEN N., *The entropy law and the economic process in retrospect*. Eastern Economic Journal, n° 12, pp.3–25.

⁹² TURNER K. R., PEARCE D. W., BATEMAN I.; *Economia ambientale*, Il Mulino, 2003.

⁹³ GHISELLINI P., CIALANI C., ULGIATI S., *op. cit.*

⁹⁴ VON BERTALANFFY L., *General systems theory*. New York, 1968, NY: Braziller.

affermare che il comportamento di un agente economico o di un'organizzazione dovrebbe essere analizzato considerando i sistemi di relazioni che sussistono tra i vari soggetti che fanno parte di un determinato ambiente.

Anche l'Ecologia Industriale fornisce spunti per l'economia circolare: infatti “ha introdotto una prospettiva diversa, che analizza il sistema industriale e il suo ambiente come un ecosistema congiunto, caratterizzato da flussi di materiali, energia e informazioni, fornendo risorse e servizi dalla biosfera”⁹⁵.

Stahel e Reday (1976), con il rapporto “Potential for Substitution Manpower for energy” per la Commissione Europea, prendono in esame il tema dello spreco di risorse, soprattutto con riferimento ai prodotti dismessi piuttosto che riparati. Così hanno proposto un'economia ciclica che prevede strategie per la prevenzione degli sprechi, per la creazione di lavoro locale, per l'efficienza delle risorse, in modo che la responsabilità delle imprese sia attiva anche nella fase successiva alla vendita dei prodotti⁹⁶.

Per quanto riguarda invece influenze più recenti, si può far riferimento ad alcune scuole di pensiero che condividono i loro concetti con quello di economia circolare, ed in particolare si può far riferimento alla Blue Economy di Gunter Pauli, che propone un modello economico il cui scopo è quello di realizzare un sistema

⁹⁵ GHISELLINI P., CIALANI C., ULGIATI S., *op. cit.*

⁹⁶ GEISSDOERFER M.; SAVAGET P.; BOCKEN N.; HULTINK E.; *The Circular Economy – a new sustainability paradigm?*; Journal of Cleaner Production, Volume 143, 1 February 2017.

economico sostenibile, attraverso il riutilizzo e la trasformazione degli scarti industriali in nuovi prodotti, che poi avrà effetti benefici anche sugli aspetti sociali, come la creazione di nuovi posti di lavoro e quindi uno strumento per affrontare l'attuale doppia crisi economico-ambientale; la Biomimesi, introdotta da Janine Benyus, che lei stessa definisce come una nuova disciplina che studia le migliori idee della natura, per replicarle ed attuarle nella risoluzione dei problemi dell'umanità⁹⁷; il modello Cradle to Cradle, proposto nel 2002 da McDonough e Braungart⁹⁸, attraverso cui gli autori illustrano come sia essenziale eliminare totalmente i rifiuti per conservare lo stato di benessere dell'umanità, e questo si traduce nel progettare un sistema produttivo che dall'inizio non contempli la produzione di rifiuti.

Vi sono diverse definizioni di economia circolare, proposte da vari autori. Una di quelle maggiormente riconosciute è proposta dalla Ellen McArthur Foundation⁹⁹, che la definisce come un'economia che è capace di rigenerarsi da sola. Inoltre, richiede una gestione attenta dei flussi di materiale che sono di due tipi: materiali biologici, i quali possono essere reinseriti nella biosfera e possono ricostituire il capitale naturale, e i materiali di tipo tecnologico che sono progettati

⁹⁷ Ellen Mc Arthur Foundation, *Towards the Circular Economy vol.2*, 2013.

⁹⁸ MCDONOUGH W., BRAUNGART M., *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, 2002.

⁹⁹ La Ellen MacArthur Foundation è stata lanciata nel 2010, per accelerare la transizione verso un'economia circolare. Sin dalla sua creazione, l'organizzazione si è affermata come leader globale della materia, rendendo l'economia circolare una priorità nelle decisioni di imprese, governo e mondo accademico.

per offrire un'elevata qualità ma che non possono rientrare nella biosfera, e che quindi devono essere riutilizzati e rivalorizzati.

Da questo breve excursus teorico emerge che entra in crisi il sistema economico aperto e di tipo lineare basato sulle tre attività produzione-consumo-dismissione, a favore di un sistema che si chiude e modifica quella linearità, che prende appunto le sembianze di un cerchio. La circolarità risiede nel fatto che quanto prodotto è progettato in modo da poter essere scomposto e riutilizzato in successivi cicli produttivi. L'implicazione naturale di ciò risiede nella necessità di rivedere tutte le fasi della produzione e prestare attenzione all'intera filiera coinvolta nel ciclo produttivo.

La Ellen McArthur Foundation¹⁰⁰ inoltre, elenca alcuni principi su cui la circular economy si basa:

- “Design out waste”, ovvero la progettazione del prodotto al fine di non creare rifiuti. Infatti, i rifiuti non esisterebbero se i componenti biologici e tecnologici di un prodotto fossero progettati intenzionalmente per essere disassemblati, riutilizzati, rigenerati e riproposti sul mercato. Questa, ovvero la progettazione intenzionale per la rivalorizzazione dei materiali, è la differenza con il semplice

¹⁰⁰ Ellen Mc Arthur Foundation, *Towards the Circular Economy vol.2*, 2013.

riciclo, il quale viene effettuato con prodotti che non sono mai stati progettati per essere rigenerati.

- “Build resilience through diversity”, ovvero conferire al prodotto proprietà che gli permettano di adattarsi al cambiamento. Tali caratteristiche sono la modularità, la versatilità e l’adattabilità, che sono fondamentali in un mondo in continua evoluzione. Oltre ai prodotti, anche i sistemi di produzione devono essere flessibili, così da poter essere più forti nel lungo termine, rispetto a sistemi produttivi che sono progettati solo per apportare efficienza.
- “Shift to renewable energy sources”, secondo cui è necessario passare a fonti di energia rinnovabile. Tale principio è facilitato anche dal fatto che in un sistema economico circolare, i livelli energetici richiesti si abbassano notevolmente. Infatti, ad esempio, sistemi alimentari e agricoli più integrati ridurrebbero il fabbisogno di input basati sui combustibili fossili.
- “Think in systems”, ovvero avere un approccio sistemico, che consiste nel possedere l’abilità di comprendere come le parti influenzano il sistema nel complesso e le relazioni che sussistono tra gli elementi che lo compongono. Il pensiero sistemico si riferisce a quei sistemi che non sono lineari, che sono ricchi di feedback e sono interdipendenti. Essi richiedono una maggiore flessibilità per quanto

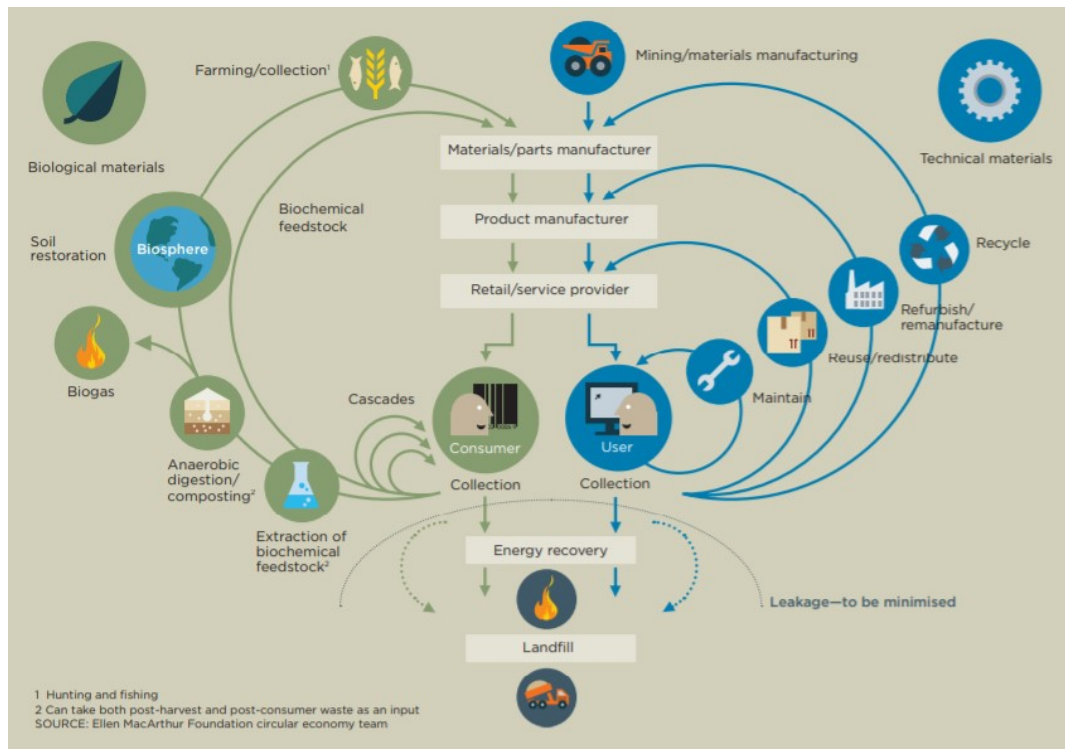
riguarda la loro gestione. Infatti, in un contesto di business, le proprietà di modularità e adattive significano più margine di manovra per l'innovazione e lo sviluppo di catene di valore diversificate, nonché una minore dipendenza da strategie puramente a breve termine.

- “Think in cascades”, che può essere definito come recupero dei materiali. Infatti, per i materiali biologici, l'essenza della creazione di valore consiste nell'opportunità di estrarre ulteriore valore da prodotti e materiali mediante la sovrapposizione in altre applicazioni.

L'immagine proposta di seguito¹⁰¹, illustra come i materiali biologici e tecnici attraversano il sistema economico. A differenza dei materiali biologici, quelli tecnici non sono riutilizzati attraverso altre applicazioni, ma la funzionalità ed il valore degli stessi vengono mantenuti attraverso il riutilizzo, lo smontaggio, la rigenerazione ed il rinnovamento.

¹⁰¹ Ellen Mc Arthur Foundation, *Towards the Circular Economy vol.2*, 2013.

Figura 4
Economia Circolare.



Fonte: Ellen McArthur Foundation.

Un'altra definizione di economia circolare è quella proposta dalla Commissione Europea, secondo cui *“Nei sistemi di economia circolare i prodotti mantengono il loro valore aggiunto il più a lungo possibile e non ci sono rifiuti. Quando un prodotto raggiunge la fine del ciclo di vita, le risorse restano all'interno del sistema economico, in modo da poter essere riutilizzate più volte a fini produttivi e creare così nuovo valore. Per passare ad un'economia più circolare occorre apportare cambiamenti nell'insieme delle catene di valore, dalla progettazione dei prodotti ai modelli di mercato e di impresa, dai metodi di*

*trasformazione dei rifiuti in risorse alle modalità di consumo: ciò implica un vero e proprio cambiamento sistemico e un forte impulso innovativo, non solo sul piano della tecnologia, ma anche dell'organizzazione, della società, dei metodi di finanziamento e delle politiche. Anche in un'economia fortemente circolare permane qualche elemento di linearità, poiché non si arresta la domanda di risorse vergini e si producono rifiuti residui che vanno smaltiti.*¹⁰²

Figura 5
Economia Circolare.



Fonte: Comunicazione della Commissione Europea, Bruxelles, 2.7.2014, COM (2014) 398 final.

¹⁰² Bruxelles, 2.7.2014 COM (2014) 398 final; *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Verso un'economia circolare: programma per un'Europa a zero rifiuti.*

In sostanza, con questa definizione, si vuole sottolineare che il passaggio da un'economia lineare ad una circolare non è semplice, in quanto i cambiamenti devono avvenire a tutti i livelli del sistema economico, non soltanto a livello produttivo e non unicamente attraverso il riciclo. L'economia circolare è un nuovo sistema economico, rivoluzionario, che deve coinvolgere tutti gli attori: produttori, consumatori e istituzioni. Tale processo, nel lungo termine può produrre vantaggi di tipo economico per le imprese che implementeranno tale sistema e benefici per l'ambiente ed il territorio (inteso come detto precedentemente) in cui queste imprese si trovano.

3.2.2. GLI ELEMENTI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

In questa parte del lavoro, si propongono quelli che sono gli elementi costitutivi di base dell'economia circolare, che vengono denominate da Bompan e Brambilla¹⁰³ “particelle elementari”, per dare l'idea di come queste ne costituiscano le fondamenta. Gli autori, ispirandosi al lavoro della Ellen McArthur Foundation, propongono nove di queste particelle, che servono a rendere più immediata e pratica la rappresentazione del concetto.

Figura 6
Gli elementi dell'economia circolare. Rappresentazione grafica personale.



Fonte: Bompan, Brambilla, *op. cit.*

¹⁰³ BOMPAN E., BRAMBILLA I., *Che cosa è l'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2016.

Di seguito, verranno illustrate le principali caratteristiche che gli autori assegnano a ciascuna di esse.

- **Materia Rinnovabile:** con questa caratteristica, si vuole sottolineare come sia fondamentale per l'implementazione di un sistema economico circolare, guardare alla materia come ad una nuova opportunità. L'aggettivo rinnovabile non è inteso come semplice riciclo (in energia per esempio), il quale conduce ad un'allocazione inefficiente della materia e a una sua dispersione nell'ambiente, e quindi ne determina un'uscita dal sistema economico circolare. L'accezione rinnovabile, quindi, identifica la capacità di progettare l'uso della materia al fine di reimpiegarla in nuovi processi produttivi, utilizzando "il minor uso di energia e risorse idriche possibili" e "massimizzando la qualità estraibile possibile" (Di Braungart e McDonough, in Bompan e Brambilla, op. cit.). L'attenzione a questi due aspetti fa sì che la materia organica, nei successivi processi produttivi, acquisisca sempre maggior valore, rispetto a quello che aveva in precedenza. Infine, la materia può definirsi rinnovabile, soltanto se soddisfa i seguenti principi: 1) "riscoprire i giacimenti di materia scartata come fonte di materia, limitando quanto possibile il processamento"; 2) determinare la

“fine dello spreco d’uso del prodotto, prima ancora di essere scartato”; 3) “fermare la morte prematura della materia” (Bompan, Brambilla, op. cit.).

- **Pensiero Sistemico:** questo elemento fondamentale, consiste nella capacità di riuscire ad analizzare scenari complessi, di entrare in un’ottica globale e riuscire a visualizzare tutte le strade possibili che la materia rinnovabile può percorrere, al fine di progettare e costruire un sistema circolare che sia resiliente. Quindi è necessario comprendere tutti “gli usi possibili della materia per ricreare un flusso circolare della stessa” (ibidem), il quale si concentra su stock e flussi: gli stock costantemente disponibili permettono di garantire l’equilibrio del sistema e una resilienza agli shock; i flussi, invece, per loro natura dinamici, collegano i vari componenti del sistema e li rendono interdipendenti e connessi.
- **Azioni a cascata e cicli ristretti:** con azioni a cascata si intendono tutte quelle azioni che permettono di utilizzare gli scarti come degli input per una nuova produzione. Questo concetto è ben spiegato da Gunter Pauli (Bompan, Brambilla, op. cit.). l’altro elemento, ovvero i cicli ristretti (“riusare, riparare, rigenerare e rivendere beni e componenti in un contesto industriale”), sono stati introdotti da Stahel, secondo cui, questi permettono la massimizzazione dei

benefici economici, sociali e ambientali (Di Stahel, in Bompan, Brambilla, op. cit.).

- Cross-fertilization: letteralmente fertilizzazione incrociata, si intende con questo concetto che devono esserci contaminazioni tra i vari cicli produttivi della stessa o più imprese e tra i vari settori, al fine di cogliere al massimo il potenziale della materia rinnovabile.
- Resilienza: “[...] è un concetto/paradigma o metodologia per far sì che il sistema possa affrontare internamente ed esternamente molteplici shock e/o stress, gestendo una transizione verso un ambiente più desiderabile e sostenibile, come per esempio quello dell’economia circolare” (Di Pellizzato P., in Bompan, Brambilla, op. cit.). In altre parole, la resilienza dei sistemi economici circolari, è la capacità degli stessi di affrontare il cambiamento, e attraverso questo sviluppare una realtà ambientale, economica e sociale migliori, in continua crescita. Inoltre, la resilienza è fondamentale per sviluppare quella collaborazione tra istituzioni e policymaker necessaria per la gestione di sistemi socioeconomici circolari.
- Ambiente: l’economia circolare, può permettere la definizione di sistemi produttivi che rispettino determinati limiti ambientali, nello specifico nove, per mantenere in una condizione di equilibrio il pianeta Terra, scendendo sotto i quali, nel lungo termine, si andrà a

compromettere la stabilità del sistema ambientale. (Di Rockeström, in Bompan, Brambilla, op. cit.).

- **Temporalità:** similmente a quanto previsto dalle istituzioni, che attuano programmi di lungo periodo per lo sviluppo sostenibile (vedi Agenda 2030, par. 3.1), anche le imprese dovrebbero prevedere ed attuare strategie che non puntino al raggiungimento di obiettivi di breve periodo, ma che progettino e concretizzino sistemi produttivi circolari in un'ottica di lungo termine. Il lungo periodo inoltre deve riguardare anche il ciclo di vita di un prodotto. Infatti, nell'attuale economia i prodotti sono caratterizzati da obsolescenza programmata, che causa la morte prematura di numerose tipologie di prodotto, in particolare quelli high-tech.
- **Scala:** con questo termine si fa riferimento alle dimensioni del sistema economico. Non un unico grande sistema, ma tanti piccoli sistemi economici circolari, che sono collegati e cooperano tra loro. La decentralizzazione della produzione è fondamentale per ridurre sia i costi gestionali che i consumi energetici (Bompan, Brambilla, op. cit.). Non è più l'economia delle grandi dimensioni, ma l'economia del territorio e della collaborazione.
- **Persone:** il benessere delle persone è un aspetto fondamentale, e può essere raggiunto attraverso sistemi economici circolari. Ci si

riferisce in particolare, alla creazione di posti di lavoro, che possono aumentare sia in termini di quantità che di qualità. L'economia circolare è un nuovo paradigma, che deve includere le persone e permettere loro di crescere e svilupparsi come mai prima d'ora.

3.2.3. ALCUNI MODELLI DI BUSINESS

In letteratura sono numerose le tipologie di circular business model proposti, e vi sono molteplici tipologie di criteri utilizzati per categorizzarli¹⁰⁴. Quello più utilizzato è il modello ReSOLVE¹⁰⁵ (regenerate, share, optimize, loop, virtualize, exchange), che consiste in sei azioni di business volte ad implementare i principi dell'economia circolare, le quali si concretizzano in numerosi modelli di business. Tali azioni sono le seguenti: rigenerare, condividere, ottimizzare, ciclo continuo, virtualizzare, scambiare.

In questa sede proporremo quattro modelli di business delineati dagli autori¹⁰⁶, che rappresentano un'applicazione pratica di quanto sintetizzato nel sotto paragrafo precedente.

- 1) Prodotto come servizio (product as service): fa parte dell'azione di business “condividere” (share) dello schema ReSOLVE¹⁰⁷. L'obiettivo di questo modello è quello di contenere il consumo, attraverso determinate azioni che permettono alle aziende di mantenere il controllo sui propri prodotti. Quindi il cliente, non

¹⁰⁴ LEWANDOWSKI M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

¹⁰⁵ Ellen MacArthur Foundation, *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe*, UK, 2015.

¹⁰⁶ BOMPAN E., BRAMBILLA I., *Che cosa è l'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2016.

¹⁰⁷ LEWANDOWSKI M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

diventa possessore del bene, ma utilizzatore, in quanto la proprietà rimane in carico all'azienda. Ciò produce effetti benefici sia per il cliente, che sostiene i costi legati all'uso del prodotto solo quando ne ha effettivamente bisogno; sia per l'azienda, che mantenendo il controllo sul prodotto, può massimizzarne l'uso e la resa in termini economici. Questo modello di business si concretizza attraverso diverse modalità. Una di esse è il “prezzo per uso”, che consiste nella corresponsione di un determinato prezzo all'erogatore per un certo periodo di utilizzo prefissato, al termine del quale il prodotto viene restituito (ad esempio, invece di acquistare un'automobile si acquistano un totale di km percorsi, come nel caso di Michelin Solutions)¹⁰⁸. Un altro metodo è quello dello scambio d'uso, che consiste appunto nello scambio dell'uso di un prodotto con un altro oppure in cambio di un'azione socialmente utile, senza che avvengano transazioni di tipo economico (si ispira al baratto, ad esempio si mette a disposizione per un periodo di tempo limitato un oggetto in cambio di un numero predefinito di ore di volontariato). Vi sono poi il leasing ed il noleggio, che sono simili, il primo è un contratto di medio/lungo termine, esclusivo e poco flessibile,

¹⁰⁸ World Business Council for Sustainable Development, *8 Business Cases for the circular economy*, WBCSD, 2017.

attraverso cui si ottiene l'utilizzo di un prodotto, verso la corresponsione di un canone mensile, e prevede la possibilità di restituire il bene o acquisirne la proprietà dietro il pagamento della differenza tra quanto corrisposto e il valore del bene (ad esempio, viene stipulato un contratto di leasing per un macchinario, che a fine periodo può essere acquisito o restituito, l'uso è esclusivo dell'azienda utilizzatrice); il secondo, è di breve termine, più flessibile e condivisibile tra più soggetti (ad esempio il noleggio di un'automobile per un periodo di tempo limitato, anche condiviso tra più soggetti, come nel caso del car sharing). Infine, vi è l'accordo di performance che consiste nell'acquisto di un servizio che porti a determinati risultati, come ad esempio la riduzione delle emissioni.

2) Rigenerazione (remanufacturing): fa parte dell'azione "rigenerare2 (regenerate) dello schema ReSOLVE¹⁰⁹. È quel processo attraverso cui un prodotto dismesso o non funzionante, oppure una sua parte, viene recuperato e riparato, al fine di dar vita ad un nuovo prodotto, apportando delle migliorie che permettono di incrementare il suo valore ed il suo ciclo di vita. Inoltre, il metodo attraverso cui si realizzano le attività di rigenerazione, è svolto attraverso principi di

¹⁰⁹ LEWANDOWSKI, M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

sostenibilità, ed in particolare permette la creazione di quei “closed loops” tipici dell’economia circolare. Un’applicazione pratica del processo di remanufacturing è quella di Canon, che realizza prodotti e dispositivi fotografici. L’azienda, inoltre, assicura che i prodotti remanufactured siano conformi alla garanzia di alta qualità dei prodotti originali. Con il riutilizzo di almeno l’80% dei materiali, ha ridotto le emissioni di gas dell’80% rispetto a un prodotto appena fabbricato¹¹⁰.

- 3) Upcycling: è incluso tra i business model della categoria ciclo continuo (loop) del framework ReSOLVE¹¹¹. Attraverso esso, si dà maggior valore al rifiuto, rispetto a quanto ne avrebbe se venisse semplicemente riciclato. L’upcycling si concretizza attraverso due modalità: la prima consiste nell’apportare maggior valore allo scarto attraverso un processo industriale (come fa Ecoalf, azienda di abbigliamento e accessori che trasforma i rifiuti estratti dall’oceano in vestiti, attraverso un progetto chiamato Upcycling The Ocean. La plastica e la spazzatura vengono trasformate in un filato che viene utilizzato per la realizzazione di abiti)¹¹²; la seconda consiste nella

¹¹⁰ Remanufacturing, *Circular Economy Guide*, Mag. 2019, www.ceguide.org.

¹¹¹ LEWANDOWSKI M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

¹¹² PODETTI M., *7 esempi di oggetti realizzati in upcycling usando cose che avresti buttato*, Ninja Marketing, Mag. 2019, www.ninjamarketing.it

valorizzazione dello scarto stesso attraverso “un processo creativo artigianale”, che apporti valore attraverso attività di tipo artistico o di design (nel 2011 Alvaro Catalan de Ocón, designer, ha partecipato a un progetto incentrato sul riutilizzo delle bottiglie di plastica in PET come un modo per affrontare il problema dei rifiuti di plastica che stava danneggiando l'Amazzonia colombiana, e da quel momento, con la collaborazione di artigiani locali provenienti da tutto il mondo realizza lampade in PET¹¹³, ognuna delle quali è unica)¹¹⁴.

- 4) Life extension: può essere considerato come un'azione di “ottimizzazione” (optimise). Quest'ultimo business model¹¹⁵ consiste nell'allungare la vita del prodotto il più possibile. Un possibile esempio è Fairphone, un'azienda olandese che produce smartphone modulari che hanno una durata più lunga di quelli tradizionali, e ciò è possibile perché la modularità semplifica le

¹¹³ Polietilenterefalato: è una materia sintetica (plastica) prodotta con il petrolio o il metano. www.petrecycling.ch/it/.

¹¹⁴ Pet Lamp, *Alvaro Catalan de Ocón*, Mag. 2019, www.catalandeocon.com.

¹¹⁵ LEWANDOWSKI M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

riparazioni e i vari componenti possono essere sostituiti anche singolarmente¹¹⁶. Vi sono diversi approcci per la life-extension¹¹⁷:

DURABILITA'	Consiste nel creare prodotti che siano caratterizzati da elevata qualità e una maggiore durata. Questi prodotti sono indirizzati a quel target che è disposto ad investire su prodotti di lungo termine.
RIGENERAZIONE	Attraverso questa attività, i prodotti non funzionanti dei clienti vengono riparati, oppure, prodotti riparati, vengono venduti ad un prezzo minore, per quei target che cercano un vantaggio di tipo economico.

¹¹⁶ Storia, *Fairphone*, Mag. 2019, www.fairphone.com.

¹¹⁷ BOMPAN E., BRAMBILLA I., *Che cosa è l'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2016.

RICARICA	Quando si esaurisce un materiale in un contenitore, il rifornimento avviene attraverso la ricarica di quest'ultimo. Ciò permette di ridurre al minimo il packaging.
RESTITUZIONE E BUYBACK	Consiste nel rivendere prodotti usati, che hanno valore per un determinato target, come per esempio i collezionisti.
UPGRADE	Consiste nell'aggiornare il prodotto, attraverso l'apporto di miglioramenti delle funzionalità, senza che questo venga rimpiazzato.
RIPARAZIONE	La riparazione consiste nella rimozione di un danno del prodotto.

Fonte: Bompan, Brambilla, 2016

Tali business model sono riconosciuti anche da altri autori¹¹⁸, con l'aggiunta di un business model: la Sharing Platform (piattaforma di condivisione). Esso

¹¹⁸ LACY P.; KEEBLE J.; MCNAMARA R.; RUTQVIST J.; HAGLUND T.; CUI M.; COOPER A.; PETERSSON C.; KEVIN E.; BUDDEMEIER P., et al., *Circular Advantage: Innovative Business Modelnd Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*; Accenture: Chicago, IL, USA, 2014.

consiste nel predisporre una piattaforma per la collaborazione tra gli utilizzatori del prodotto, sia singoli che organizzazioni. Tale piattaforma permette di rendere disponibili prodotti sottoutilizzati o in eccesso. Un esempio di questo business model sono tutte quelle piattaforme online (Airbnb, Uber, TripAdvisor) che permettono la condivisione di beni e servizi tra utenti. Tale business model, nella proposta di Bompan e Brambilla, è inclusa nel prodotto come servizio.

3.3. I NUOVI MATERIALI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Il passaggio da un'ottica lineare ad una circolare di economia è spinto principalmente dalla scarsità di materie prime e dal loro elevato prezzo. L'impatto di questa situazione ha ripercussioni sia sulla dimensione ambientale che su quella economico-industriale, perché gli effetti negativi dei costi delle materie prime deve essere affrontato in primis dalle imprese, che a catena si ripercuoteranno sull'intero sistema economico. Per affrontare questo cambiamento, come precedentemente anticipato, è necessario intervenire sugli stessi processi produttivi e sulle loro caratteristiche di struttura, così da poter migliorare l'efficienza delle risorse input, ridurre gli sprechi e quindi ottimizzare il processo produttivo, sia per l'impresa che per l'ambiente. In questo contesto quindi il prodotto finito, che deriva dalla trasformazione di materie prime o risorse input, sia esso stesso una materia prima, e che possa quindi essere re-impiegato in altri sistemi produttivi di altre imprese o della propria, così da attivare la circolarità del processo. In sostanza tutto ha origine dalle risorse che costituiscono gli input dell'attività produttiva e più specificatamente si può parlare di materiali, i quali sono “sia elementi costituenti dei prodotti di consumo, sia a loro volta prodotti”¹¹⁹; è in questo aspetto che si nota

¹¹⁹ PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *Neomateriali nell'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2017.

la circolarità del materiale, il quale può essere appunto definito “neomateriale circolare”¹²⁰.

¹²⁰ PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *op. cit.*

3.3.1. LE TIPOLOGIE DI NEOMATERIALI

Sono numerosi i nuovi materiali che mettono in moto i sistemi economici circolari, e sulla base delle loro caratteristiche, vengono raggruppati in tre diverse famiglie: i materiali bio-based, i materiali neo-classici ed infine i materiali ex-novo¹²¹.

La prima categoria, ovvero quella dei materiali bio-based, raggruppa tutti quei materiali organici che una volta terminato il loro ciclo di vita, possono essere riassorbiti dall'ecosistema, in maniera totalmente naturale. Oltre ad essere materiali naturali, anche la loro gestione, rispetta “il ciclo naturale di sviluppo nell'ambito del regno animale, vegetale e dei microorganismi”¹²². Sono queste ultime tre tipologie che compongono la famiglia dei materiali bio-based: i materiali vegetali sono le piante e tutte le parti che le compongono, come legno foglie, radici e steli; quelli animali sono destinati all'alimentazione e non, come pelli, piume, ossa, avorio; poi vi sono i “polimeri ricavati da materie prime naturali”, che possono essere prodotti grazie all'azione di funghi e batteri che ad esempio sono utili nel processo di realizzazione delle bioplastiche. Inoltre, il miglior impiego di alcuni di questi materiali, non è l'utilizzo biodegradabile degli stessi, ma l'impiego in un'ottica di upcycling e di riciclo, al fine di ottimizzarne la resa.

¹²¹ PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *op. cit.*

¹²² PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *op. cit.*

La seconda famiglia di neomateriali è quella composta da tutti quei materiali che possono essere definiti neo-classici, ovvero tutti i materiali riciclati che sono entrati nei cicli produttivi delle imprese (materie prime seconde e semilavorati da rifiuti). Questi materiali sono quelli che costituiscono le filiere del vetro, dei metalli ferrosi e non, della carta, del legno, delle materie plastiche e del tessile¹²³. Si aggiungono a queste categorie di materiali, anche i RAEE, ovvero i rifiuti da apparecchi elettrici ed elettronici, che sono costituiti da componenti misti e di difficile scomposizione. I materiali che hanno un'ottima resa in termini di riciclo sono il vetro ed i metalli, i quali possono essere reinseriti nei cicli produttivi garantendo una resa identica a quella fornita dalla materia prima vergine. Sono definiti permanenti, in quanto hanno un potenziale di riciclo infinito. Il vantaggio di questi materiali rispetto a quelli naturali riguarda, anche, il processo stesso di riciclo, che è meno dispendioso in termini energetici. I materiali come carta, legno e tessuti, invece, possono essere riciclati un numero limitato di volte, in quanto essendo composti da fibre, ad ogni processo di riciclo queste si accorciano sempre di più. Infine, vi sono le materie plastiche che nonostante la loro flessibilità come materiale da riciclo, sono caratterizzate da una bassa o addirittura nulla degradabilità. Per quanto riguarda i RAEE, invece, questi devono essere

¹²³ PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *op. cit.*

disassemblati e poi riutilizzati, ed inoltre al loro interno contengono diverse quantità di materiali preziosi.

L'ultima famiglia di nuovi materiali, è proprio quella degli ex-novo materials, ovvero dei materiali da cui è possibile "ricavare nuova materia prima". In particolare, questi materiali sono gli scarti derivanti dai processi produttivi di materiali bio-based, come quelli di materie prime destinate a uso alimentare e cosmetico, fanghi derivanti da lavorazioni industriali, rifiuti che non sono avviati alle tradizionali filiere del riciclo, materiali da demolizione ecc. (Pellizzari, Genovesi, op. cit.)

I materiali da scarti dell'industria alimentare e cosmetica sono ai fini di questo lavoro, quelli più interessanti, in quanto la loro trattazione è coerente con quanto verrà illustrato nell'analisi empirica. L'industria alimentare è caratterizzata da una filiera piuttosto articolata, che genera un numero elevato di scarti, i quali se non riutilizzati rischiano di tramutarsi in veri e propri sprechi. Vi sono delle possibilità notevoli per il re-impiego di questi materiali, sia in termini di riutilizzo nel ciclo naturale, sia come potenziale per la produzione di nuovi materiali. In particolare, nell'industria vinicola e quella della birra, gli scarti che derivano dalla produzione dei prodotti primari, sono ricchi di polifenoli, antiossidanti naturali largamente impiegati nella produzione di cosmetici.

CAPITOLO 4. IL CASO TENUTE COLLESI: UN'ANALISI

EMPIRICA

4.1. L'IMPRESA

Tenute Collesi è un'impresa situata ad Apecchio, un piccolo borgo medievale a 700 metri di altitudine in provincia di Pesaro Urbino, il cui core business è nel settore del beverage, in particolare nel comparto della birra artigianale e in quello dei distillati. L'attività prende il via negli anni 2000, nello specifico nel 2001 viene aperta la distilleria in un'area immersa nella natura, dove vengono prodotte le grappe a marchio Collesi. Nel 2005 viene effettuata una degustazione al Senato della Repubblica con 40 ambasciate, occasione che porta alla conoscenza di un mastro birraio belga: da questo momento in poi, la produzione si amplia abbracciando il comparto delle birre artigianali, la cui commercializzazione è iniziata a partire dal 2008. Nelle tenute che circondano lo stabilimento in località di Pian della Serra, sono presenti circa 200 ettari di terra volti alla coltivazione dell'orzo, il quale è sottoposto a rigidi controlli microbiologici e organolettici; oltre all'orzo coltivato, l'impresa importa dall'estero solamente malti speciali, in quanto non disponibili attualmente in Italia. L'altro elemento fondamentale per produrre una birra di qualità è l'acqua, che la compone per l'85% è l'acqua, e quella utilizzata da Tenute Collesi è un'acqua unica e non replicabile, poiché proviene dalla sorgente del Monte Nerone, ed essendo ricca di

minerali è perfetta per la produzione di birre ad alta fermentazione. Per cui il territorio a cui appartiene l'azienda è fondamentale per ottenere un prodotto di alta qualità come le birre Collesi, in quanto garantisce quei vantaggi localizzativi che permettono all'impresa di essere altamente competitiva nel comparto delle birre artigianali, sia sul mercato nazionale che quello internazionale. L'azienda, che ha sempre investito notevolmente nell'ampliamento della capacità produttiva, ha, per il futuro, l'obiettivo di passare da 15.000 ettolitri annui attualmente prodotti, ad una capacità di 40.000-50.000 ettolitri. Inoltre, tra le partnership strategiche che l'azienda ha avviato, spicca quella più recente stipulata con Togni S.p.a, un'azienda marchigiana leader nel comparto degli spumanti, ma anche della birra artigianale con il marchio Terza Rima, che ha una rete distributiva ben sviluppata e consolidata nei mercati internazionali, così da poter permettere a Tenute Collesi di potenziare l'export. Un'altra partnership importante per l'azienda è quella con Dibeveit Import S.r.l., società appartenente al gruppo Heineken Italia, specializzato nell'importazione e nella distribuzione delle birre. La relazione, è fondamentale per il birrifico marchigiano, in quanto permetterà di rafforzarne la presenza nel canale distributivo Ho.Re.Ca (Hotellerie, Restaurant, Café). Le birre Collesi vantano, poi, di moltissimi premi e riconoscimenti, che la classificano come birra artigianale italiana più premiata al mondo.

L'impresa negli anni seguenti si è aperta a nuove opportunità: dal 2016, la gamma di distillati si amplia, aggiungendo al loro interno altre due tipologie di prodotti, i gin e la vodka; dal 2018 inizia la produzione e la commercializzazione di prodotti nel settore della cosmesi naturale e del comparto delle home fragrances, con l'obiettivo di raggiungere i mercati internazionali anche con tali tipologie di beni. In particolare, Collesi ha avviato il progetto nel settore della cosmetica naturale nel 2014, mediante una collaborazione con la Facoltà di Farmacia dell'Università degli studi di Camerino, i cui ricercatori hanno, al termine di quattro anni di studio, messo a punto una tecnologia produttiva con domanda di deposito di brevetto n° 1102018000006908 del 04/07/2018. I prodotti che ne derivano sono composti da una combinazione di birra e i suoi ingredienti, come malto, orzo e luppolo, e gli scarti ottenuti dalla sua produzione artigianale¹²⁴. È in questo settore, quindi, che si inserisce il tema dell'economia circolare nell'impresa Tenute Collesi. Oltre a rispettare il territorio in cui l'azienda è collocata attraverso tecniche di sostenibilità, l'impresa reimpiega nei prodotti cosmetici scarti produttivi, che conferiscono maggior valore al nuovo output, mediante l'apporto di elementi nutritivi ed antiossidanti unici nel loro genere.

Di seguito, dopo una premessa incentrata sul comune di Apecchio, in cui si svolge una breve analisi legata all'evoluzione del numero di abitanti, del bilancio

¹²⁴ Azienda, *Tenute Collesi*, Mag. 2019, www.collesi.com.

demografico e alla composizione della popolazione in termini di classi di età, si tratterà dell'analisi qualitativa condotta, attraverso un'intervista in profondità ad un testimone privilegiato.

4.2. L'ANALISI

4.2.1. PREMESSA

Dall'analisi condotta emerge che l'impresa esaminata attraverso l'indagine qualitativa, è situata ad Apecchio, un piccolo comune la cui popolazione residente è al primo gennaio 2018 (01/01/2018), di 1.819 abitanti. Apecchio, quindi, dal punto di vista dimensionale può già essere classificato come borgo, in quanto soddisfa i requisiti relativi al numero di abitanti, definiti dalla Direttiva del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, "2017 - Anno dei Borghi italiani", n° 555 del 02/12/2016, che poneva il limite di abitanti sulle 5.000 unità. Inoltre, Apecchio, è caratterizzato da un patrimonio storico-culturale che ne permette la classificazione come borgo medievale. Infatti, esso oltre ad avere testimonianze del passaggio di popoli antichi come Piceni, Umbri e Celti, Etruschi e Romani, dalla metà del 1200 è stato dominato dalla famiglia Ubaldini che costruì un castello di cui oggi restano solo rovine; in seguito, nella metà del Quattrocento, la famiglia si trasferì nel palazzo fatto costruire dal conte Ottaviano II Ubaldini, denominato appunto Palazzo Ubaldini, che attualmente ospita la sede del Comune di Apecchio. Altri luoghi di interesse storico-culturale, sono la chiesa della Madonna della Vita, un edificio costruito nella seconda metà del Cinquecento, la chiesa di S. Caterina d'Alessandria sorta nel XIII secolo; l'arco della torre dell'orologio, presente dal XV secolo, detta "el Campanon" per la presenza della

grande campana. Vi sono infine la chiesa di S. Lucia risalente al secolo XIII, e il ponte romanico “di Ghighetta”, anche detto a schiena d’asino per la particolare forma architettonica che lo caratterizza, anch’esso sorto nel secolo XIII, la cui esistenza è provata già nel 1398 da un documento storico¹²⁵. Quindi, sia per le caratteristiche dimensionali, che per quelle storico-culturali, il comune di Apecchio può essere sicuramente considerato un borgo medioevale.

Passando ad esaminare la popolazione residente negli anni precedenti al 2018, coerentemente con l’analisi svolta nel capitolo 1, dal primo gennaio 2012 (perciò i dati si riferiscono all’anno precedente, il 2011) è possibile notare come la diminuzione della popolazione sia stata particolarmente significativa.

Tabella 7

Evoluzione della popolazione nel comune di Apecchio, dal 2011 al 2018.

COMUNE	ANNO 2011	ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017	ANNO 2018
APECCHIO	2.013	2.011	1.994	1.969	1.929	1.882	1.844	1.819

Fonte: Istat.

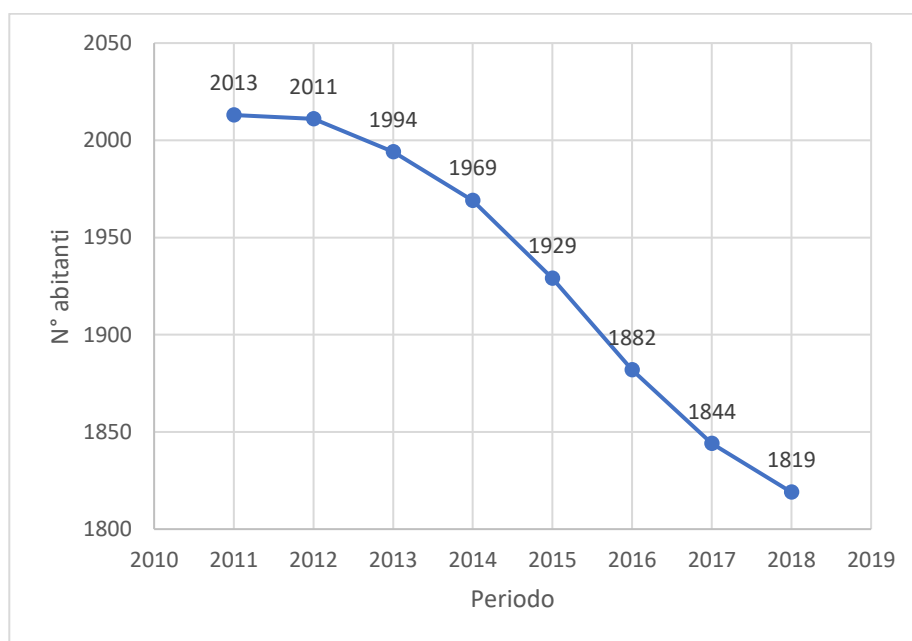
È possibile osservare l’andamento della popolazione negli anni, dal primo gennaio 2012 fino al primo gennaio 2018; analizzando dati successivi a questa data,

¹²⁵ Comune di Apecchio, *Cultura*, Maggio 2019, <http://www.vivereapecchio.it/>.

in particolare relativi al Novembre 2018, si nota che la popolazione si è ridotta ulteriormente raggiungendo un numero di abitanti pari alle 1803 unità¹²⁶. Da questa indagine, quindi emerge una diminuzione della popolazione residente del 9,6%, dal 2011 al 2018, e la percentuale aumenta se si considera anche il valore disponibile a Novembre 2018, raggiungendo una cifra pari al 10,4%. Dei numeri notevoli per un comune con così pochi abitanti, in quanto in valore assoluto corrisponde alla perdita di 210 unità.

Grafico 10.

Evoluzione della popolazione residente nel comune di Apecchio, dal 2011 al 2018.



Fonte: Istat.

¹²⁶ Bilancio demografico anno 2018 – novembre (dati provvisori), Provincia: Pesaro e Urbino, Mag. 2019, Demo Istat, <http://demo.istat.it/>.

Per comprendere le cause che hanno condotto a tale andamento negativo, è possibile osservare i bilanci demografici disponibili negli anni considerati¹²⁷. Le seguenti tavole, disponibili per singolo anno e per Provincia, dal 2012 al 2017, contengono i dati relativi alla popolazione residente ad inizio periodo, e quindi al primo gennaio dell'anno in questione, e quelli riferiti alla fine del periodo, perciò al 31 dicembre. Inoltre, sono presenti dati relativi ai cittadini nati e morti in quel periodo e di conseguenza il saldo naturale della popolazione; oltre a questi elementi vi sono anche quelli relativi al saldo migratorio, in particolare con riferimento a cittadini che si sono iscritti nel comune di Apecchio, sia provenienti da altri comuni nazionali sia dall'estero e per altri motivi, mentre l'altra informazione disponibile è relativa a quei cittadini che hanno lasciato il paese sia per l'Italia che per altri paesi e per altri motivi. Le tavole sopracitate, non sono disponibili interamente per l'anno 2018, poiché sono presenti ancora dati provvisori per singolo mese, da gennaio a dicembre, con riferimento soltanto ad iscritti e cancellati, senza specificare se questo sia avvenuto per motivi specifici come nelle tavole per ciascun anno. Per avere una visione d'insieme di questo anno, si è provveduto a raggruppare i dati disponibili per singolo mese, in modo da avere un totale provvisorio per il 2018, e poterlo confrontare con gli altri totali, tenendo comunque conto dell'incompletezza di questa informazione. Per comodità, gli iscritti e i

¹²⁷ *Bilancio Demografico e popolazione residente per sesso al 31 dicembre anni 2012-2018*, Mag. 2019, Demo Istat, <http://demo.istat.it/>.

cancellati nel 2018 sono stati compresi nel totale relativo ai residenti registrati e cancellati da e per altri comuni italiani. Riportiamo di seguito le tabelle considerate:

Tabella 8

Bilancio demografico nel comune di Apecchio dall'anno 2011 al 2018.

	Popolazione al 1° gennaio	Nati	Morti	Saldo Naturale	Iscritti da altri comuni	Iscritti dall'estero	Altri iscritti	Cancellati per altri comuni	Cancellati per l'estero	Altri cancellati	Saldo Migratorio e per altri motivi	Popolazione al 31 dicembre
TOTALE												
2018 provv.	1819	11	19	-8	29			37			-8	1803
2017	1844	10	27	-17	28	9	0	38	5	2	-8	1819
2016	1882	13	38	-25	20	4	1	27	5	6	-13	1844
2015	1929	11	38	-27	15	16	1	30	11	11	-20	1882
2014	1969	10	34	-24	35	11	1	37	17	9	-16	1929
2013	1994	15	30	-15	15	11	11	43	4	0	-10	1969
2012	2011	17	36	-19	22	14	5	31	8	0	2	1994
Totale		87	222	-135	164	65	19	243	50	28	-73	

Fonte: Istat.

Tabella 9

Bilancio Demografico Mensile e popolazione residente per sesso del comune di Apecchio, dati provvisori relativi all'anno 2018.

	Popolazione inizio periodo	Nati Vivi	Morti	Saldo naturale	Iscritti	Cancellati	Saldo migratorio e per altri motivi	Popolazione fine periodo
TOTALE								
gen-18	1819	2	4	-2	4	3	1	1818
feb-18	1818	1	2	-1	9	2	7	1824
mar-18	1824	0	1	-1	0	6	-6	1817
apr-18	1817	1	1	0	2	3	-1	1816
mag-18	1816	1	0	1	6	2	4	1821
giu-18	1821	1	1	0	2	1	1	1822
lug-18	1822	0	2	-2	2	6	-4	1816
ago-18	1816	1	0	1	2	2	0	1817
set-18	1817	1	2	-1	0	3	-3	1813
ott-18	1813	3	2	1	1	5	-4	1810
nov-18	1810	0	4	-4	1	4	-3	1803
Totale	1819	11	19	-8	29	37	-8	1803

Fonte: Istat.

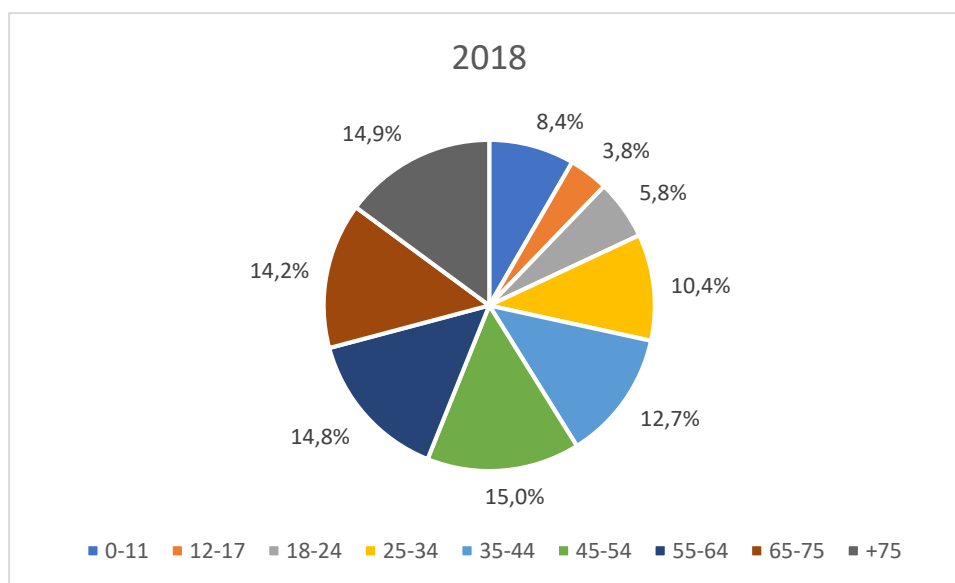
Attraverso queste due tabelle è possibile ipotizzare alcune cause dello spopolamento del borgo di Apecchio. Innanzitutto, osservando i dati relativi al saldo naturale, è possibile notare che in tutto il periodo considerato è sempre in negativo. Questo significa che le nascite nel paese sono inferiori alle morti, e ciò può indicare una popolazione prevalentemente di età adulta, poco propensa a fare figli. Un altro aspetto da prendere in esame è il saldo migratorio: anche questo elemento, eccezion fatta per l'anno 2012, è sempre in negativo, ma comunque in misura minore rispetto al saldo naturale. L'implicazione che ne deriva è che nel comune, il rapporto tra iscritti e cancellati è più equilibrato rispetto al rapporto tra nati e morti. Si riscontra inoltre, che il numero di iscritti da altri comuni è sempre inferiore rispetto ai residenti cancellati per altri comuni nei periodi considerati, e ne deriva che è in atto un processo di spopolamento, proprio perché è più elevato il numero di soggetti che lasciano il paese per altri comuni italiani. Analizzando, invece, i soggetti che si allontanano da Apecchio per emigrare all'estero, emerge dai dati disponibili che il loro numero è inferiore rispetto agli individui che provengono da altri paesi, e ciò consente di ipotizzare che sia elevato l'interesse che il comune esercita nel panorama internazionale, e ciò è sicuramente possibile grazie all'azienda Tenute Collesi, mediante la sua forte presenza nei mercati internazionali, e che ha una quota di export del 30% in termini di fatturato, nei canali della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e Ho.Re.Ca (Hotellerie-Restaurant-Café). Durante gli anni presi in considerazione, non si sono registrati

particolari riduzioni o aumenti progressivi dei valori, rimanendo così la tendenza sia all'iscrizione che alla cancellazione piuttosto costante.

Ai fini di raggiungere una completezza nell'interpretazione dei dati precedenti, è opportuno effettuare un'integrazione con i dati relativi all'età dei cittadini del comune di Apecchio. Con il grafico proposto di seguito, è possibile osservare la composizione della popolazione nel comune nell'anno 2018, in base alle classi di età:

Grafico 10

Suddivisione della popolazione del comune di Apecchio per classi di età, anno 2018.



Fonte: Istat.

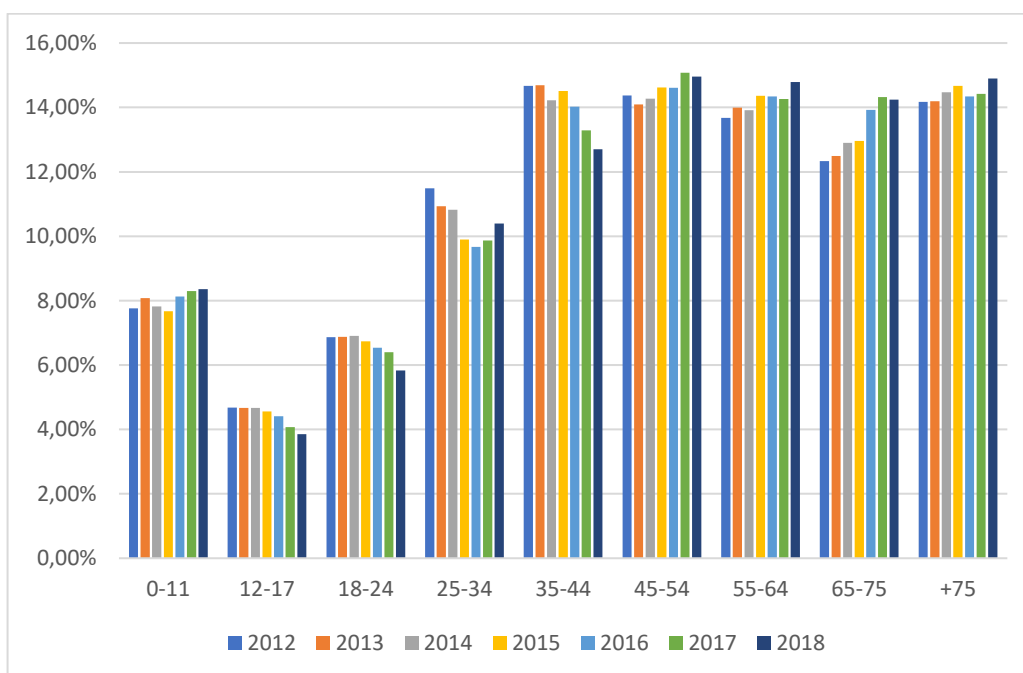
Si rileva che la popolazione del comune è prevalentemente adulta, in quanto il 58,9% supera i 45 anni, ed in particolare il 29,1% supera i 65 anni. Osservando

le informazioni disponibili sulla popolazione più giovane, è possibile affermare che gli abitanti che non hanno ancora raggiunto la maggiore età costituiscono soltanto il 12,2% mentre il restante 28,9% è composto da quegli individui con età compresa tra i 18 ed i 44 anni.

È possibile, inoltre, osservare l'evoluzione della composizione della popolazione negli anni dal 2012 al 2018 nelle varie classi di età mediante il seguente grafico:

Grafico 11

Andamento della composizione della popolazione nel comune di Apecchio, al primo gennaio degli anni 2012-2018, suddivisa per classi di età.



Fonte: Istat.

Da questa rappresentazione si può notare ad eccezione della prima fascia di età, quella con abitanti da 0 ad 11 anni, che rimane piuttosto stabile nel tempo e registra un leggero miglioramento negli ultimi tre anni (2016, 2017, 2018), le classi più giovani (12-17, 18-24, 25-34, 35,44), hanno visto nel tempo una progressiva riduzione di individui, con un leggero recupero nell'anno 2018 nella classe 25-34 anni. Invece, i residenti inclusi nelle fasce di età superiori, hanno registrato nel tempo una crescita progressiva, così da rendere il comune di Apecchio un borgo con popolazione prevalentemente adulta e una popolazione giovane in calo. In accordo con quanto illustrato nel capitolo 1 e con quanto emerso dalla precedente analisi, è possibile affermare che il comune di Apecchio, può essere classificato in base al grado di spopolamento come borgo parzialmente abbandonato, con popolazione prevalentemente anziana.

Per cui sarebbe opportuno mettere a punto un piano di marketing territoriale che faccia leva su un'offerta indirizzata a segmenti di mercato di età più giovane, così da poterne attrarre il più possibile, in particolar modo utilizzando la leva del turismo. Tenute Collesi può svolgere un ruolo importante nell'attrazione turistica di giovani, in quanto con i suoi prodotti di qualità e l'implementazione di strategie di marketing esperienziale, può soddisfare la domanda di soggetti sempre più alla ricerca di nuove esperienze e soluzioni uniche.

4.2.2. METODOLOGIA E STRUMENTI

L'analisi svolta è di tipo qualitativo ed è stata condotta con l'obiettivo di comprendere come l'impresa ha sviluppato ed implementato un sistema economico circolare e come questo ha permesso la valorizzazione del territorio in cui è localizzata. L'intento è anche verificare se tale attività ha permesso di rilanciare il borgo, che sta subendo il fenomeno dello spopolamento come affermato precedentemente.

Lo strumento utilizzato per svolgere l'analisi è quello dell'intervista in profondità ad un testimone privilegiato, in quanto essendo indirizzata ad un soggetto accuratamente selezionato e fondata sul rapporto diretto fra un intervistatore e un intervistato, permette a quest'ultimo di esprimersi liberamente sull'argomento di indagine¹²⁸. La modalità utilizzata è quella semi-strutturata, ovvero condotta da un intervistatore attraverso uno schema di domande prestabilite che permettono di analizzare aspetti specifici di un certo fenomeno, che però possono essere modificate, aggiunte o rimosse durante lo svolgimento dell'intervista, a discrezione dell'intervistatore, proprio in virtù del fatto che poggia le sue basi sulla conversazione tra individui¹²⁹.

¹²⁸ CIAFRÈ G., DONVITO R., GREGORI G.L., RANFAGNI S., RUNFOLA A., AIELLO G., BURRESI A., GUERCINI S., *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, 2006.

¹²⁹ QU S. Q., DUMAY J., *The qualitative research interview*, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8 Issue: 3, pp.238-264, Emerald Insight, 2006.

Lo sviluppo dell'indagine è avvenuto attraverso diverse fasi, che verranno illustrate di seguito:

1) La definizione della finalità dell'analisi.

Prima di procedere alla scelta del soggetto da intervistare è stato individuato l'obiettivo che si intende raggiungere con tale intervista, al fine di svolgere una corretta articolazione delle fasi successive e proporre un'adeguata interpretazione delle informazioni. L'obiettivo è quello di verificare la corrispondenza di quanto realizzato nella pratica con la letteratura proposta in precedenza e verificare se l'impresa, attraverso il suo rapporto con il territorio e mediante l'adozione di una produzione fondata sui principi dell'economia di tipo circolare, può contribuire a rilanciare e far sviluppare un piccolo borgo attraverso la propria attività.

2) L'individuazione del soggetto da intervistare.

È stata svolta un'indagine preliminare al fine di individuare un'impresa che operi attraverso tecniche di economia circolare, nella Regione Marche, al fine di comprendere come nella pratica, vengono realizzate ed attuate tali tecniche. In seguito ad una ricerca effettuata online, si è pervenuto a selezionare tre aziende, ma infine ne è stata selezionata soltanto una, perché l'attività svolta è risultata

più coerente con l'obiettivo della ricerca. L'impresa individuata è Tenute Collesi, un'azienda situata ad Apecchio (provincia di Pesaro e Urbino), un borgo italiano composto da circa 2000 abitanti, che ha subito il fenomeno dello spopolamento, conclusione che emerge dall'analisi svolta nel capitolo 1, più approfonditamente illustrata nella premessa sopra proposta: il comune è passato da 2.013 abitanti a fine 2011 a 1.819 al primo gennaio 2018 (1.803 unità se si considerano anche i dati provvisori disponibili al novembre 2018). L'impresa opera in stretto contatto con il territorio, sia godendo delle risorse che esso offre, sia apportando benefici allo stesso, attraverso la creazione di posti di lavoro e perseguendo obiettivi di sostenibilità. Infine, reimpiega gli scarti della produzione di birra artigianale, nella produzione di cosmetici naturali. Il soggetto intervistato è Giuseppe Collesi, fondatore e attuale presidente di Tenute Collesi.

3) L'identificazione dei temi da analizzare.

Durante questa fase, sono stati individuati gli aspetti fondamentali su cui l'intervista avrebbe dovuto focalizzarsi, al fine di acquisire quelle informazioni utili al presente lavoro, e che in seguito sono state rielaborate. I temi principali che hanno guidato l'intervista sono stati il territorio e l'economia circolare. In particolar modo,

con riferimento al primo aspetto, sono stati richiesti al soggetto intervistato quali benefici l'impresa traesse dall'essere localizzata in una realtà come Apecchio, ovvero un piccolo comune situato a 700 metri di altitudine, e quali benefici invece l'impresa apportasse al territorio. Con riferimento al secondo tema, il soggetto è stato sottoposto a quesiti relativi al progetto di cosmetica naturale, in quanto l'innovazione tecnologica legata al brevetto depositato, è quella inerente al riutilizzo degli scarti della produzione della birra in una nuova attività produttiva. Questi due temi sono in linea con quanto proposto nel presente elaborato.

4) La stesura dell'intervista e la sua realizzazione.

Successivamente, sulla base della fase precedente, è stata costruita una traccia semi-strutturata, che potesse rilevare nel miglior modo possibile le informazioni utili all'indagine. Tale traccia, composta da nove domande è poi stata affinata nella struttura e nel linguaggio, per essere successivamente proposta all'intervistato. Il colloquio è avvenuto nella sede produttiva di Tenute Collesi, previo appuntamento, ed ha avuto una durata di circa 40 minuti, è stato registrato ed in un secondo momento trascritto in sintesi. Durante l'intervista, le domande sono aumentate di numero, passando da nove a dodici, in virtù degli spunti proposti dal titolare. In seguito,

nel corso della fase di analisi delle informazioni, alcune di esse risultavano mancanti, per cui si è provveduto a contattare telefonicamente l'intervistato per proporgli ulteriori tre quesiti ed altre informazioni utili ad una più precisa interpretazione di quanto rilevato. Il processo si conclude con la fase successiva.

5) L'analisi delle informazioni raccolte.

Le informazioni raccolte tramite l'intervista sono state poi esaminate attentamente e riproposte in chiave analitica nel sottoparagrafo successivo. Quanto emerso dall'indagine viene messo in relazione con la proposta teorica dei capitoli precedenti, al fine di verificarne la corrispondenza con la parte empirica.

4.2.3. ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Dall'analisi qualitativa condotta emerge che l'azienda ha una relazione molto forte con il territorio. In primis, come anticipato precedentemente, fornisce tutti quei vantaggi localizzativi in termini di materie prime che rendono i prodotti Collesi unici nel loro genere. Il soggetto intervistato dichiara che, "chi visita il birrifico, in particolare i clienti ma anche i nostri distributori, rimane sempre stupito dal territorio incontaminato; inoltre la nostra è una delle poche birrerie in Italia immersa nel verde, infatti molte birrerie sono ubicate in una zona industriale, e questo è chiaramente un vantaggio." Per cui, ciò che differenzia Tenute Collesi dai birrifici concorrenti è proprio la posizione strategica in quest'area territoriale, a 700 metri di altitudine immersa nel verde, oltre alla vicinanza con un borgo medievale, dove è collocato il centro logistico dell'impresa. Ovviamente vi sono anche degli svantaggi nell'essere localizzati in una simile zona: le difficoltà principali sono legate alla viabilità e ai trasporti. Questo è stato riscontrato personalmente, in quanto raggiungere l'azienda per la realizzazione dell'intervista è stato difficoltoso in particolar modo per le condizioni poco agevoli delle strade. Il soggetto intervistato sottolinea più volte l'importanza del legame con il territorio, per cui si può affermare che la modalità di permanenza di Tenute Collesi sullo stesso è l'ancoraggio territoriale: non si prevede, nel futuro, di spostare l'attività produttiva in aree con altri vantaggi localizzativi. Oltre a fattori legati all'ambiente,

l'impresa ha delle solide relazioni con le imprese e le istituzioni del territorio. Come anticipato precedentemente, a livello privato, è nata una partnership strategica con l'azienda Togni Spa, azienda marchigiana attiva nel settore del beverage al fine di rafforzare la rete distributiva dell'impresa. Altre relazioni importanti che Tenute Collesi ha sviluppato, sono quelle con le istituzioni del territorio, e quindi a livello pubblico, in particolar modo la Regione Marche, e l'Università degli Studi Camerino, Facoltà di Farmacia. La collaborazione con questi due enti è avvenuta attraverso lo sviluppo di un progetto mediante un dottorato di ricerca, "finanziato per il 30% da Tenute Collesi, per il 30% dalla Regione Marche e per la restante parte dall'Università", per lo sviluppo di una gamma cosmetica naturale a base di birra e dei suoi scarti. Il progetto ha condotto alla nascita di una relazione che si prospetta essere di lungo termine, poiché ha avuto una durata di quattro anni, il cui culmine è stato raggiunto con il deposito del brevetto il 4 luglio 2018; ed essa ha ulteriori prospettive future; successivamente è partita la produzione e la commercializzazione di prodotti da parte dell'impresa, attraverso il finanziamento della Regione Marche della startup innovativa di Collesi "Sorgente di Birra" dedicata proprio a tale progetto. Nell'ambito delle relazioni con enti pubblici, c'è anche quella a livello nazionale: attraverso il contributo di Giuseppe Collesi, nel gennaio 2016, che anche a nome di altri produttori, ha presentato alla Camera dei

deputati una proposta per la denominazione di vendita¹³⁰ della birra artigianale. Tale intervento si è concretizzato nella legge n° 154 del 28 luglio 2016, dove al capo V denominato “Disposizioni in materia di produzione della birra artigianale”, all’articolo 35 sono indicate le caratteristiche che una birra deve possedere per essere denominata artigianale.

Il tipo di rapporto con il territorio è biunivoco, in quanto l’azienda apporta dei benefici alla società ed al borgo stesso, attraverso la creazione di posti di lavoro e mediante gli elevati investimenti in comunicazione che portano la zona di Apecchio ad essere conosciuta in Italia ma soprattutto all’estero. Tenute Collesi è una piccola impresa (secondo i limiti posti dall’UE)¹³¹, in quanto il numero di dipendenti si attesta sulle 13 unità, mentre il fatturato raggiunge quota 4,6 milioni di euro con riferimento a tutto il gruppo (birrifico e distilleria). Attraverso lo sviluppo della nuova startup, che ha già permesso l’assunzione di due dipendenti, si prevede un incremento dei posti di lavoro nei prossimi anni, anche in seguito all’ampliamento della gamma dei prodotti di cosmesi. Per quanto concerne le attività di comunicazione, invece, l’impresa comunica attraverso l’Ufficio Stampa,

¹³⁰ D.Lgs del. 27 gennaio 1992, n° 109, Art. 4, In attuazione delle direttive (CEE) n. 395/89 e (CEE) n. 396/89, concernenti l’etichettatura, la presentazione e la pubblicità dei prodotti alimentari: “La denominazione di vendita di un prodotto alimentare è la denominazione prevista per tale prodotto dalle disposizioni della Comunità europea ad esso applicabili. In mancanza di dette disposizioni la denominazione di vendita è la denominazione prevista dalle disposizioni legislative, regolamentari o amministrative dell’ordinamento italiano, che disciplinano il prodotto stesso”.

¹³¹ Unione Europea e Commissione Europea, *Guida dell’utente alla definizione di PMI*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell’Unione europea, 2015.

e collabora con le riviste di settore, ma anche con quotidiani nazionali, come Corriere della Sera, La Stampa ecc. Collabora inoltre con il campionato nazionale di calcio di serie A ed è sponsor dello stadio di Verona. A tutto questo si aggiunge la pubblicità veicolata attraverso il canale televisivo, che, secondo l'intervistato, risulta essere una “novità assoluta per il comparto della birra artigianale”: le emittenti televisive che hanno ospitato lo spot di birre Collesi sono state Rai 1 e La7.

Inoltre, con riguardo alle attività di comunicazione, il territorio viene valorizzato attraverso la predisposizione di una sala emozionale, progettata secondo i principi del marketing esperienziale. Questa tipologia di marketing, si distingue dal marketing tradizionale, incentrato esclusivamente sul prodotto e sulla soddisfazione di un bisogno, dando priorità invece all'esperienza che il cliente può vivere attraverso quel prodotto e soddisfacendo non bisogni ma desideri, e stimolando una reazione emozionale dello stesso, piuttosto che razionale¹³². Questo è l'obiettivo di Collesi, suscitare emozione nei suoi clienti attraverso il percorso previsto nella sala sensoriale, di circa 400 metri quadri che è in fase di completamento nello stabilimento produttivo: “Sarà aperta al pubblico tra giugno e settembre, attualmente stiamo completando i lavori. È una sala emozionale, credo unica nel suo genere, sicuramente in Italia. Il percorso inizia in una sala semibuia,

¹³² FERRARESI M, SCHMITT B. H., *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2018.

al cui interno abbiamo predisposto uno schermo tridimensionale attraverso il quale facciamo vedere tutto il mondo Collesi e tutto quello che facciamo. Il percorso prosegue in un'altra stanza dove abbiamo riprodotto un letto di un fiume lungo 18 metri con una cascata alta 6 metri, lateralmente si può osservare un giardino pensile con orzo, luppolo ed acqua, i tre elementi per fare la birra; il percorso continua con sei cabine sensoriali che sono state pensate da noi, e ciascuna di esse ha la luce fotocromatica dello stesso colore della birra; l'ospite, entrando all'interno di questa cabina, può sentire sotto forma di vapore il profumo della birra, e attraverso un proiettore può vedere quali sono le componenti gustative di quello specifico prodotto: per cui interagiamo con l'ospite attraverso la dimensione olfattiva e quella visiva. Usciti dalla cabina, si intrattiene l'ospite attraverso la dimensione gustativa. Inoltre, stiamo preparando anche un percorso per i distillati e per la cosmetica. Perché oggi per un prodotto, oltre all'aspetto fondamentale della qualità, è molto importante l'aspetto legato al territorio; infine è molto rilevante per gli importatori, per i clienti e per i distributori, che l'impresa riesca a trasmettere una dimensione fondamentale, che è l'emozione.”

Il rispetto per il territorio da parte di tenute Collesi emerge anche dal raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, infatti l'azienda ha ottenuto il risultato di non utilizzare più combustibili di tipo fossile, attraverso l'implementazione di un impianto fotovoltaico di 40 kilowatt, uno dei primi predisposti nel comune di

Apecchio. Inoltre, l'impresa si è proposta di eliminare totalmente l'impiego di gpl nello stabilimento produttivo, e questo obiettivo, ancora raggiunto parzialmente, viene perseguito mediante l'impiego di pellet nella sala produttiva e nella sala cottura.

In seguito a quanto sopra esposto, è possibile affermare che l'impresa esaminata rispetta le tre dimensioni che sono alla base dello sviluppo sostenibile, poiché la crescita economica che essa sta vivendo è fortemente rispettosa delle altre due dimensioni dello stesso, ovvero l'ambiente e la dimensione sociale. Per quanto riguarda la dimensione economica emerge dall'intervista che l'azienda è in crescita, sia attraverso investimenti relativi all'ampliamento della capacità produttiva, che attraverso la realizzazione della nuova startup "Sorgente di Birra", poiché ha condotto alla creazione di due nuovi posti di lavoro. L'attenzione per gli equilibri sociali avviene mediante il rispetto dell'individuo e della società di cui fa parte, e attraverso la collaborazione con enti ed istituzioni al fine di apportare maggiore benessere e valore alla società; anche l'eventualità di ospitare eventi e mostre nella sala sensoriale di prossima apertura, può essere intesa come un'azione di equità sociale. Con riferimento alla dimensione ambientale, invece, attraverso l'implementazione dell'impianto fotovoltaico e dell'utilizzo di pellet, riduce le emissioni di CO₂ nell'ambiente, limitando così i danni che potenzialmente possono essere provocati dalle attività economiche. Quindi tali azioni di sostenibilità che

l'azienda intraprende possono essere incluse nelle politiche di preservazione del capitale naturale.

Il core business dell'impresa è nel settore beverage, ma come sopra affermato, Tenute Collesi ha recentemente sviluppato una startup innovativa operante nel settore della cosmesi naturale, denominata "Sorgente di Birra", finanziata dalla regione Marche. Nata nel 2018, ha però alle spalle 4 anni di ricerca, in collaborazione con la Regione Marche e la Facoltà di Farmacia dell'Università degli studi di Camerino. L'obiettivo del lavoro di ricerca era quello di produrre cosmetici naturali a base di birra, dei suoi componenti e dei suoi scarti. Il progetto è stato proposto dall'Università all'impresa, che ha colto l'opportunità partecipando ad un dottorato di ricerca e finanziandolo in parte. L'intervistato inoltre ha fornito ulteriori dettagli: "Il team ha messo a punto circa 120/150 prodotti, ma oggi la produzione è partita con 12; la gamma verrà ampliata molto velocemente includendo anche un altro settore, quello degli integratori alimentari, che sta crescendo moltissimo". Di particolare interesse, per l'imprenditore, sono questi due nuovi settori, che prevede saranno in crescita negli anni futuri, e per questo motivo un obiettivo che si è prefissato è quello di immettere altre tipologie di prodotti sul mercato. Infatti, i settori della cosmesi naturale e degli integratori alimentari sono attualmente in crescita, ed inoltre sono caratterizzati da una minore concorrenza rispetto al comparto della birra artigianale, il quale a causa di un numero elevato di

birrifici (in Italia circa 1000, contro le 280 imprese di cosmesi) è altamente competitivo sia a livello nazionale che internazionale. Quindi il futuro di Tenute Collesi si svilupperà nei tradizionali comparti della birra artigianale, dei distillati, ma anche nei due settori innovativi in cui l'impresa crede e sta investendo molto.

Inoltre, l'intervistato, riguardo all'innovatività del progetto aggiunge “noi oggi siamo innovativi a livello mondiale, perché siamo gli unici a fare cosmetica derivante da birra artigianale, ed abbiamo un brevetto a livello internazionale che lo conferma. Dalla ricerca universitaria è risultato che le nostre birre artigianali, che non sono microfiltrate e non sono pastorizzate, risultano a livello di polifenoli, antiossidanti e vitamine addirittura superiori al tè verde, il quale è entrato a far parte della classifica dei prodotti di benessere”. Questo progetto, quindi, ha permesso all'impresa di cogliere una grande opportunità, e cioè quella di sviluppare una strategia di brand extension in due nuovi settori (cosmesi ed integratori alimentari). Secondo l'imprenditore, inoltre il progetto non ha riscontrato particolari criticità, in virtù del fatto che la birra è stata una dei primi prodotti ad essere utilizzati in cosmetica, sin dall'antica Roma, e quindi si è prestata facilmente allo sviluppo di una linea; inoltre le caratteristiche e l'alta qualità delle birre Collesi, hanno permesso lo sviluppo di questa collaborazione senza ostacoli significativi. Essendo il progetto attivo da poco, poiché la produzione e la commercializzazione dei cosmetici è attiva da meno di un anno, i volumi produttivi sono ancora ridotti, ed

inoltre la gamma deve ancora posizionarsi adeguatamente sul mercato. Tali volumi produttivi moderati, che comunque si prevede di ampliare nel futuro, non permettono di impiegare tutti gli scarti derivanti dalla produzione della birra, la quale è notevolmente superiore in termini dimensionali. L'intervistato, su questo aspetto, sostiene che non sono ancora stati riscontrati particolari vantaggi in termini economici e produttivi, ma contestualmente all'affermazione della gamma sul mercato sostiene anche che "potranno essere utilizzati il lievito ed anche altri componenti come il luppolo di scarto nella produzione degli integratori e dei cosmetici". Aggiunge inoltre che, essendo il progetto partito da poco, è necessario che passi un po' di tempo per riscontrare effettivi vantaggi dall'uso degli scarti.

Pertanto, risulta confermato quanto affermato da (Gregori, 2013)¹³³ "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

¹³³ GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A., *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso "Land of Value (LOV)*, Rivista Piccola Impresa/Small Business n. 1, anno 2013.

all'innovazione. Ciò, nella consapevolezza dell'importante valore aggiunto che il sistema territoriale è in grado di conferire alla loro offerta.”

Prendendo in considerazione gli elementi di base dell'economia circolare, dall'analisi precedentemente condotta, emerge una certa corrispondenza delle caratteristiche di Tenute Collesi con gli stessi. Di seguito verrà proposta una tabella che riassume i principali riscontri che sono emersi nella pratica.

Tabella 10.

Rilevazione degli elementi base costituenti l'economia circolare, nel caso Tenute Collesi.

MATERIA RINNOVABILE	La progettazione dell'uso della materia, al fine di reimpiegarla in nuovi processi produttivi, è presente nell'impresa analizzata. In particolar modo tale intenzione è riscontrabile nella fase di ricerca durata per quattro anni. L'utilizzo di materia rinnovabile, inoltre è di tipo bio-based, in quanto derivante da scarti produttivi agricoli, come l'orzo, il lievito ed il luppolo. In questo modo, l'impresa ferma la “morte prematura della materia”.
---------------------	--

<p>PENSIERO SISTEMICO</p>	<p>Sicuramente tracce di pensiero sistemico possono essere individuate, in quanto nell'implementazione di un'economia di tipo circolare si è passati dal settore del beverage a quello cosmetico: questo implica un pensiero che considera diverse possibilità nell'impiego degli scarti. Tale pensiero sistemico, però, può essere circoscritto solo a questo ambito e non a ulteriori attività che possano intensificare la circolarità dell'impresa.</p>
<p>AZIONI A CASCATA E CICLI RISTRETTI</p>	<p>Tenute Collesi mette in pratica azioni a cascata, poiché esse consistono nel riutilizzare gli scarti come input in una nuova produzione. E questo avviene poiché la recente produzione impiega quanto proviene dal birrificio per nuovi prodotti di alto valore.</p>

<p>CROSS – FERTILIZATION</p>	<p>La fertilizzazione incrociata, in questo caso pratico, è unilaterale, poiché avviene dal ciclo produttivo della birra a quello della cosmesi. Infatti, con gli scarti provenienti dalla birra, in combinazione con la birra stessa, l'impresa ha sviluppato dei prodotti originali, che hanno proprietà antiossidanti e nutritive uniche. Per divenire una fertilizzazione incrociata, il riutilizzo degli scarti dovrebbe coinvolgere anche altri cicli produttivi in maniera reciproca e altre imprese, magari anche attraverso l'utilizzo reciproco di scarti.</p>
<p>RESILIENZA</p>	<p>La resilienza è un elemento fondamentale sia nel passaggio da un'economia lineare ad una circolare, in quanto è necessaria quella flessibilità che permette di adattarsi al cambiamento. Viene considerato questo aspetto perché il</p>

	<p>processo del passaggio da un'economia lineare ad una circolare è ancora atto. In questo Tenute Collesi è stata in grado di cogliere l'opportunità presentatasi ed adattarsi alle complessità sempre maggiori dei nuovi scenari economici.</p>
<p>AMBIENTE</p>	<p>I sistemi produttivi di Tenute Collesi hanno un impatto ridotto sull'ambiente in termini di Co2, in virtù dell'utilizzo di quegli strumenti, come pellet e pannelli fotovoltaici, che permettono all'azienda di non impiegare combustibili fossili e gpl.</p>
<p>TEMPORALITA'</p>	<p>Questa dimensione si riferisce sia alla lunga durata dei cicli di vita dei prodotti che alla predisposizione di sistemi produttivi di lungo termine. Il primo aspetto è rivolto principalmente ai prodotti high-tech caratterizzati da obsolescenza programmata, per cui data la natura dell'impresa considerata, che opera in</p>

	<p>settori low-tech, tale aspetto non va considerato. Invece, si può affermare che l'utilizzo degli scarti nel ciclo produttivo, può essere di lungo termine, in virtù del brevetto depositato.</p>
<p>SCALA</p>	<p>Sicuramente, per quanto riguarda questo aspetto, Tenute Collesi ne è un esempio a tutti gli effetti. Una piccola impresa, che collaborando con le istituzioni del territorio, ha messo a punto un sistema volto al riuso degli scarti in nuove produzioni di valore. L'elemento mancante è la connessione con altre imprese che operano nello stesso modo, ma questo è dovuto alla scarsa presenza di tali realtà sul territorio.</p>

PERSONE	<p>È stato rilevato che con questo progetto, Tenute Collesi ha permesso lo sviluppo delle persone. In primo luogo, attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro, ed inoltre mediante l'attività di ricerca, ha fornito nuovi spunti di studio per la comunità scientifica ed economica e per la società in generale.</p>
---------	--

Dall'analisi condotta, emerge che l'impresa è ancora in fase di transizione da un'economia lineare ad una circolare, infatti, quasi tutti i nove elementi fondamentali descritti da Bompan e Brambilla sono riscontrabili concretamente nell'impresa esaminata. Anche se l'utilizzo degli scarti di produzione è stato impiegato nella creazione di nuovi prodotti, che appartengono ad un settore differente a quello in cui opera tradizionalmente l'azienda, l'utilizzo di materia rinnovabile è circoscritta soltanto ad una nuova gamma produttiva, piuttosto che impiegata anche per altre tipologie di beni o in altri cicli produttivi, e la quantità di residui utilizzata è ridotta a causa delle moderate dimensioni della nuova gamma. Inoltre, quanto riutilizzato, proviene dalla produzione interna all'impresa, e non sono in atto rapporti di scambio di materia rinnovabile con altre aziende che permetterebbero di intensificare il grado di circolarità del sistema economico.

Analizzando invece il business model, emerge che viene adottato quello di upcycling, in particolare con la valorizzazione dello scarto attraverso un processo industriale (e non la valorizzazione attraverso un processo creativo artigianale), mentre si presta difficilmente al modello prodotto come servizio, più utile nel caso di beni durevoli (quelli cosmetici, nonostante abbiamo una durata maggiore dei beni deperibili come quelli alimentari, hanno un ciclo di vita piuttosto ridotto); anche il caso del remanufacturing, sembra una strada difficile da intraprendere, per un'impresa che non lavora ad alta intensità di capitali, e che per sua natura è artigianale. Il business model della life extension, non attualmente messo in pratica, potrebbe invece essere un'opportunità da intraprendere per l'impresa: in particolare con riferimento alla modalità di ricarica. Infatti, l'azienda utilizza contenitori per l'erogazione del proprio prodotto (come bottiglie di vetro e fusti per quanto riguarda la birra, oppure il packaging dei prodotti cosmetici e delle fragranze per la casa). Nella pratica, potrebbero essere implementate azioni che stimolino i clienti a ricaricare i vuoti derivanti dal consumo dei prodotti, che apporterebbero all'impresa vantaggi di costo e di impatto ambientale.

Esaminando più approfonditamente l'applicazione concreta del modello di upcycling, che scaturisce dall'analisi effettuata, si può affermare che i residui della produzione, altrimenti smaltiti e dispersi nella biosfera, sono impiegati in un nuovo ciclo produttivo, il cui output è una gamma cosmetica ad alto valore aggiunto.

L'incremento del valore dei nuovi prodotti risiede proprio in quelle caratteristiche nutritive ed antiossidanti che apportano la birra e gli scarti produttivi, attribuendo così caratteri di originalità ed unicità all'output produttivo. Inoltre, il processo di upcycling si concretizza attraverso il miglioramento della qualità intrinseca del prodotto, come avviene nel caso analizzato.

In conclusione, si può asserire che Tenute Collesi sta entrando in un processo di economia circolare, anche se in una fase iniziale e di transizione. Si prospettano, però, molte opportunità future di sviluppo e numerosi margini di miglioramento, che in concreto potranno realizzarsi sia coinvolgendo altre imprese del territorio, che aumentando le modalità di impiego dei residui produttivi, non circoscritti solo alla produzione di nuovi output, ma anche attraverso l'impiego degli stessi o di materiali alternativi nel processo produttivo (ad esempio nel processo produttivo l'utilizzo di acqua non potabile; per il packaging, oltre alla possibilità di ricarica può osservarsi quella di utilizzo di materiale bioplastico per i prodotti cosmetici e delle fragranze).

CONCLUSIONI

I temi del marketing territoriale e dell'economia circolare sono sempre più diffusi ed attuali. Il motivo risiede nella maggiore competitività che insiste tra diversi territori, e la necessità di cambiare il paradigma economico tradizionale, poiché sta causando ingenti danni al pianeta e all'umanità. Essi possono essere impiegati per la valorizzazione delle aree geografiche e quindi sono validi strumenti per contenere il fenomeno dello spopolamento. In particolare, le imprese svolgono un ruolo importante nella valorizzazione del territorio.

Il presente elaborato ha indagato sul legame esistente tra imprese e territorio, e sull'individuazione di strumenti e strategie che possano migliorare e rafforzare tale rapporto. In particolare, l'analisi empirica ha permesso di comprendere come una realtà imprenditoriale localizzata in una determinata area geografica, nella quale insiste un borgo in cui è attivo un processo di spopolamento, mediante relazioni con privati ed istituzioni, e l'avvio dell'implementazione di un sistema produttivo circolare, può avere effetti benefici sulla realtà territoriale.

Dall'analisi qualitativa emerge infatti che la collaborazione dell'impresa con gli attori del territorio, privati e pubblici, le ha permesso di cogliere opportunità di crescita, che hanno avuto effetti positivi sul territorio e sul borgo di Apecchio: con la nuova produzione a stampo circolare, nonostante sia attiva da pochissimo tempo, l'impresa ha potuto assumere già due nuove unità di personale, e creare una

nuova gamma di prodotti di valore, con l'utilizzo degli scarti derivanti dalla produzione birraria, piuttosto che destinarli come rifiuti.

Da questi risultati ottenuti, è possibile esprimere un concetto generale: le imprese, essendo attori fondamentali per la crescita del territorio, possono sviluppare proficue relazioni, sia tra loro che con le istituzioni (anch'esse attori territoriali), al fine di generare opportunità che permettano di valorizzare l'area in cui sono localizzate e la società ivi presente. Inoltre, con l'implementazione di un sistema economico circolare, esse possono ottenere benefici di tipo economico, ma anche contribuire al benessere ambientale e sociale. In questo modo si può pervenire ad un risultato importante: il rilancio e lo sviluppo del borgo.

BIBLIOGRAFIA

AMATORI F., COLLI A., *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*, Bruno Mondadori, 2011.

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

ASHWORTH G. J., VOOGD H., *Marketing the city: Concepts Processes and Dutch Applications*, The Town Planning Review, Vol. 59, n° 1, 1988, pp. 65-79.

BOMPAN E., BRAMBILLA I., *Che cosa è l'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2016.

BOOMS B. H., BITNER B. J., *Marketing strategies and organisation structures for service firms*. In Donnelly, J., George W. R. (Eds.), *Marketing of services*. American Marketing Association, 47-51.

CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, 1999.

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

CASTELLET M., D'ACUNTO M.; *Marketing per il territorio*; Franco Angeli, Milano, 2006.

CERCOLA R., *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, in Sviluppo e Organizzazione, n. 172, 1999.

CIAFRÈ G., DONVITO R., GREGORI G.L., RANFAGNI S., RUNFOLA A., AIELLO G., BURRESI A., GUERCINI S., *Marketing per il governo d'impresa*, Giappichelli, 2006.

CIOCCA P., *Ricchi per sempre? Una storia economica d'Italia (1796-2005)*, Bollati Boringhieri, Torino, 2007.

CROCKER R., *From 'Spaceship Earth' to the Circular Economy: The Problem of Consumption*, In *Unmaking Waste in Production and Consumption: Towards the Circular Economy*. Emerald Insight, Published online: 30 Aug 2018; 13-33.

Ellen MacArthur Foundation, *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe*, UK, 2015.

Ellen Mc Arthur Foundation, *Towards the Circular Economy vol.2*, 2013.

FERRARESI M, SCHMITT B. H., *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Franco Angeli, 2018.

GEISENDORF S, PIETRULLA F., *The circular economy and circular economic concepts—a literature analysis and redefinition*, Thunderbird Int Bus Rev.2018; n 60, pp. 771–782.

GEISSDOERFER M.; SAVAGET P.; BOCKEN N.; HULTINK E.; *The Circular Economy – a new sustainability paradigm?*; Journal of Cleaner Production, Volume 143, 1 February 2017.

GEORGESCU-ROEGEN N., *The entropy law and the economic process in retrospect*. Eastern Economic Journal, n° 12, pp.3–25.

GHISELLINI P., CIALANI C., ULGIATI S., *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*, Journal of Cleaner Production 114, 2016.

GIGLIUTO L., di Giaccone S., *Come promuovere la città. Strumenti e azioni efficaci di marketing del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2015.

GILODI C., “*Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*”, Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13, giugno 2004.

GOI C. L., *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, International Journal of Marketing Studies, Vol. 1, n° 1, 2009.

GOLD J.R., WARD S. V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1994.

GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*. Giappichelli Editore, Torino, 2002.

GOODLAND R., *The concept of environmental sustainability*, Annual Review of Ecology and Systematics, 26, 1-24, 1995.

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

GREGORI G.L., TEMPERINI V., PERNA A., *Quale possibile ruolo delle PMI nello sviluppo del marketing territoriale? Analisi del caso "Land of Value (LOV)*, Rivista Piccola Impresa/Small Business n. 1, anno 2013.

HOLMBERG J., SANDBROOK R., *Sustainable development: What is to be done?*, In Holmberg J. (Ed.), *Making development sustainable: Redefining institutions, policy, and economics*, pp. 19-38, Washington, DC: Island Press, 1992.

KOTLER P., REIN I., HAIDER D.; *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*; The Free Press, 1993.

KOTLER P., ROBERTO N., LEE N.; *Social Marketing – Improving the quality of life*, Sage Publications, 2002.

LACY P.; KEEBLE J.; MCNAMARA R.; RUTQVIST J.; HAGLUND T.; CUI M.; COOPER A.; PETERSSON C.; KEVIN E.; BUDDEMEIER P., et al., *Circular Advantage: Innovative Business Modelnd Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*; Accenture: Chicago, IL, USA, 2014.

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

LAUTERBORN R. F., SCHULLZ D. E., TANNENBAUM S. I., *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, a division of NTC Publishing Group, 1993.

LEWANDOWSKI, M., *Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. Sustainability*, 8(1), 43, 2016.

MARENNA M., *Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il Consorzio per la tutela dell'Asti*, Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo (Ceris-Cnr), W.P. N° 7/2005.

MCCARTHY E. J., *Basic Marketing*, Richard D, Irwin, Homewood. IL,1964.

MCDONOUGH W., BRAUNGART M., *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, North Point Press, 2002.

NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., *Marketing e gestione strategica dei centri urbani. Teoria, metodologie ed esperienze.*, Franco Angeli, Milano, 2008.

PAOLI M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, 1999.

PEARCE D. W., TURNER K. R., *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, Il Mulino, 1991.

PELLIZZARI A., GENOVESI E. (a cura di), *Neomateriali nell'Economia Circolare*, Edizioni Ambiente, Milano, 2017.

PIRLONE F., SPADARO I.; *Borghi antichi abbandonati: "nuovi vuoti" nelle città metropolitane. Il caso di Genova*; TRIA, Rivista Internazionale di Cultura Urbanistica; 2015.

PODETTI M., *7 esempi di oggetti realizzati in upcycling usando cose che avresti buttato*, Ninja Marketing, Mag. 2019, www.ninjamarketing.it.

QU S. Q., DUMAY J., *The qualitative research interview*, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8 Issue: 3, pp.238-264, Emerald Insight, 2006.

RENKO S., *The Concept of Sustainable Development*, In The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. Published online: 27 Apr 2018; 29-52.

Report of the World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, 1987.

RUGGERI G., RUGGERI E., BASSANI M., CAPITANO A., CARLIN M., DE ROSA B., LINZOLA C., MOLlicHELLA I. M., TAMBORINO M. L., ZUCCHETTI A.; *I piccoli comuni: E centri storici*; Key Editore, 2018.

SILVESTRELLI S., AGAZZANI D., *Diversificazione dei prodotti turistici e marketing territoriale: due casi a confronto*, Economia e diritto del terziario, 1, 2002.

TANESE A., DI FILIPPO E., RENNIE R., *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubbettino Editore, 2006.

TURNER K. R., PEARCE D. W., BATEMAN I.; *Economia ambientale*, Il Mulino, 2003.

Unione Europea e Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015.

VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000.

VAN DER MEER J., *The role of city marketing in urban management*, in Euricur Series, n. 2, 1990.

VARALDO R., *Dall'impresa localizzata all'impresa radicata*, Sinergie, 1995.

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

VON BERTALANFFY L, *General systems theory*. New York, 1968, NY:
Braziller.

World Business Council for Sustainable Development, *8 Business Cases for
the circular economy*, WBCSD, 2017.

ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., *Marketing dei Servizi*,
seconda edizione, McGraw-Hill, 2008.

ZIMMERMANN J. B., *La prossimità nelle relazioni imprese-territori:
nomadismo e ancoraggio territoriale*, L'Industria, Rivista di economia e politica
industriale, 3/1998, pp. 613-632.

SITOGRAFIA

<http://catalandeocon.com/>

<http://dati.istat.it/>

<http://demo.istat.it/>

<http://www.economicircolare.com/>

<https://borghiubelliditalia.it/>

<https://educalingo.com/it/dic-it>

<https://www.borghiautenticiditalia.it/>

<https://www.ceguide.org/>

<https://www.collesi.com/>

<https://www.ecoage.it/>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

<https://www.emeraldinsight.com/>

<https://www.fairphone.com/en/>

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

<https://www.istat.it/>

<https://www.ninjamarketing.it/>

<https://www.collesi.com/>

<http://www.petrecycling.ch/it/>

<http://www.treccani.it>

[http://www.vivereapecchio.it/.](http://www.vivereapecchio.it/)

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Le tre dimensioni del marketing territoriale.....	55
Figura 2 Lo sviluppo tradizionale. Riproduzione grafica personale.....	114
Figura 3 Lo sviluppo sostenibile. Rappresentazione grafica personale..	117
Figura 4 Economia Circolare.	130
Figura 5 Economia Circolare.	131
Figura 6 Gli elementi dell'economia circolare. Rappresentazione grafica personale.	133
Grafico 1 Evoluzione del numero di comuni in Italia, dal 1951 al 2011..	22
Grafico 2 Evoluzione della popolazione residente in Italia, dal 1951 al 2011.	23
Grafico 3 Trend delle variazioni percentuale della popolazione residente dal 1951 al 2011.....	25
Grafico 4 Evoluzione della popolazione residente dal 1951 al 2011 per classi demografiche maggiori di 10.000 abitanti.	26
Grafico 5 Rappresentazione del numero dei comuni italiani nel 2018, in termini assoluti e percentuali.	27
Grafico 6 Rappresentazione della popolazione residente nei comuni italiani nel 2018, in termini assoluti e percentuali.	28

Grafico 7 Andamento demografico della popolazione nel cratere dal 2012 al 2018.....	30
Grafico 8 Evoluzione della popolazione della Regione Marche dal 2012 al 2018.	31
Grafico 9 Evoluzione del tasso di disoccupazione nella Regione Marche dal 2011 al 2018 in percentuale.	32
Grafico 10 Suddivisione della popolazione del comune di Apecchio per classi di età, anno 2018.	163
Grafico 11 Andamento della composizione della popolazione nel comune di Apecchio, al primo gennaio degli anni 2012-2018, suddivisa per classi di età.	164
Matrice 1 Classificazione delle risorse di un territorio in funzione della complessità.....	50
Matrice 2 Segmenti della domanda territoriale, secondo le variabili natura della domanda e domanda interna-esterna.....	76
Tabella 1 Andamento popolazione in tre comuni della provincia di Ancona, al primo gennaio degli anni 2011, 2012.	33
Tabella 2 Evoluzione popolazione nei comuni di Porto San Giorgio e Porto Sant'Elpidio, al primo gennaio degli anni 2012 e 2018.	35

Tabella 3 Andamento popolazione nel comune di Civitanova Marche, al primo gennaio degli anni 2016, 2018.	36
Tabella 4 Andamento popolazione nel comune di Porto Recanati, al primo gennaio degli anni 2012, 2013, 2016.	37
Tabella 5 Evoluzione popolazione totale nella provincia di Pesaro Urbino, dal primo gennaio 2011 al 2018.	40
Tabella 6 Definizioni di marketing territoriale di vari autori.	58
Tabella 7 Evoluzione della popolazione nel comune di Apecchio, dal 2011 al 2018.	158
Tabella 8 Bilancio demografico nel comune di Apecchio dall'anno 2011 al 2018.	161
Tabella 9 Bilancio Demografico Mensile e popolazione residente per sesso del comune di Apecchio, dati provvisori relativi all'anno 2018.	161
Tabella 10. Rilevazione degli elementi base costituenti l'economia circolare, nel caso Tenute Collesi.	182

APPENDICI

APPENDICE 1: Numero di comuni e popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni ai censimenti 1951-2011 e 2014

serie storiche									
									Istat
									Istituto Nazionale di Statistica
Tavola 2.22 - Numero di comuni e popolazione residente per classe di ampiezza demografica dei comuni ai censimenti 1951-2011 e anno 2014									
ANNI	Classi di ampiezza demografica								
	Fino a 500 abitanti	501-1.000 abitanti	1.001-3.000 abitanti	3.001-10.000 abitanti	10.001-50.000 abitanti	50.001-100.000 abitanti	100.001-250.000 abitanti	Oltre 250.000 abitanti	Totale
NUMERO DI COMUNI									
1951	325	841	3.072	2.779	714	53	14	12	7.810
1961	491	1.017	3.090	2.623	720	62	19	13	8.035
1971	646	1.155	2.944	2.431	769	64	33	14	8.056
1981	761	1.135	2.809	2.387	864	81	35	14	8.086
1991	819	1.140	2.721	2.381	903	90	34	12	8.100
2001	846	1.128	2.656	2.359	974	96	29	13	8.101
2011	848	1.103	2.602	2.335	1.063	95	34	12	8.092
2014	864	1.130	2.535	2.295	1.087	100	34	12	8.057
POPOLAZIONE RESIDENTE									
1951	119.526	636.558	5.864.102	14.550.498	13.021.144	3.626.585	1.989.760	7.707.364	47.515.537
1961	174.996	765.850	5.747.016	13.583.459	13.437.087	4.384.940	2.746.587	9.783.634	50.623.569
1971	216.338	865.024	5.357.858	12.585.008	14.950.423	4.388.433	4.547.502	11.225.961	54.136.547
1981	247.391	846.269	5.088.942	12.548.319	16.503.831	5.402.244	4.897.224	11.022.691	56.556.911
1991	256.363	851.571	4.963.970	12.758.288	17.465.472	5.983.846	4.898.539	9.599.982	56.778.031
2001	258.097	843.374	4.849.390	12.680.752	18.745.510	6.390.014	4.125.516	9.103.091	56.995.744
2011	248.904	813.380	4.791.028	12.861.633	20.732.150	6.318.226	4.877.881	8.790.542	59.433.744
2014 (a)	252.657	838.602	4.692.305	12.683.294	21.279.158	6.738.241	5.021.124	9.290.231	60.795.612
COMPOSIZIONI PERCENTUALI DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE									
1951	0,3	1,3	12,3	30,6	27,4	7,6	4,2	16,2	100,0
1961	0,3	1,5	11,4	26,8	26,5	8,7	5,4	19,3	100,0
1971	0,4	1,6	9,9	23,2	27,6	8,1	8,4	20,7	100,0
1981	0,4	1,5	9,0	22,2	29,2	9,6	8,7	19,5	100,0
1991	0,5	1,5	8,7	22,5	30,8	10,5	8,6	16,9	100,0
2001	0,5	1,5	8,5	22,2	32,9	11,2	7,2	16,0	100,0
2011	0,4	1,4	8,1	21,6	34,9	10,6	8,2	14,8	100,0
2014 (a)	0,4	1,4	7,7	20,9	35,0	11,1	8,3	15,3	100,0
VARIAZIONI PERCENTUALI DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE									
1951	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1961	46,4	20,3	-2,0	-6,6	3,2	20,9	38,0	26,9	6,5
1971	23,6	12,9	-6,8	-7,4	11,3	0,1	65,6	14,7	6,9
1981	14,4	-2,2	-5,0	-0,3	10,4	23,1	7,7	-1,8	4,5
1991	3,6	0,6	-2,5	1,7	5,8	10,8	0,0	-12,9	0,4
2001	0,7	-1,0	-2,3	-0,6	7,3	6,8	-15,8	-5,2	0,4
2011	-3,6	-3,6	-1,2	1,4	10,6	-1,1	18,2	-3,4	4,3
2014 (a)	1,5	3,1	-2,1	-1,4	2,6	6,6	2,9	5,7	2,3
Fonte: Istat, Censimento generale della popolazione (1951-2011), Rilevazione del movimento e calcolo della popolazione residente (2014). Elaborazione delle variazioni territoriali, denominazione dei comuni, calcolo delle superfici comunali									
(a) Dati di fonte anagrafica al 31 dicembre 2014.									

APPENDICE 2: I principali riferimenti normativi

Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, *2017 - Anno dei Borghi italiani*, direttiva del 02/12/2016, n° 555.

Legge di Bilancio 2019, Art. 1, comma 107, In Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, serie generale n° 302 del 31 dicembre 2018, s. o. n° 62.

D.l. del 18 ottobre 2012, n° 179, art. 3, convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n° 221, in attuazione del Regolamento (CE) 9 luglio 2008, n° 763/2008 e successivi.

D.Lgs del. 27 gennaio 1992, n° 109, Art. 4, In attuazione delle direttive (CEE) n. 395/89 e (CEE) n. 396/89, concernenti l'etichettatura, la presentazione e la pubblicità dei prodotti alimentari:

Bruxelles, 2.7.2014 COM (2014) 398 final; *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Verso un'economia circolare: programma per un'Europa a zero rifiuti.*

Decreto-legge del 17 ottobre 2016, n° 189, In Gazzetta Ufficiale, Serie generale n° 244 del 18 ottobre 2016, coordinato con la legge di conversione 15 dicembre 2016, n° 229 (in questa stessa Gazzetta Ufficiale - alla pag. 1), recante:

"Interventi urgenti in favore delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del 2016.". (16A08716) (GU Serie Generale n.294 del 17-12-2016), Allegati 1,2.

Legge del 6 ottobre 2017, n° 158, Art. 1, comma 1, In Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 256 del 2 novembre 2017.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il Prof. Valerio Temperini, che oltre ad avermi fatta avvicinare all'argomento preso in esame, ha sempre mostrato disponibilità e professionalità nell'ascoltare i miei dubbi e le mie proposte, fornendomi spunti interessanti per lo sviluppo del lavoro e per lo svolgimento dell'analisi empirica.

Ringrazio Giuseppe Collesi per avermi concesso l'intervista e per essere stato disponibile nei miei confronti.

Ringrazio tutti i miei amici, che mi hanno accompagnato durante questo percorso.

Ringrazio i miei compagni universitari, in particolare Roberta, Michela, Matteo, Davide e Giorgio, con i quali ho passato bellissimi momenti e che mi hanno aiutato in questi anni.

Ringrazio le mie ex-coinquiline, ormai amiche, Giulia, Zoica e Alessandra, con cui ho condiviso questa esperienza.

Ringrazio tutta la mia famiglia, in particolare i miei genitori e mia sorella, che hanno accettato le mie scelte.

Ringrazio il mio fidanzato Mirco, che mi ha supportato e mi ha sempre tranquillizzata nei momenti più duri.

In questi anni ho imparato molte cose, ma la più importante è stata riuscire a superare i miei limiti. Ho imparato che la vita è là fuori e che chiudersi in se stessi è solo la scelta più semplice. Con questo lavoro di tesi, in particolar modo, ho iniziato a chiedere di più a me stessa e a credere in me, come non avevo mai fatto prima. Perciò, questo lavoro lo dedico a me e a tutti quelli che ogni giorno, ad ogni sfida, che sia un successo o un fallimento, si conoscono e si amano un po' più di ieri.

Serena