





PER UN PIANO PLURIENNALE DI PROMOZIONE

LINEAMENTI DI UNA STRATEGIA DI MARKETING TERRITORIALE



Comune di
San Miniato





La Fondazione San Miniato Promozione ha il fine di promuovere il territorio di San Miniato e di favorirne lo sviluppo turistico, culturale, produttivo, ambientale e paesaggistico. Nei suoi fini statutari la Fondazione persegue lo scopo di diffondere la conoscenza e contribuire a valorizzare il patrimonio artistico, museale e culturale, le tradizioni del territorio e le sue produzioni tipiche, in special modo il tartufo bianco, curando altresì il servizio di accoglienza e di informazione turistica a beneficio delle attività economiche del comune, in particolare di quelle ricettive e pararicettive.

Consiglio di Amministrazione

Presidente	Marzio Gabbanini
Vice Presidente	Domenico Barsotti
Consiglieri	Francesca Cupelli Sandro Saccuti

Sindaco Revisore	Elena Mengozzi
------------------	----------------

Struttura operativa

Direttore organizzativo	Gabriella Tessieri
-------------------------	--------------------





Presentazione

Lo studio "Per un piano pluriennale di promozione", che la Fondazione San Miniato Promozione ha realizzato sotto la direzione e il coordinamento del Prof. Francesco Dini, è uno strumento utile e prezioso per conoscere le potenzialità future del nostro territorio e tentare di svolgere le politiche e le azioni amministrative più adeguate per i tempi a venire.

Da questa prima analisi emerge quanto il nostro territorio, quello del Comune di San Miniato nello specifico, sia già ben indirizzato verso uno sviluppo economico che, insieme all'attività industriale, possa comprendere e rafforzare un'offerta nel campo dei servizi in ambito turistico: la centralità regionale delle nostre terre, la sua vocazione spirituale e culturale, il suo patrimonio ambientale e paesaggistico ricco di boschi e colline, la proposta enogastronomica assai qualificata, l'eccellenza di prodotti naturali come il tartufo bianco fanno sperare in nuovi possibili traguardi per una città che, a pieno titolo, può consolidarsi come luogo del "buon vivere".

Non dobbiamo però rinunciare a colmare quelle carenze che ancora oggi persistono, una su tutte l'insufficienza di posti letto che, al di là di questo complesso periodo pandemico, non risultano all'altezza (in termini di numeri) delle sempre maggiori richieste di permanenza nei nostri borghi e nelle nostre campagne.

Inoltre, lo stesso studio, ci dice che nei prossimi anni gli addetti ai servizi supereranno in percentuale gli addetti all'industria: e questa è una proiezione da tenere presente con assoluta importanza!

Il Comune di San Miniato, come sempre, farà la sua parte ma fondamentale sarà il contributo di operatori, associazioni, imprese; per questo lo studio della Fondazione è pensato anche come strumento di confronto con tutti i soggetti interessati.

Noi siamo convinti che sarà accolto, approfondito e migliorato perché l'economia del nostro territorio passa anche da qui, sempre più da qui. E lavorare al rafforzamento della seconda gamba dei servizi, insieme a quella già robusta dell'industria, crediamo sia la scelta migliore per ricominciare a pensare al nostro futuro con il passo giusto.

Simone Giglioli
Sindaco di San Miniato







Introduzione

Una città, come San Miniato, ricca di storia, di antiche tradizioni, di eccellenti testimonianze artistiche, di notevoli risorse legate al contesto naturalistico e paesaggistico del suo territorio, esige di essere costantemente valorizzata, fatta conoscere ben oltre i confini locali e nazionali anche nelle sue tipicità agroalimentari e commerciali. Da qui il ruolo della Fondazione San Miniato Promozione che, in accordo e condivisione con l'Amministrazione Comunale, ma in realtà con la popolazione samminiatese, è chiamata a far emergere appieno e sostenere le capacità di iniziativa e di innovazione, le potenzialità ormai del tutto evidenti, ma anche latenti di un tessuto economico a forte vocazione imprenditoriale, turistico-commerciale e culturale.

Così, fino dall'atto della mia nomina a Presidente, insieme ai membri del Cda, è stata unanimemente avvertita l'esigenza di definire un nuovo Piano di Marketing territoriale quale efficace risposta al cambiamento dei tempi, della realtà ambientale, dei bisogni avvertiti come prioritari da molteplici categorie socio-economiche. Si è trattato, in primo luogo, di indicare obiettivi di lungo periodo insieme a nuove strategie di comunicazione, così da proporre prodotti comunicativi a forte valenza valoriale, capaci di raccontare storie di Aziende, di tradizioni familiari e generazionali, in modo da creare affezione, forti legami e non di generare soltanto bisogni, una sorta di marketing relazionale, centrato sul dialogo diretto con i potenziali utenti e non esclusivamente consumatori.

Il Piano nasce infatti da un'intensa attività di ascolto, di confronto costruttivo con i potenziali utenti, portato avanti con grande determinazione così da individuare esigenze, richieste, proposte da parte di tutte le categorie interessate, ma anche per costruire e stabilire buone relazioni in un'ottica e secondo una logica di autentico servizio, qual è appunto il compito di San Miniato Promozione.

Ne è nato un progetto il cui coordinamento è stato affidato a Francesco Dini, marketing manager, poi docente universitario e già curatore del precedente piano di marketing, che tiene conto dei necessari elementi di continuità, ma è interamente rinnovato per dar voce ai nuovi bisogni generati dalla significativa evoluzione dell'economia del nostro comune.

Crediamo altresì di dare una voce di speranza che aiuti a superare le tante difficoltà legate al lungo periodo di criticità sanitaria, economica e psicologica, che ha modificato profondamente i rapporti relazionali, determinando nel contempo una crisi le cui ripercussioni potranno durare nel tempo, tanto da richiedere l'impegno di tutti, rinnovate energie, collaborazioni a vasto raggio tra Istituzioni e cittadini.

Marzio Gabbanini

Presidente Fondazione San Miniato Promozione







Premessa

Un piano di marketing territoriale, testualmente, corrisponde all'applicazione dei principi e degli strumenti del marketing a un territorio. Questi principi e questi strumenti sono concettualizzabili fino a un livello molto elevato di complessità, tanto che il marketing è disciplina di studio universitario e le imprese, quanto più sono grandi, tanto più si dotano di poderosi reparti marketing e specifiche figure manageriali.

Ma il marketing, in realtà, è essenzialmente buon senso, ed è praticato quotidianamente da ogni impresa – che abbia o no reparti dedicati – quando valuta obiettivamente le opportunità sue e del contesto e poi agisce di conseguenza. Questo è quanto cerca di fare questo rapporto: analizzare le risorse del nostro territorio, valutare in modo obiettivo il loro potenziale e individuare il modo migliore per valorizzarle in un'ottica di sistema. Non è un piano operativo perché al momento attuale (maggio 2021) non è possibile programmare attività, impegni e investimenti né a breve né a medio termine. Ma ne è la premessa, poiché vuole essere la piattaforma condivisa su cui realizzare un'organica attività di promozione quando le condizioni torneranno a renderlo possibile.

Un'attività promozionale di sistema, infatti, sarà necessaria quando i mercati attualmente bloccati ripartiranno. Non sappiamo bene quando questo avverrà, e neppure con quali precise modalità: sappiamo però che la ripresa sarà inevitabilmente caratterizzata da un livello molto elevato di concorrenza, alla quale ogni singolo operatore dovrà rispondere, e un'intelligente strategia di sistema dovrà assisterlo.

E se si è parlato di «piattaforma condivisa», l'uso dell'aggettivo non è per nulla casuale. Ciò che distingue il marketing territoriale dal marketing in senso stretto (e ne costituisce anche il punto critico) è che quest'ultimo promuove un singolo prodotto o un brand, riferendosi dunque a un unico «cervello» e a un unico centro decisionale, mentre il marketing territoriale deve promuovere appunto un territorio, fatto di mille risorse, mille attività e mille «cervelli» differenti.

Le strategie di marketing territoriale, così, funzionano o non funzionano a seconda di quanto il sistema tende a comportarsi come un soggetto unitario e di quanto i suoi attori riescono, per così dire, a remare (grossomodo) nella medesima direzione. Discutere, criticare e infine augurabilmente condividere un impianto strategico è quanto San Miniato Promozione ha messo in obiettivo con questa elaborazione.

Francesco Dini







L'elaborazione di questa strategia è iniziata nel 2020 con l'intenzione di legarla al rilancio della Mostra mercato del Tartufo Bianco di San Miniato, che sarebbe giusta lo scorso novembre a festeggiare la 50esima edizione. E' stata dunque sospesa e rivista nella condizione di incertezza intervenuta con la pandemia. L'annullamento della Mostra è soltanto uno degli innumerevoli danni inflitti da essa all'economia del nostro territorio.

Il progetto contenuto in questo rapporto non considera Covid-19. Il motivo più immediato è che mentre lo stiamo elaborando la pandemia è ancora in corso e impedisce previsioni attendibili sul suo decorso a breve e a medio termine. Ma quello più importante è che, come testimonia il titolo, questo progetto guarda programmaticamente al futuro, e scommette sul rapido ritorno a una rinnovata normalità.

Ma qualunque veste questa normalità assuma, v'è la consapevolezza che ciò che è accaduto lascerà tracce pesanti sul nostro tessuto economico.

A maggior ragione una strategia di promozione organica e condivisa dagli attori locali si mostrerà necessaria.

La Fondazione San Miniato Promozione vuole renderla da subito disponibile, e pronta a essere applicata a un piano operativo.







1. PERCHÈ UN PIANO DI MARKETING TERRITORIALE?

Il documento di programma della **Fondazione San Miniato Promozione** recita quanto segue: «**San Miniato Promozione** intende ripensare globalmente le modalità di valorizzazione delle tipicità agroalimentari, commerciali, culturali della città e del suo circondario, attraverso la definizione di un Progetto pluriennale, con obiettivi di lungo periodo, che studi e che strutturi una vera e propria strategia di comunicazione, proponga prodotti comunicativi e promozionali ricchi di valori e capaci di raccontare storie di aziende e di tradizioni, capaci di creare affezione e non esclusivamente di generare bisogni: un vero e proprio marketing relazionale, centrato sull'ascolto, sul dialogo diretto con i potenziali utenti e non consumatori, quindi sull'etica del servizio per costruire buone relazioni mettendo in campo buone comunicazioni. La Fondazione intende investire in questo progetto che sappia fare emergere tutte le reali potenzialità di San Miniato, città di importanti tradizioni ma anche di forte innovazione, di beni storico-culturali evidenti, ma anche nascosti, di prodotti enogastronomici ormai famosi, ma anche di altri da potenziare in un territorio a forte vocazione turistica».

Queste finalità intercettano in modo sistemico l'economia del nostro Comune, e devono perciò essere soddisfatte in modo altrettanto sistemico. **San Miniato Promozione** intende perciò dotarsi di un PIANO DI MANDATO DI MARKETING TERRITORIALE elaborato in coerenza con gli strumenti programmatici dell'Amministrazione (il Programma elettorale della Giunta e il Piano Strutturale del Comune, insieme agli altri documenti di programmazione). Esso rappresenterà l'insieme organizzato e strategicamente orientato delle iniziative da intraprendere per soddisfare in termini commercialmente misurabili gli obiettivi di valorizzazione delle risorse locali, direttamente o indirettamente individuati dagli strumenti sopra citati.

Le probabilità di successo di un Piano di marketing territoriale, tuttavia, non dipendono solo dalla positiva condivisione con l'amministrazione, ma anche dal sostegno dell'intera comunità locale, e in modo particolare degli Stakeholder, ossia coloro che, internamente o esternamente sono a vario titolo interessati al sistema locale, e degli Shareholder (letteralmente azionisti), in senso figurato tutti coloro che, essendo portatori o rappresentando un interesse organizzato, condividono la gestione di un aspetto dell'economia o della società locale. E questo è tanto più vero, come dicevamo poc'anzi, in una situazione eccezionale e delicata quale sarà la ripresa post-Covid19.

Queste considerazioni definiscono la struttura del piano di lavoro che segue.



2. IL PERCORSO DI ANALISI E DI CONDIVISIONE

Il piano di lavoro ha previsto e prevede un percorso di analisi e di condivisione, con la predisposizione di un pre-progetto (fase 1), la condivisione con l'Amministrazione comunale (fase 2) e infine la discussione con gli stakeholder territoriali propedeutica alla finalizzazione e alla messa in operatività del Piano, naturalmente alla luce delle condizioni, dei vincoli e dei tempi consentiti dallo scenario (fase 3; vedi cronoprogramma sottostante);

	CRONOPROGRAMMA - Descrizione degli step	Periodo
Fase 1	Debriefing interno e razionalizzazione degli obiettivi di mandato	Ottobre 2020
	Valutazione comparata delle «risorse locali», analisi SWOT, ipotesi di posizionamento	Novembre-Dicembre 2020
	Definizione del Pre-progetto da sottoporre all'Amministrazione Comunale	Novembre-Dicembre 2020
Fase 2	Confronto con l'Amministrazione	Gennaio-Febbraio 2021
	Condivisione degli obiettivi e dell'impianto strategico	Febbraio 2021
	Individuazione e gerarchizzazione degli Shareholder e degli Stakeholder	Febbraio-Marzo 2021
	Revisione del Pre-progetto	Marzo 2021
	Finalizzazione del Progetto di marketing territoriale	Marzo-Aprile 2021
Fase 3	Presentazione del Progetto agli Shareholder e agli Stakeholder	Maggio 2021
	Raccolta delle osservazioni e revisione del progetto	Maggio-Giugno 2021
	Elaborazione e presentazione del PIANO DI MARKETING TERRITORIALE	Luglio 2021
	Applicazione del PIANO DI MARKETING TERRITORIALE	aperta





3.

LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO

Il primo step riguarda la razionalizzazione degli obiettivi alla luce della finalità statutaria di **San Miniato Promozione**, ossia la valorizzazione delle risorse del territorio comunale. Lo Statuto della Fondazione indica in questo senso fine cinque ambiti di promozione (Art. 2): Turistico, Culturale, Produttivo, Ambientale, Paesaggistico.

Lo statuto indica altresì in modo esplicito un set tipologico di undici risorse da promuovere, alcune specificamente definite (es. «Attività ricettive»), altre generiche (es. «Tradizioni»), che nella tabella che segue sono state incrociate con i cinque ambiti statuari di promozione.

Tipologia di risorsa	Turismo	Cultura	Produzione	Ambiente	Paesaggio
1. Patrimonio artistico					
2. Patrimonio museale					
3. Patrimonio culturale					
4. Tradizioni					
5. Tradizioni sportive					
6. Attività ricettive					
7. Attività para-ricettive					
8. Prodotti tipici dell'agricoltura (enogastronomia)					
9. Prodotti tipici dell'artigianato (pelle e calzature)					
10. Prodotti tipici dell'industria (pelle e calzature)					
11. Tartufo bianco delle Colline Sanminiatesi					



3.

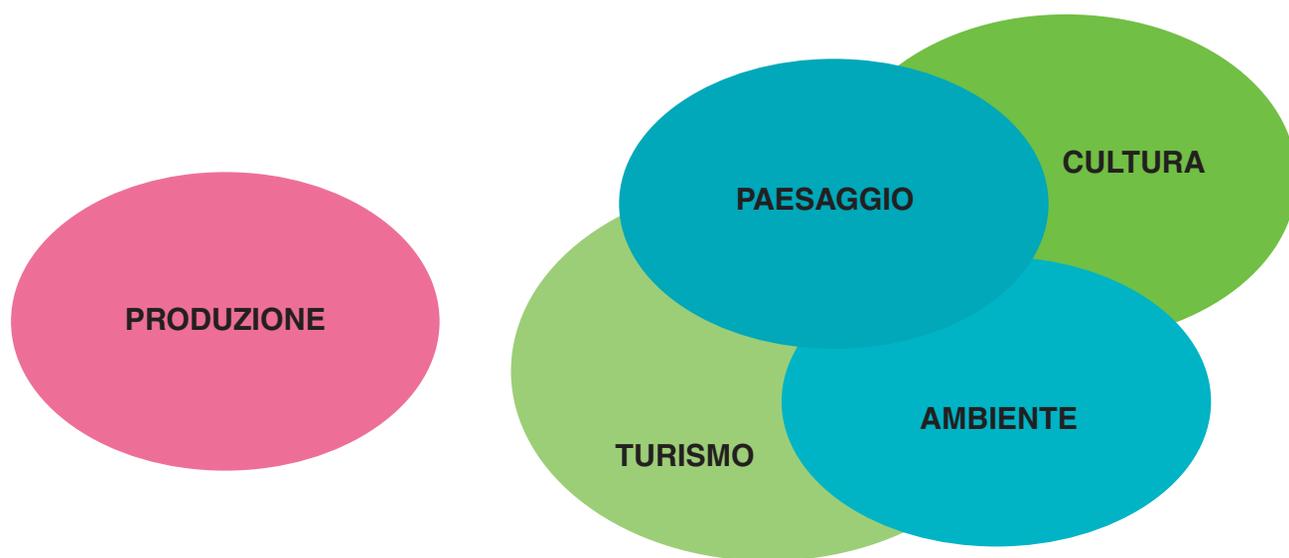
LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO

Se si considerano i cinque ambiti è facile osservare che questi, in termini di marketing territoriale, intrattengono relazioni reciproche differenti, e precisamente di complementarità e di esclusione.

Ambiente e Paesaggio infatti sono praticamente sinonimi, e rappresentano una parte di rilievo dell'offerta turistica. Allo stesso modo (sia pure in senso diverso e conservando una dimensione autonoma), la Cultura.

La Produzione (intesa come produzione industriale) è invece estranea alle relazioni reciproche di turismo - cultura - paesaggio - ambiente, non perché non abbia con essi legami di tipo culturale e pratico, ma perché l'immagine industriale confligge con quella di un sistema locale desiderabile come spazio turistico in virtù di cultura, paesaggio e ambiente.

Si configura in altre parole un assetto duale degli ambiti di promozione indicati dallo Statuto.



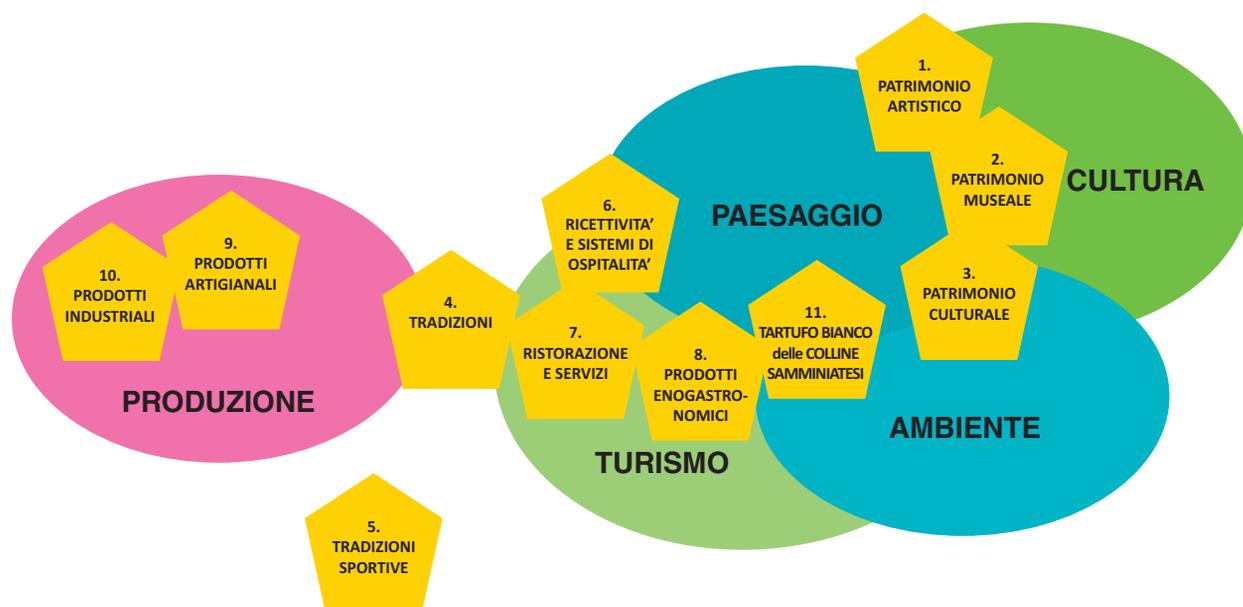


3.

LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO

Integrando i cinque ambiti e le undici tipologie si ha una rappresentazione ancora più chiara di questo dualismo, che per semplicità possiamo ricondurre alle macro-aree dell'economia del turismo e dell'economia della produzione artigiano-industriale legata alla specializzazione del cuoio e della pelle.

Più precisamente vi è anche una terza area indicata dallo Statuto, quella delle tradizioni sportive, che differisce tipologicamente da entrambe ed è peraltro da ricondurre in sostanza a obiettivi di buona socializzazione e al benessere psicofisico dei residenti. Per essa le eventuali logiche promozionali sono ancora diverse.



3.

LA RAZIONALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO

L'eterogeneità tipologica delle risorse non è l'unico elemento di dualità dello Statuto, che si rintraccia anche negli obiettivi promozionali. Questi sono infatti:

□ di natura commerciale, quando si riferiscono alla valorizzazione di beni privati, da promuovere attraverso il mercato e facenti riferimento a imprese iscritte alla Camera di Commercio: il sistema ricettivo, quello pararicettivo, i produttori, i commercianti eccetera; questi obiettivi promozionali di natura commerciale sono rivolti anche alla Collettività locale, ma prevalentemente all'esterno, con finalità di vendita.

□ di natura non commerciale, quando si riferiscono alla valorizzazione di asset locali non di mercato e non con finalità di mercato, perché rivolti a beni pubblici come il paesaggio e la cultura (la valorizzazione delle attività sportive rappresenta l'estremizzazione della natura non commerciale degli obiettivi); questi obiettivi promozionali di natura non commerciale sono rivolti anche all'esterno, ma prevalentemente alla Collettività locale, con finalità educazionali.

Si tratta di una diversità della quale occorre avere consapevolezza strategica, perché in chiave di marketing presuppone l'adozione di strumenti e linguaggi differenti.

Infine, occorre avere presente che l'eterogeneità degli ambiti di promozione, la varietà tipologica delle risorse e l'articolazione degli obiettivi presente nello Statuto sono inevitabili, poiché riflettono la complessità di un sistema territoriale e del suo profilo sociale ed economico.

Ma non esiste piano di marketing territoriale in grado di soddisfare tutti gli obiettivi, e questa considerazione è vera in particolare nel caso di **San Miniato Promozione** che nel triennio di mandato opererà in una condizione di risorse scarse per fini alternativi, ulteriormente aggravata dallo stop alle attività, dunque ai ricavi, per il 2020 e per una parte attualmente non determinabile del 2021.

Ne segue la necessità di porre estrema attenzione alla selezione degli obiettivi e alla loro gerarchizzazione. A questo fine è necessario predisporre una specifica fase di analisi.



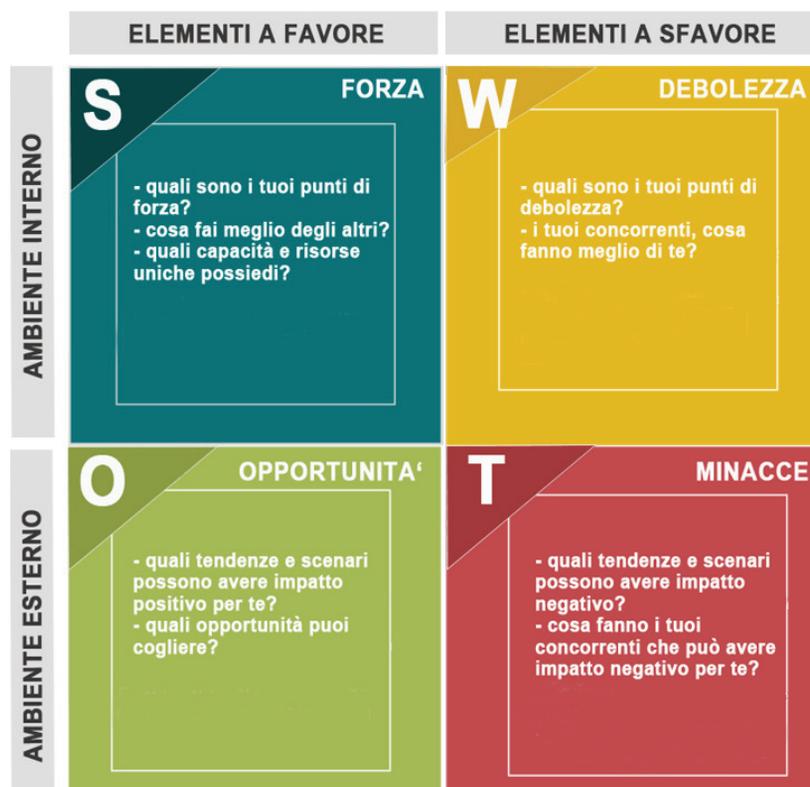


4. L'ANALISI SWOT

La fase di analisi è stata condotta con la modalità SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità, Minacce), con l'intento di definire a beneficio del sistema locale un posizionamento d'immagine cui riferire la gerarchizzazione degli obiettivi (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related), la conseguente impostazione strategica e infine il piano delle iniziative. In particolare l'analisi SWOT dovrà basarsi su:

- ❑ una lettura puntuale del sistema economico del territorio, fornita di un inquadramento storico, delle principali tendenze in corso e dei probabili macroscenari futuri;
- ❑ l'individuazione e la cognizione delle risorse presenti (in atto o in potenza) nel sistema locale; la valutazione obiettiva e intrinseca dei loro punti di forza e dei loro punti di debolezza, che definisce il loro reale potenziale di sviluppo;
- ❑ la valutazione obiettiva ed estrinseca del loro rapporto (più o meno favorevole o sfavorevole) con il proprio ambiente competitivo (le tendenze in atto nelle rispettive merceologie e i concorrenti diretti e indiretti, che misurano l'opportunità o meno di entrare in un certo mercato).

Inizieremo con la discussione dell'assetto strutturale dell'economia del comune e delle sue prospettive a breve e medio termine.



4.1 L'ANALISI SWOT: DATI STRUTTURALI E ASSETTO DELL'ECONOMIA LOCALE

San Miniato è il quarto dei 37 comuni della Provincia di Pisa per popolazione (28.000 abitanti), il quinto per estensione (102,5 kmq) e solo il 14esimo per densità (273 ab/kmq), proprio per la sua considerevole superficie. E' il sesto della provincia per reddito imponibile pro capite 2018 (21.646 euro).

E' un'antica sede amministrativa, dalla cui tradizione derivano la notevole estensione geografica e l'ampiezza dei servizi sovracomunali tributari, giudiziari, scolastici, sanitari e di polizia di cui ha goduto fin quasi a tutto il '900, ora quasi integralmente perduti. A questa tradizione, che risale a rilevanti funzioni fiscali acquisite un millennio fa e poi sempre mantenute, sono da ascrivere anche il rango vescovile (1622) e la presenza negli ultimi due secoli di una banca di rilievo regionale, ora alienata (1824-2018; resta la Fondazione CRSM ex legge Ciampi 461/1998).

La sua economia, sin dal lontano passato, si è basata su funzioni terziarie sul colle e sulla produzione agricola in pianura, giungendo nel secolo XIX a livelli molto elevati di produttività (nella seconda metà dell'800 il Circondario di San Miniato è la maggior area agricola della Provincia di Firenze, di cui rappresenta una delle tre ripartizioni amministrative). Nel XX secolo, specie dagli anni '50, nel processo di modernizzazione dell'intera economia nazionale, ha poi luogo un'autentica esplosione di imprenditorialità diffusa e San Miniato diviene uno dei maggiori comuni industriali della Toscana, con una forte specializzazione nella concia del cuoio. La produzione si concentra nel centro urbano di Ponte a Egola – dove è presente sin dal primo '800, ma acquisendo i caratteri totalitari del distretto industriale solo nel secondo dopoguerra, com'è esemplificato dai dati censuari 1971 in tabella.

I dati mostrano l'estrema specializzazione del distretto e del Comune, ma anche più generalmente l'appartenenza dell'area alla diffusa vocazione industriale del tempo: a San Miniato il calzaturiero pesa quasi quanto il conciario, e insieme non pesano più degli altri settori industriali (anche se distrettualmente questo dato contiene meccanica e chimica largamente legate alla concia, e l'edilizia, pure rigogliosa per la ricchezza generata dalla specializzazione conciaria).

STRUTTURA DELL'INDUSTRIA NEL COMPRESORIO 1971 (Fonte: Istat 1971 da IRPET, Progetto Cuoio, 1975, p. 412)

	CUOIO-PELLE		CALZATURE		ALTRA INDUSTRIA		TOTALE INDUSTRIA	
	UL	ADDETTI	UL	ADDETTI	UL	ADDETTI	UL	ADDETTI
CASTELFRANCO	33	413	187	2.327	173	738	393	3.478
S. MARIA A MONTE	4	34	83	1.242	205	646	292	1.922
MONTOPOLI	10	61	77	600	132	363	219	1.024
SANTA CROCE	470	3.688	39	239	184	1.105	693	5.032
FUCECCHIO	102	853	112	1.668	290	1.390	504	3.911
SAN MINIATO	210	976	123	750	399	1.481	732	3.207
COMPRESORIO	829	6.025	621	6.826	1.383	5.723	2.833	18.574



4.1

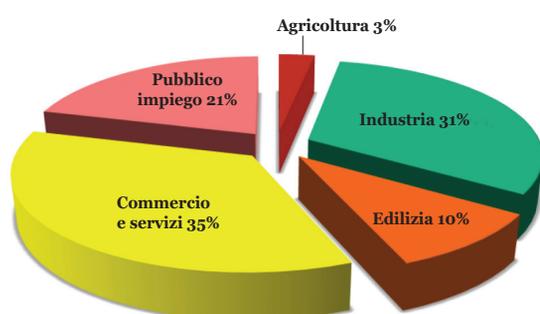
L'ANALISI SWOT: DATI STRUTTURALI E ASSETTO DELL'ECONOMIA LOCALE

La fase di crescita e l'epopea del modello di piccola impresa dell'industria sanminiatese (che appartiene al piccolo è bello, alla Terza Italia e alla stagione del distretto industriale marshalliano di Becattini) dura solo tre decenni, perché già alla fine degli anni Ottanta inizia un ridimensionamento produttivo, associato a una sempre più pressante richiesta di riqualificazione ambientale del territorio (gli anni '90 sono quelli in cui viene finalmente risolta la vicenda della depurazione e ha luogo il trasferimento delle attività produttive, prima sviluppatesi insieme alla residenza, in aree proprie, ma tutto questo avviene in un percorso in discesa, con una diminuzione progressiva e significativa delle unità locali e degli addetti).

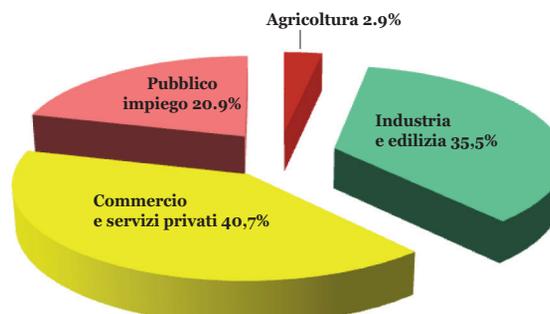
Un tale processo di despecializzazione industriale (e di faticosa rispecializzazione terziaria) corrisponde in realtà a un processo generale che ha interessato non solo San Miniato e il distretto conciario, ma l'intera l'economia regionale, quella nazionale e più generalmente quella occidentale. Anzi, qui la disindustrializzazione ha picchiato meno rispetto alla grande maggioranza delle aree industriali del Paese, e la specializzazione conciaria (come si vede dai grafici) resta ancora rilevante (il distretto esiste sempre, ufficialmente per Istat si chiama adesso «distretto di San Miniato»), anche se si è essa stessa terziarizzata e non ha più l'impatto del passato sul mercato locale del lavoro, oggi governato da commercio e servizi.

Tuttavia la fase industriale ha impresso le sue forme sull'organizzazione territoriale del comune, e ha indirizzato la successiva evoluzione della sua economia e delle neo-specializzazioni produttive, incidendo sugli scenari presenti e futuri. Poiché organizzazione dell'economia e organizzazione territoriale sono legate, un piano efficace di marketing territoriale deve passare attraverso la loro analisi contestuale.

**STRUTTURA OCCUPAZIONALE
COMUNE DI SAN MINIATO 2011**
(Ultimo censimento)



**STRUTTURA OCCUPAZIONALE
COMUNE DI SAN MINIATO 2017**
(Stima)



Documentazione: struttura occupazionale San Miniato 2011 e proiezioni 2021

L'ultima struttura occupazionale censuaria (vedi tabella) è molto datata (2011) e i valori sono più utili in termini comparati che assoluti. San Miniato presentava dieci anni fa un dato di occupazione industriale ancora sensibilmente più alto dei dati nazionale, regionale e provinciale, e in modo complementare una minor incidenza del terziario. In particolare risultava debole il pubblico impiego, che pesava quasi un terzo di meno del dato nazionale, regionale e provinciale (raggiungeva a malapena nel comune il 20% del totale occupati, contro il circa 30% di provincia di Pisa, Toscana e Paese).

Questo gap di dieci punti percentuali corrisponde quasi esattamente alla maggior quantità di addetti nell'industria: evidentemente si lavorava meno nel pubblico impiego perché, rispetto ad altrove, si trovava più facilmente lavoro nelle aziende di produzione o nelle attività terziarie di supporto alla produzione.

Questo dato è senz'altro destinato a ridimensionarsi, perché il decennio 2011-2020 è stato interessato da un netto trend di contrazione del mercato industriale del lavoro a scala provinciale, regionale e nazionale. In realtà la solidità della specializzazione conciaria rende molto probabile che il dato dell'occupazione industriale di San Miniato resti ancora sensibilmente al di sopra dei dati provinciale e regionale. Tuttavia c'è da aspettarsi un ridimensionamento importante, forse anche nell'ordine di un quarto, e poiché senz'altro in quest'ultimo intervallo censuario non è aumentato il pubblico impiego, si può prevedere che nei dati del Censimento 2021 il flusso in uscita dall'occupazione industriale si indirizzerà verso il terziario privato (commercio e servizi).

COMUNE DI SAN MINIATO: STRUTTURA OCCUPAZIONALE CENSUARIA 2011 (dati %)					
	Occupazione Agricoltura	Occupazione Industria*	Occupazione Commercio e servizi	Occupazione Pubblico impiego**	Occupazione Totale
ITALIA 2011	5.5	27.1	38.3	29.0	100.0
TOSCANA 2011	4.1	28.2	40.0	27.7	100.0
PROVINCIA DI PISA 2011	2.9	28.8	38.4	29.9	100.0
COMUNE DI SAN MINIATO 2011	2.9	41.1	35.6	20.8	100.0
COMUNE DI SAN MINIATO STIMA CENS.'21	4	32	44	20	100.0

* COMPRENDE EDILIZIA - ** COMPRENDE NO PROFIT, SERVIZI ALLA PERSONA, SERVIZI DOMESTICI E ALTRE ATTIVITA'





Documentazione: struttura occupazionale San Miniato 2017

Un'anticipazione di questo trend può provenire da ISTAT ASIA (Archivio statistico imprese attive) che pubblica i dati fino al 2017, anche se questa fonte non ci dà informazioni sulla occupazione nel primario e nella pubblica amministrazione. I valori sono riportati dalla tabella che segue (provincia di Pisa), separando l'industria dalle costruzioni e, secondo le classificazioni Ateco-Istat, il commercio dai servizi. Ipotizzando invariata nel 2011-2017 l'occupazione in agricoltura e nel settore pubblico, l'industria dovrebbe essere scesa dal 41.1 al 35.5% e il commercio e servizi privati essere saliti dal 35.6 al 40.7%.

Tavola 4 - Unità locali delle imprese e relativi addetti per settore di attività economica e comune - Anno 2017 (valori assoluti)

PR.	COMUNE	Unità locali				Totale	Addetti				Totale
		Settori economici					Settori economici				
		industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio, trasporti e alberghi	Altri servizi		industria in senso stretto	Costruzioni	Commercio, trasporti e alberghi	Altri servizi	
PI	Bientina	139	104	289	307	839	1.169	201	780	644	2.793
PI	Buti	57	46	136	121	360	371	88	255	257	971
PI	Calci	29	44	126	189	388	118	87	313	248	766
PI	Calcinaia	151	100	343	386	980	1.613	318	1.146	785	3.864
PI	Capannoli	36	80	145	147	408	111	149	461	224	946
PI	Casale Marittimo	8	15	32	23	78	39	31	75	36	181
PI	Casciana Terme Lari	228	140	380	392	1.138	1.413	382	980	734	3.489
PI	Cascina	252	492	968	1.352	3.064	1.252	1.018	3.110	3.186	8.667
PI	Castelfranco di Sotto	261	130	364	388	1.143	2.146	267	1.012	695	4.120
PI	Castellina Marittima	20	31	72	41	164	256	77	161	94	589
PI	Castelnuovo di Val di Cecina	5	18	53	35	111	72	112	121	44	350
PI	Chianni	9	19	34	39	101	11	21	60	50	141
PI	Crespina Lorenzana	69	61	164	138	432	379	167	522	261	1.328
PI	Fauglia	25	38	90	91	244	782	66	197	146	1.191
PI	Guardaiallo	4	10	27	18	59	10	13	77	18	118
PI	Lajatico	13	8	39	37	97	40	11	84	98	233
PI	Montecatini Val di Cecina	8	22	49	34	113	53	33	107	47	239
PI	Montescudario	24	29	95	60	208	145	62	251	78	536
PI	Monteverdi Marittimo	2	7	17	11	37	4	11	28	11	54
PI	Montopoli in Val d'arno	188	141	284	279	892	1.436	283	775	462	2.955
PI	Orciano Pisano	10	6	18	16	50	49	7	34	32	121
PI	Palaia	27	40	139	107	313	99	105	299	148	661
PI	Peccioli	69	66	139	149	423	395	199	301	273	1.168
PI	Pisa	374	573	3.294	5.293	9.634	4.130	1.819	15.305	14.918	36.172
PI	Pomarance	28	41	121	114	304	786	219	247	873	2.125
PI	Ponsacco	163	191	491	631	1.476	613	385	1.532	1.391	3.922
PI	Pontedera	270	261	1.113	1.527	3.171	5.297	718	4.712	5.248	16.974
PI	Riparbella	5	22	39	36	102	18	44	88	38	189
PI	San Giuliano Terme	110	311	688	1.103	2.192	381	727	2.211	1.972	5.290
PI	San Miniato	443	337	891	1.138	2.809	3.160	1.000	2.438	2.316	8.913
PI	Santa Croce sull'Arno	498	126	624	844	2.092	4.254	437	1.911	2.394	8.996
PI	Santa Luce	7	7	55	25	94	35	7	108	34	183
PI	Santa Maria a Monte	244	112	252	344	952	1.597	250	791	511	3.148
PI	Terriciola	41	63	125	117	346	131	141	327	173	772
PI	Vecchiano	66	122	267	290	745	479	281	879	934	2.572
PI	Vicopisano	150	101	252	305	808	948	212	739	564	2.464
PI	Volterra	78	87	385	327	877	434	265	1.118	913	2.730
	Totale Provincia	4.109	4.001	12.580	16.664	37.244	34.226	10.193	43.552	40.849	128.820
	Totale Regione	42.699	37.665	119.867	148.211	348.343	314.577	89.504	422.097	371.636	1.197.814



4.2

L'ANALISI SWOT: LE SPECIALIZZAZIONI TERRITORIALI DELL'ECONOMIA SANMINIATESE E ASSETTO DELL'ECONOMIA LOCALE

La fase industriale ha completato i caratteri territoriali della pluri-specializzazione del comune, che risulta ripartito in tre aree ciascuna delle quali provvista di una sua peculiare e distinta economia (ricordiamo che raramente la specializzazione territoriale si presenta con i caratteri di esemplare nitidezza del nostro comune). Le slides che seguono sintetizzano per ciascuno dei tre cluster territoriali il percorso storico, la condizione attuale e le prospettive a medio termine delle relative economie.

Il centro storico

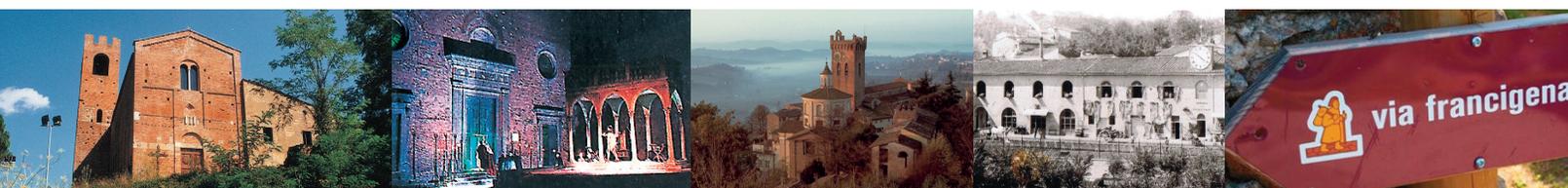
ricco di valori storico-artistici e sede di attività di servizio, però in via di despecializzazione terziaria.

La piana del Valdarno (la parte settentrionale del territorio)

luogo storico dei processi di modernizzazione a partire da metà '800, sede delle infrastrutture viarie, ferroviarie e autostradali, sede dell'espansione produttiva e demografica novecentesca, della specializzazione industriale del cuoio, dei principali nuclei urbani del comune e, nell'ultimo quarto di secolo, della pianificazione di zone produttive e commerciali dense di attività e di servizi, in grado di attrarre ulteriormente residenza.

Le «Colline sanminiatesi» Valdegola (la parte meridionale del territorio)

corrispondente all'area di specializzazione rurale del territorio del comune, dai caratteri classici, naturali e antropici del paesaggio agrario toscano, da circa venti anni oggetto del processo di rispecializzazione turistica secondo il modello misto, che unisce la ricettività tradizionale (alberghi) all'ospitalità diffusa (agriturismi), caratteristico della campagna toscana.





4.3.01

L'ANALISI SWOT: STATO E SCENARI PER IL CENTRO STORICO

STORICO

Pensato a partire dal X secolo come nucleo di comando e controllo di una vasta area sovralocale, il Centro storico ha goduto di un quasi-millenario e importante processo di accumulazione, cui ha corrisposto nel tempo lo strutturarsi di un considerevole patrimonio storico-architettonico, sviluppato in senso nastriforme sui crinali di poche colline. Ne ha ricavato una peculiare forma urbana, fatta di piazze e poche connessioni viarie dense di chiese e palazzi. Dal punto di vista economico ha svolto ruoli amministrativi molto pregiati fino al 1927 (è una delle 13 sedi sottoprefetture della Toscana, con tribunale mandamentale), poi in via di progressiva banalizzazione specie dagli anni '80. Va valutato con obiettività il processo di perdita di centralità e di progressiva despecializzazione terziaria degli ultimi decenni, che ha coinvolto in misura totale o relativa la pretura, l'ospedale, le funzioni scolastiche superiori, quelle fiscali, quelle religiose (chiusura di parrocchie e conventi), fino all'alienazione della banca locale.

CONDIZIONE ATTUALE

Al momento attuale le funzioni terziarie no basic ospitate dal Centro storico consistono nell'Amministrazione comunale, nella Curia Vescovile, nell'amministrazione territoriale della banca, nell'erogazione di alcuni servizi sanitari e di assistenza, nello sportello dell'Agenzia delle entrate, nei Comandi Compagnia di Carabinieri e Guardia di Finanza e in un istituto scolastico superiore, questi tre ultimi situati all'esterno della downtown. Il contributo al mercato locale del lavoro è modesto e decrescente. La popolazione ospitata sul colle d'altro canto è di circa 3.000 persone, poco più della metà nella downtown, e con l'attuale modello di distribuzione e di mobilità ciò non è sufficiente a sostenere una rete commerciale. Salvo i modesti servizi basic, la rete del commercio deve dunque avere utenza anche sovralocale, e di conseguenza è totalmente assorbita dalla distribuzione di prodotti e servizi food (PV alimentari, ristoranti, pizzerie, gelaterie, bar con servizio cucina): nei 200 metri lineari della downtown (da Piazzetta del fondo a Palazzo Grifoni) se ne conta oltre una ventina, con evidenti rischi di cannibalizzazione.

PROSPETTIVE A MEDIO TERMINE

Non vi sono le condizioni per immaginare né a breve né a lungo termine un'inversione della tendenza né dei servizi pubblici né del commercio privato; sono anzi probabili ulteriori erosioni. Allo stato, la rivitalizzazione o quantomeno la difesa del centro storico sta in un progetto difficile e lungimirante di attrazione di attività di servizio pregiate, e nella gestione intelligente e sostenibile, anche dal punto di vista delle popolazione residente (che non ne trae particolari vantaggi diretti), della specializzazione sovralocale di tipo turistico (ricettività e pararicettività).



4.3.02

L'ANALISI SWOT: STATO E SCENARI PER LA PIANA DEL VALDARNO

STORICO

L'area è diretta porzione della Valle dell'Arno, fiume che ne rappresenta il confine settentrionale. E' la parte pianeggiante del comune e come tale ospita la maggior parte della popolazione e delle attività. Tradizionale area agricola (lo è ancora a Est), si è organizzata lungo la Via Quinzia (l'attuale SS67 o FIPILI), la strada romana che collegava Fiesole (poi Firenze) al Porto pisano (poi Pisa). La notevole accessibilità, tipica dei fondivalle, vi ha favorito l'insediamento della popolazione, l'infrastrutturazione (la ferrovia Leopolda dal 1847) e la produttività agricola, notevole fino a metà Novecento. Essendo l'area del comune più propizia per ospitare i processi di modernizzazione, è quella che ha generato nel '900 la specializzazione industriale nel conciario (concentrato nel nucleo urbano di Ponte a Egola), nel calzaturiero (più diffuso nella piana) e in misura minore nella calzetteria (nell'area adiacente all'Empolese), e insieme l'incremento demografico, realizzatosi nei nuclei urbani cresciuti lungo la 67 (La Scala, San Miniato Basso e Ponte a Egola). Dopo aver ospitato fino agli anni '80 una crescita degli insediamenti produttivi e residenziali sostanzialmente caotica, ha visto dagli anni '90 la realizzazione di razionali aree di insediamento produttivo e commerciale lungo la SGC FIPILI, aperta giusto nel 1990.

CONDIZIONE ATTUALE

Attualmente ospita circa 21.000 residenti, ossia tre quarti della popolazione del Comune. Difficile dire quanto questo pesi in termini di prodotto comunale lordo, ma probabilmente più di quattro quinti. Mentre l'impianto urbano della Scala è prevalentemente residenziale, l'economia di San Miniato Basso, il nucleo urbano più dinamico degli ultimi decenni, è assai diversificata e plurispecializzata, con un orientamento terziario ormai molto forte. La specializzazione conciaria di Ponte a Egola (le due frazioni insieme spiegano la metà della popolazione del comune) ha superato negli anni '90 la delicata sfida della messa in sicurezza dei cicli produttivi e della separazione fra residenza e produzione, e contro la maggior parte dei pronostici permane (sia pure ridimensionata rispetto al passato) in buona salute, proponendosi come environmental friendly (vedi il successo dell'EMAS di distretto, le certificazioni ISO14001 e l'ecolabel sulla pelle conciata al vegetale) e facendo dell'estremo occidentale del comune uno dei nodi rilevanti della (residua) Toscana produttiva.

PROSPETTIVE A MEDIO TERMINE

E' un'area urbanisticamente ancora poco razionale, ma non definitivamente congesta, e sufficientemente vasta da poter ospitare importanti processi di razionalizzazione, di espansione di attività commerciali, se non produttive, e di miglioramento della qualità urbana. Questo è vero per San Miniato Basso e in particolare per il nucleo urbano di Ponte a Egola, autentica *industrial town* novecentesca e cuore del distretto industriale, con la passata compresenza di residenza e produzione che lascia oggi un considerevole patrimonio di spazi da utilizzare, riprogettare, valorizzare. La specializzazione conciaria probabilmente non avrà nei prossimi decenni minacce peggiori di quelle degli ultimi trent'anni, e pertanto potrebbe essere difesa con successo (specie se terrà il sistema-moda regionale), naturalmente a condizione che il ceto imprenditoriale continui a scommettere ancora sulla produzione e sappia accompagnarla spingendo la propria capacità di controllo sempre più a valle del ciclo produttivo. Se questo dovesse accadere l'area potrebbe mantenere la sua specializzazione industriale facendosi nel contempo sempre più post-industriale, *smart* e mercantile, e questa parte del territorio comunale continuare a qualificarsi come il principale motore del mercato locale del lavoro e dell'accumulazione territoriale di ricchezza.



4.3.03

L'ANALISI SWOT: STATO E SCENARI PER LE COLLINE E LA VALDEGOLA

STORICO

Area agricola pregiata corrispondente allo spazio tartufigeno del comune, in passato ha sperimentato, come il resto della regione, la sparizione della mezzadria e il disimpegno delle fattorie nel decennio 1955-1965, con conseguente spopolamento appena mitigato dall'ingresso di flussi migratori dal Mezzogiorno, attratti dal lavoro industriale. E' uno spazio (Valdegola) che, per scelta politica dell'Amministrazione, è restato ermeticamente chiuso all'espansione industriale del terzo quarto del Novecento, aggravando allora (oltre alla congestione del centro urbano di Ponte a Egola) il processo di despecializzazione agraria e di abbandono fisico, ma lasciandolo sostanzialmente intatto. Ciò ha successivamente reso possibile, oltre al recupero della produzione primaria, lo strutturarsi di un mercato turistico basato sulle promesse standard della campagna toscana. Si tratta di un mercato emerso con notevole difficoltà e solo negli ultimi due decenni, tanto che era statisticamente inesistente ancora nei primi anni 2000, quando l'adiacente comune di Montaione vedeva la maggior concentrazione di imprese agrituristiche della Toscana.

CONDIZIONE ATTUALE

A oggi il territorio è rivitalizzato da una diffusa residenza in case sparse e dalla ripresa della produzione primaria, in particolare nella produzione enologica, anche di buona qualità. Inoltre (come meglio vedremo nel punto relativo all'analisi delle risorse locali) è possibile parlare di un'economia sanminiatese del turismo che tocca diffusamente il territorio rurale del comune e si struttura essenzialmente nel primo decennio di questo secolo. Di fatto si è passati da poche decine a oltre un migliaio di posti letto, distribuiti in quasi un centinaio di esercizi ricettivi, e da una rete di ristorazione assai rada, sia nel centro storico sia nell'area rurale, a numeri di buona consistenza e a una buona qualità media di prodotto e di servizio (circa 60 PV ristorazione, di cui oltre la metà ristoranti strutturati).

PROSPETTIVE A MEDIO TERMINE

Le prospettive economiche a medio termine indicano con evidenza un considerevole potenziale di espansione, perché l'economia turistica del comune, pur molto cresciuta in quantità e qualità, è però ancora molto modesta (vedi tabelle seguenti) se paragonata a quella di comuni toscani ai quali, morfologicamente e strutturalmente, San Miniato può essere avvicinato con buone speranze di competitività (e attenzione: non parliamo di «campioni turistici» come Pienza, San Gimignano, Montalcino o Volterra, ma di Certaldo o Montespertoli o San Casciano, nei confronti dei quali non si vede perché non dovremmo avere buona capacità competitiva e, se ben organizzati, buona capacità di sottrarre clientela).

Le due tabelle che seguono mostrano in modo chiaro il potenziale di espansione dell'economia turistica del comune.

Documentazione: l'economia del turismo 2019 di San Miniato e dei comuni vicini

La tabella è ordinata per indice di specializzazione turistica, pari al numero dei posti letto per 100 abitanti. Comprende un set significativo di comuni collocati in un raggio di 20 km da San Miniato, ed è dominata da Montaione il cui indice è superiore a 100 (più posti letto che abitanti). Il dato di San Miniato, pur enormemente migliorato rispetto al passato, è maggiore soltanto di quello dei comuni privi di specializzazione turistica (el. da <https://www.regione.toscana.it/-/movimento-turisti-nelle-strutture-ricettive-e-struttura-dell-offerta-dati-2019>).

Comune	Popolazione 31.12.2019	Esercizi ricettivi	Camere	Indice di specializzazione turistica
MONTAIONE (FI)	3.555	113	3.702	104.1
GAMBASSI (FI)	4.690	68	1.166	24.3
MONTEPERTOLI (FI)	13.432	83	1.872	13.9
MONTOPOLI (PI)	11.193	29	1.073	9.6
CERTALDO (FI)	15.868	75	1.500	9.4
VINCI (FI)	14.691	56	888	6.0
CERRETO GUIDI (FI)	10.885	27	489	4.5
CASTELFIORENTINO (FI)	17.577	44	689	3.9
SAN MINIATO (PI)	27.997	84	1.002	3.6
MONTELUPO (FI)	14.341	16	295	2.1
FUCECCHIO (FI)	23.059	38	400	1,7
SANTA MARIA A MONTE (PI)	13.222	16	227	1.7
CASTELFRANCO DI SOTTO (PI)	13.464	16	192	1.4
EMPOLI (FI)	49.158	57	550	1.1
SANTA CROCE SULL'ARNO (PI)	14.596	4	39	0.3



Documentazione: l'economia del turismo 2019 di San Miniato e dei comuni-obiettivo

La tabella è sempre ordinata per indice di specializzazione turistica e mostra la posizione dell'economia turistica di San Miniato su un set di 16 comuni scelti fra le cosiddette «città nobili» minori della Toscana (sfondo rosso), ai quali sovente San Miniato viene accostata, e rispetto a centri >10.000 ab. in possesso di un entroterra rurale "simile" a quello di San Miniato (Barberino-Tavarnelle, Campiglia, Greve in Chianti, Montespertoli, Poggibonsi, S. Casciano Val di Pesa, Sinalunga, Sovicille). Come si vede San Miniato è di gran lunga in fondo alla lista.

Comune	Popolazione 31.12.2019	Esercizi ricettivi	Camere	Indice di specializzazione turistica
PIENZA (SI)	2.058	136	1.823	88.5
SAN GIMIGNANO (SI)	7.717	309	5.337	69.2
MONTALCINO (SI)	5.770	184	2.854	49.5
VOLTERRA (PI)	9.980	153	3.251	32.6
BARBERINO TAVARNELLE (FI)	12.047	171	3.630	30.1
MONTEPULCIANO (SI)	13.691	191	3.235	23.6
GREVE IN CHIANTI (FI)	13.643	204	2.684	19.7
CAMPIGLIA MARITTIMA (LI)	12.789	86	2.228	17.4
CORTONA (AR)	21.795	258	3.718	17.1
SOVICILLE (SI)	10.013	73	1.514	15.1
MONTEPERTOLI (FI)	13.432	83	1.872	13.9
SAN CASCIANO VAL DI PESA (FI)	16.878	91	1.526	9.1
SINALUNGA (SI)	12.455	55	914	7.3
COLLE VAL D'ELSA (SI)	21.833	69	1.545	7.1
SANSEPOLCRO (AR)	15.731	52	972	6.2
POGGIBONSI (SI)	28.959	70	2.394	5.1
SAN MINIATO (PI)	27.997	84	1.002	3.6

4.4

L'ANALISI SWOT: LA VALUTAZIONE COMPARATA DELLE RISORSE LOCALI

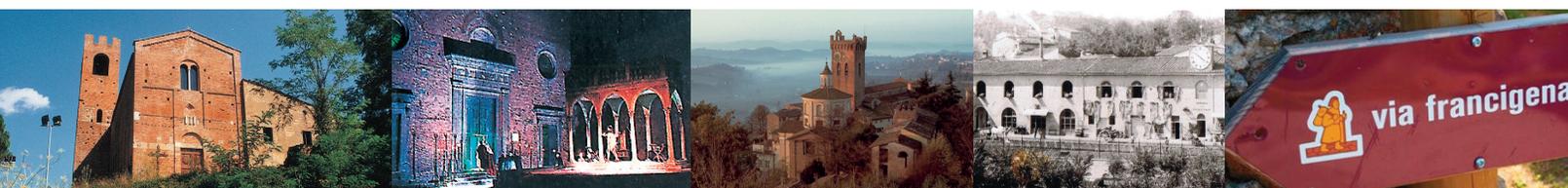
Il secondo passaggio dell'analisi SWOT è un'analisi assoluta e comparata delle tipologie individuate dallo Statuto societario come destinatarie dell'attività promozionale di **San Miniato Promozione**, allo scopo di razionalizzare il panel delle risorse. In particolare, cercheremo di dettagliare le varie componenti di ciascuna risorsa, dandone poi una valutazione sintetica nei termini di grado di rarità, ambiente competitivo.

L'ambiente competitivo misura il livello di concorrenza (la «pericolosità») che la risorsa deve affrontare sul proprio mercato, mentre il grado di rarità misura la sua maggiore o minore specificità rispetto ai concorrenti. Combinate, le due valutazioni forniscono una proxy del potenziale di valorizzazione della singola risorsa, e quindi della sua attitudine a partecipare al posizionamento del sistema locale e della strategia di promozione. Segnaliamo che fra le 11 risorse indicate dallo Statuto non è indicata la Via Francigena, sulla quale l'Amministrazione ha notevolmente investito negli ultimi mandati, affermatasi nell'ultimo ventennio come uno dei Grandi Itinerari Culturali Europei, e dei quali San Miniato è un nodo rilevante.

Proprio per questo rilievo, e poiché tipologicamente essa non appartiene in senso stretto a nessuna delle tipologie indicate dallo Statuto, la aggiungeremo come quarta risorsa patrimoniale, dopo il Patrimonio artistico (che considereremo storico-artistico e paesistico), quello museale e quello culturale (all'interno del quale collocheremo le attività e le iniziative culturali realizzate nel territorio del comune).

Sempre agli stessi fini di razionalizzazione, considereremo insieme nella valutazione i Prodotti tipici dell'artigianato e dell'industria, che si rifanno ambedue a pelletteria e calzatura e appartengono a una comune radice culturale e produttiva. Non considereremo invece le Tradizioni sportive, sostanzialmente estranee all'insieme delle risorse statutarie e il cui trattamento, come già segnalato, dovrebbe seguire logiche differenti da quelle del marketing territoriale che qui adottiamo. Il set delle risorse analizzate comprende dunque le dieci tipologie indicate nella tabella a fianco.

1. Patrimonio artistico
2. Patrimonio museale
3. Patrimonio culturale
4. Via Francigena
5. Tradizioni
6. Attività ricettive
7. Attività para-ricettive (ristorazione e attività di servizio)
8. Prodotti tipici dell'agricoltura (enogastronomia)
9. Prodotti tipici dell'artigianato e dell'industria (pelle-calzature)
10. Tartufo bianco delle Colline Sanminiatesi





4.4.01

L'ANALISI SWOT: LA VALUTAZIONE RISORSA 1 PATRIMONIO STORICO-TURISTICO-PAESISTICO

Risorsa 1 PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO-PAESISTICO	Note di valutazione
CENTRO STORICO nella sua unità di patrimonio storico-artistico	In questa sede, seguendo la distinzione dello Statuto, considereremo separatamente il patrimonio storico-artistico e quello museale, anche se in quanto risorsa sono evidentemente legati in modo stretto.
CENTRO-STORICO come complesso urbanistico di piazze, chiese, palazzi, monumenti (occorrerebbe ricordare che San Miniato è anche città di monumenti: il Canapone del Pampaloni, I tre busti di Carducci, Augusto Conti, Angiolo del Bravo, le cinque statue sacre di marmo, coccio e gesso del Santissimo Crocifisso, i due monumenti non antropomorfi di Giardini e Duomo, il busto della statua di Maria Maddalena d'Austria in Sant'Andrea, il tartufaio – non se ne trova da nessuna parte così tanti, e in così poco spazio)	Il patrimonio storico-artistico a fianco definito è assai ricco e fa del Centro storico di San Miniato una sorta di unicum urbanistico. Purtroppo però (o per fortuna) esso si trova collocato in una regione se possibile ancora più ricca, non solo nelle grandi città d'arte vicine (Firenze, Pisa, Siena, Lucca) ma anche nelle città minori e dello stesso rango (Volterra, San Gimignano, Cortona).
La Rocca e la scenografia di Piazza del Duomo	La stessa considerazione vale per la Valdegola (o territorio comunale delle Colline sanminiatesi): uno spazio che dal punto di vista paesistico e culturale (Castelli, Borghi, Palazzi, Ville e fattorie) compete egregiamente con le altre valli dell'economia turistica regionale, ma non possiede decisivi elementi di distinzione.
Palazzo Grifoni	Questa è quindi una risorsa di buon rilievo in termini culturali, ma di minor rilievo e sottoposta a forte concorrenza in termini di motivazione alla domanda turistica. E' una risorsa necessaria, ma non sufficiente al posizionamento.
Convento di San Francesco	Va inoltre detto che il layout del Centro storico e dello stesso il territorio rurale sono privi di un disegno di sistema e di una segnaletica capace di valorizzare la loro identità.
Convento di San Domenico e Via Angelica	
Convento di Santa Chiara	
Villa Strozzi a Balconevisi	
Castello di Montebicchieri	Indicazioni strategiche
Pieve di Corazzano e ruderi della Pieve di Barbinaia (Bucciano)	In realtà il vero fattore di unicità di questa risorsa è a doppio taglio ed è dato dalla sua localizzazione . San Miniato è un sistema locale strutturalmente duale: metà Valdegola e metà Valdarno, metà storia- ambiente-cultura, metà industria-infrastrutture-modernità, e in ragione di questa promiscuità fisica non può essere turisticamente appealing come il Chianti, la Val d'Orcia, la Valdelsa, le Balze, l'Amiata, la Maremma . Ma è la Città delle XX miglia, entro le quali stanno Firenze, Pisa, Lucca, Pistoia (anche Siena e Livorno se non per poco), e il sistema aeroportuale della Toscana. Come tale ricava anche benefici dalla logistica che per altro verso la penalizza . Si tratta di un elemento di rilievo da giocare nell'analisi SWOT.
Area archeologica di San Genesio	
Valdegola come sistema naturale pregiato – comprende anche aree naturali pregiate nella Piana dell'Arno, dove infatti si sviluppa ottima attività agricola e agriturismo-ricettiva, però penalizzata rispetto alla Valdegola in termini di appealing turistico dalla vicinanza alle infrastrutture e alla modernità residenziale e produttiva.	

4.4.02 L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 2 PATRIMONIO MUSEALE

Risorsa 2 – PATRIMONIO MUSEALE	Note di valutazione	
Sistema museale diffuso di San Miniato: LA ROCCA (CIVICO)	<p>Il patrimonio museale di San Miniato, che fu progettato dalla Soprintendenza un quarto di secolo fa come «diffuso» (ma che proprio in quanto tale presenta difficoltà di gestione), soffre di una frammentazione che ne limita il potenziale di risorsa turistica. Data la consistenza, il valore oggettivo e la varietà di opere e reperti comprese nell'inventario museale presente e anche prospettico (si pensi al valore dei reperti del territorio ai Musei di Villa Guinigi a Lucca o all'Archeologico fiorentino), sarebbe opportuna una riprogettazione complessiva e auspicabilmente unitaria, che coinvolge più competenze e non è evidentemente immaginabile nel breve.</p> <p>Tutto ciò premesso, vale per questa risorsa quanto detto per il patrimonio storico-artistico, e cioè che si tratta di un asset di buon valore culturale, ma di scarsa efficacia quanto a generatore di domanda turistica. E questo non solo perché attualmente non ottimizzato, ma in ragione della qualità e della formidabile concentrazione museale concorrente della Toscana.</p>	
Sistema museale diffuso di San Miniato: PALAZZO COMUNALE (CIVICO)		
Sistema museale diffuso di San Miniato: MUSEO DEL CONSERVATORIO DI SANTA CHIARA		
MUSEO DELLA MEMORIA (MUME) (CIVICO)		
MUSEO DIOCESANO DI ARTE SACRA (DIOCESANO)		
TORRE DI MATILDE (DIOCESANO)		
MUSEO DELL'ACCADEMIA DEGLI EUTELETI (privato)		
VIA ANGELICA (DIOCESANO, gestione PRO LOCO)		
MUSEO DELL'AREA ARCHEOLOGICA DI SAN GENESIO (CIVICO)		Indicazioni strategiche
MUSEO DELLA SCRITTURA (CIVICO)		<p>Al pari di quanto detto a proposito della precedente, anche questa risorsa può rappresentare un elemento dell'offerta turistica, avere un buon valore complementare e influenzare in qualche modo il posizionamento di sistema, ma non può esserne un elemento di forza.</p>





4.4.03

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 3 PATRIMONIO CULTURALE

Risorsa 3 – PATRIMONIO CULTURALE	Note di valutazione	
ISTITUTO DEL DRAMMA POPOLARE	<p>Nella risorsa «Patrimonio culturale» abbiamo inserito il sistema di associazioni, eventi e manifestazioni di natura pubblica o no-profit che rientrano nel complesso fenomeno coperto dall'etichetta «cultura». Altri, riferiti a una declinazione più popolare, sono stati inseriti nella risorsa «Tradizioni».</p> <p>L'insieme delle componenti di questa risorsa è molto articolato e di fatto eccezionale rispetto a quello di comuni simili per demografia e struttura. V'è anzi da chiedersi se quest'ampia articolazione non sia eccessiva, frammentando negativamente la capacità di sostegno del sistema territoriale. Anche in questo caso vi è una sensibile concentrazione dell'offerta nel Centro storico, ma presenze significative in Valdegola e Valdarno.</p> <p>Purtroppo anche in questo caso, come per le due risorse precedenti, il patrimonio è ricco, ma la concorrenza di una regione culturalmente densa come la Toscana lo rende un patrimonio «minore».</p> <p>Però con una particolare concentrazione tematica: la metà delle specifiche risorse (in neretto per renderle visibili) fa riferimento al TEATRO come forma di espressione artistica. E alcune di queste risorse (Il Dramma popolare, la Scuola Europea dell'Arte dell'Attore) hanno una personalità e un rilievo da farne, potenzialmente almeno, degli elementi di unicità del sistema locale (benché sensatamente né l'uno né l'altro abbiano la forma e lo spessore per poter sostenere particolari promesse di offerta turistica).</p>	
CENTRO STUDI TARDO MEDIO EVO		
CENTRO CINEMA TAVIANI		
ACCADEMIA DEGLI EUTELETI		
LA LUNA E' AZZURRA		
SCUOLA EUROPEA DELL'ARTE DELL'ATTORE		
ESTATE DI SAN MARTINO TEATRO AMATORIALE		
IL PALIO DI SAN ROCCO E IL FESTIVAL DEL PENSIERO POPOLARE		
ASSOCIAZIONE ARCHITETTURA E TERRITORIO LANFRANCO BENVENUTI		
IL CASTELLO DEI SUONI		
TEATRINO DEI FONDI (Corazzano)		
CASACONCIA		
		Indicazioni strategiche
		<p>Ciò però significa che il teatro identifica San Miniato con maggior forza e intensità differenziale rispetto alle altre componenti degli asset sinora esaminati, e dunque nella gerarchia delle risorse locali ha, o dovrebbe avere, una collocazione di rilievo.</p>



4.4.04 L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 4 VIA FRANCIGENA

Risorsa 4 – VIA FRANCIGENA	Note di valutazione
<p>Riferita all'European Association of the Via Francigena ways – carrier network of the Council of Europe / Association Européenne des chemins de la Via Francigena – réseau porteur du Conseil de l'Europe / Associazione Europea delle Vie Francigene – rete del Consiglio d'Europa</p>	<p>Patrocinata dal Consiglio d'Europa, la Via Francigena, antico itinerario trans-europeo centrato su Roma e come tale suscettibile di diventare il più rilevante percorso storico del Continente, sta solidamente acquisendo notorietà e immagine a livello internazionale.</p>
<p>Candidatura europea della Via Francigena a Patrimonio Mondiale dell'Umanità UNESCO</p>	<p>San Miniato naturalmente la condivide con numerosissime città e paesi situati lungo i suoi 1.800 km, ma è uno dei 44 luoghi italiani sede di tappa, e uno dei 14 toscani. Non si tratta dunque di un fattore di esclusività, ma di buona e positiva rarità.</p>
<p>Stima di 50.00 pellegrini annui (136 al giorno) totali (http://www.rivistaviafrancigena.it/rivista-it)</p>	<p>In Toscana, a titolo di esempio, la condivisione è con nodi come Lucca, Siena, San Gimignano, Monteriggioni, San Quirico d'Orcia, località tutte dall'elegante profilo storico e dall'abbinamento alle quali non c'è che da avvantaggiarsi in termini di appealing turistico.</p>
<p>Sul sito www.viefrancigene.org oltre 4 milioni di pagine visitate e registrati 620.000 utenti</p>	
<p>San Miniato nodo rilevante, è il punto di arrivo delle Tappa B14 Lucca-San Miniato e 29 Altopascio-San Miniato e di partenza delle Tappe B15 San Miniato-San Gimignano e 30 San Miniato-Gambassi</p>	
<p>La presenza di San Miniato è già fortemente istituzionalizzata. Vedi i siti: https://www.onuitalia.com/via-francigena-a-piccoli-passi-verso-la-candidatura-a-liste-unesco/ https://programmazionestrategica.beniculturali.it/progetto/via-francigena-itinerario-storico/ https://www.interreurope.eu/cult-ring/news/news-article/8420/via-francigena-wins-cultural-tourism-award/ https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/-/european-association-of-the-via-francigena-ways-aevf https://www.regione.toscana.it/via-francigena/via-francigena/le-tappe/tappa-30-da-san-miniato-a-gambassi-terme https://www.viefrancigene.org/it/resource/poi/san-miniato/ https://www.viefrancigene.org/it/resource/track/da-lucca-a-san-miniato-tappa-14-in-bici/ https://www.viefrancigene.org/it/resource/track/tappa-29-da-altopascio-san-miniato/ https://www.viefrancigene.org/it/resource/track/da-san-miniato-a-san-gimignano-tappa-15-in-bici/ https://www.viefrancigene.org/it/resource/track/tappa-30-da-san-miniato-gambassi-terme/ https://www.slowways.eu/short-break-sulla-via-francigena-da-san-miniato-a-san-gimignano https://www.viefrancigenedelsud.it/static/attachments/resources_news/Sintes%20IT_Obiettivi%20strategic%20AEVF.pdf https://www.facebook.com/CultureRoutes/posts/the-european-association-of-the-via-francigena-eavf-ways-participated-in-the-web/10156913398151432/</p>	<p>Indicazioni strategiche</p> <p>I benefici diretti legati ai flussi che San Miniato ricava da questa risorsa saranno moderati, anche se concreti, reali e destinati a durare per lungo tempo (forse ad libitum). Ma saranno notevoli, se la risorsa sarà ben gestita, quelli indiretti di tipo reputazionale e di notorietà, se i pellegrini del 2019 provenivano da ben 60 Paesi, del mondo (il doppio dei paesi d'Europa e quasi un terzo dei Paesi Onu).</p> <p>Ne segue che la collocazione lungo la Via Francigena deve essere considerata fra i punti di forza del sistema locale e del suo posizionamento di mktg territoriale.</p> 





4.4.05 L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 5 TRADIZIONI

Risorsa 5 - TRADIZIONI	Note di valutazione
FESTA DEGLI AQUILONI	La risorsa «Tradizioni» vede l'indicazione (senz'altro parziale) di manifestazioni di cultura materiale che nascono per i residenti, ma hanno la qualità di connotare in positivo l'immagine dei rispettivi luoghi, e quindi rientrano all'interno di un'analisi SWOT anche per quanto riguarda l'aspetto commerciale. E in effetti, benché abbiano un senso prevalentemente identitario, innescano anche qualche spostamento turistico verso il sistema locale e la possibilità di generare battute di cassa alla rete commerciale. Detto questo, va obiettivamente valutato che si tratta di risorse che sviluppano il loro potenziale essenzialmente verso l'interno.
FUOCHI DI SAN GIOVANNI	
CARNEVALE (San Miniato, San Miniato Basso)	
PALIO DI SAN REGOLO E FESTA DELLA BATTITURA DEL GRANO (La Serra)	
PALIO DEL PAPERINO (Balconevisi)	
PALIO DEL CUOIO (Ponte a Egola)	
PALIO DI SAN LAZZARO (Ponte a Elsa)	Indicazioni strategiche
	Come tali, alla luce di un progetto di promozione complessiva del sistema territoriale, appaiono meritevoli di valorizzazione, ma in termini complementari e non strategici, ossia inserite all'interno di una più generale offerta di sistema.



4.4.06

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 6 ATTIVITA' RICETTIVE E SISTEMI DI OSPITALITA'

Risorsa 6 – ATTIVITA' RICETTIVE E SISTEMI DI OSPITALITA'	Note di valutazione
18 strutture ricettive nel CENTRO STORICO per circa 240 posti letto -2 hotel (Miravalle e San Miniato)	<p>La discrepanza fra i dati dell'Ufficio turismo (prime quattro righe della tabella) e quelli camerali (che raddoppiano la ricettività) deriva dalla diffusa presenza di micro-attività di affittacamere stagionali che ottengono clientela per canali diretti e preferiscono non auto-dichiararsi all'Ufficio turismo, o non fornire l'informazione completa sul numero dei posti letto.</p> <p>Come che sia, si tratta di numeri che testimoniano lo sviluppo di una rete di ospitalità nel nostro territorio.</p>
10 strutture ricettive nella PIANA VALDARNO per circa 150 posti letto -1 hotel (Villa Sonnino)	
13 strutture ricettive nella VALDEGOLA per circa 150 posti letto	
In totale (dati 2020) 41 strutture ricettive per circa 540 posti letto secondo i dati volontari dell'Ufficio Turismo (autodichiarazioni dei titolari)	
Secondo i dati camerali 2019, il comune ha 8 esercizi alberghieri e 76 extralberghieri per un totale di 84, con 1002 posti letto	Indicazioni strategiche
	<p>Gli aspetti da mettere in evidenza sono due:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Il tessuto dell'ospitalità turistica che, diversamente da larga parte della regione, era sostanzialmente assente a fine secolo, adesso ha una sua strutturazione, comprendendo una rete sia di ospitalità diffusa (affittacamere, B&B, agriturismi), sia di ospitalità professionale (hotel), con punte di qualità. <input type="checkbox"/> Tuttavia il livello qualitativo medio non è molto elevato e la consistenza quantitativa, come ci hanno suggerito i dati sulla specializzazione turistica, è ancora modesta. Con una lettura in positivo, si può dire che vi sono ampi margini di miglioramento quali-quantitativo.





4.4.07

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 7 ATTIVITA' PARARICETTIVE

Risorsa 7 – ATTIVITA' PARARICETTIVE (non solo ristorazione ma anche servizi al turismo)	Note di valutazione
19 punti vendita ristorazione nella DOWNTOWN (Centro storico da Palazzo Grifoni alla Piazzetta del fondo), di cui 3 bar	<p>La ristorazione, sofferente e sottorappresentata nel passato, è notevolmente cresciuta negli scorsi decenni: in Valdegola prima ancora che nella Piana del Valdarno, trainata dallo sviluppo del turismo, e poi nel Centro storico, dov'è recentemente esplosa occupando le nicche desertificate dalla despecializzazione commerciale.</p> <p>Costituisce una rete sufficientemente diffusa, con una considerevole concentrazione nel Centro storico, di cui è diventata la specializzazione primate. Non presenta punte di assoluta eccellenza ma buoni valori di qualità.</p> <p>Un elemento caratteristico, a cui assegnare rilievo, è che punta a dare di sé un'evoluta immagine metropolitana (a volte addirittura internazionale), senza un forte ancoraggio alla dimensione e all'immagine del luogo, ma valorizza in misura significativa la produzione locale nell'offerta dei piatti. Questo almeno emerge dall'ANALISI DEI MENU, che mostrano un'intensità territoriale infrequente nelle altre località turistiche, e del tutto positiva.</p>
6 punti vendita ristorazione nel Centro storico extra-downtown Liceo-Ospedale, di cui 4 bar	
In totale 25 punti vendita ristorazione nel CENTRO STORICO di cui 7 bar (altissima densità)	
14 punti vendita ristorazione nella VALDEGOLA	
14 punti vendita ristorazione nella PIANA VALDARNO	
In totale 53 punti vendita ristorazione nel territorio comunale (senza considerare i bar con servizio cucina fuori dal Centro storico)	
5 macellerie-norcinerie nel territorio comunale (1 Centro storico, 2 San Miniato Basso, 2 Valdegola)	Indicazioni strategiche
2 Agenzie immobiliari nel CENTRO STORICO, 5 a San Miniato Basso, 4 a Ponte a Egola, in totale 11 agenzie immobiliari	<p>E' pertanto una risorsa che pur non potendo dirsi connotata da rarità, in quanto collocata in un ambiente competitivo (quello della ristorazione) affollato e difficile, pare presentare elementi di forza e di affidabilità, se combinata con l'altra componente dell'offerta enogastronomica, qui esemplificata dalle 5 macellerie-norcinerie e più generalmente illustrata nella scheda risorsa successiva («Prodotti tipici dell'agricoltura, in specie enogastronomia»).</p> <p>La presenza di un buon numero di Agenzie immobiliari (nonostante la depressione di lungo periodo dell'attività) testimonia invece l'esistenza di un sistema locale turistico.</p>



4.4.08

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 8 PRODOTTI TIPICI DELL'AGRICOLTURA (enogastronomia)

Risorsa 8 – PRODOTTI TIPICI DELL'AGRICOLTURA (IN SPECIE ENOGASTRONOMIA)	Note di valutazione
<p>NORCINERIA DI BUONA QUALITÀ MEDIA E DISCRETA DIFFUSIONE, CON PUNTE DI ECCELLENZA (http://www.sergiofaldaschi.com/web/) e fenomeni positivi di disseminazione (https://www.macellerialoscalco.it/, http://www.manciniadrianasalumi.it/it/)</p>	<p>Si tratta di un plateau di tipo tradizionale, essenzialmente orientato alle due produzioni (carni e insaccati; prodotti da forno e di pasticceria) che si rintracciano in quasi tutti i comuni toscani di radice rurale. Tuttavia nel caso di San Miniato si possono trovare punte di eccellenza e processi di disseminazione imprenditoriale (produttive e commerciale) che di solito sono assenti altrove.</p> <p>Caratteri di rarità non sono presenti soltanto nei prodotti, ma anche nella sensibilità associative e soprattutto negli eventi, ovviamente a partire (ma non solo) dalla Mostra mercato del Tartufo bianco, di cui a una scheda successiva.</p>
<p>PRESIDIO SLOW FOOD MALLEGATO (https://www.fondazione-slowfood.com/it/presidi-slow-food/mallegato/)</p>	
<p>Due produttori sanminiatesi aderiscono al consorzio IGP Finocchiona toscana: (Falaschi e Mancini – le aziende toscane sono 44; quelle della provincia di Pisa 6) https://www.finocchionaigp.it/</p>	
<p>Due produttori sanminiatesi aderiscono al Consorzio IGP Vitellone bianco dell'Appennino Centrale https://www.vitellonebianco.it/ (Dainelli e Macelli, 11 aderenti in provincia di Pisa).</p>	
<p>Tradizione acquisita nella pasticceria, con punte di eccellenza e qualificazione di prodotto (Cantucci di Federigo) (https://it-it.facebook.com/IlCantucciDiFederigo/), e positivi fenomeni di disseminazione nei prodotti da forno (https://fattoriacasanova.it/, http://www.dolciariadisanimiatiato.it/index.php) e nella pasticceria (https://www.pasticceriabvenuti.it/, https://www.pasticceriabrotini.it/)</p>	
<p>ASSOCIAZIONE VIGNAIOLI SAN MINIATO (Presidente Leonardo Beconcini). Comprende sei produttori (Cupelli Spumanti, Masini, Montalto, Cusignano, Sassolo, Agrisole, Pietro Beconcini) https://www.vignaiolisanminiato.it/</p>	<p>Indicazioni strategiche</p>
<p>ASSOCIAZIONE TARTUFARI DELLE COLLINE SANMINIATESI (Presidente Renato Battini – 400 iscritti in 30 comuni) http://www.tartufaisanminiato.it/tartufo_associazione_tartufai_san_miniato-associazione-sanminiatese-tartufai.html</p>	<p>Questa risorsa presenta buoni caratteri di unicità e di ancoraggio territoriale, che sono massimi e naturali nel caso del Tartufo bianco delle Colline sanminiatesi, ma sono altrettanto legittimati nel caso del <i>Presidio Slow Food</i>. Anche la produzione enologica, pur non ricondotta ad alcuna denominazione di territorio, presenta alcuni elementi di singolarità e di qualità (per esempio il cru del Tempranillo o le numerose produzioni in purezza). Allo stesso tempo queste risorse sono anche caratterizzate 0 a caratterizzare il posizionamento del sistema locale e sostenere la logica di promozione del marketing di territorio.</p>
<p>Tipicità di prodotti come il CARCIOFO DI SAN MINIATO (MAMMA DI SAN MINIATO) e il POMODORO GRINZOSO DI SAN MINIATO, entrambi inseriti dalla Regione Toscana nel registro dei prodotti tipici regionali (https://it.wikipedia.org/wiki/Carciofo_di_San_Miniato, http://prodtrad.regione.toscana.it/LIB_ProdTrad/Prodotto.php?ID=535, https://it.wikipedia.org/wiki/Pomodoro_grinzoso_sanminiatese#:~:text=Il%20pomodoro%20grinzoso%20sanminiatese%20o,maturazione%20completa%2C%20anche%20nelle%20insalate, http://prodtrad.regione.toscana.it/LIB_ProdTrad/Prodotto.php?ID=545)</p>	
<p>MERCATALE DI SAN MINIATO (Centro storico, mensile)</p>	
<p>Altri eventi enogastronomici extra-tartufo: PINOCCHIO CIOK (San Miniato Basso)</p>	



4.4.09

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 9 PRODOTTI TIPICI DELL'ARTIGIANATO E DELL'INDUSTRIA

Risorsa 9 PRODOTTI TIPICI DELL'ARTIGIANATO E DELL'INDUSTRIA	Note di valutazione
<p>Prodotto industriale – è un prodotto intermedio realizzato nelle concerie a ciclo semi-integrato, aumentate di numero nell'ultimo ventennio, ma più spesso corrisponde a un passaggio di fase da parte di piccole aziende terziste, specializzate in una delle lavorazioni del ciclo produttivo. Clienti sono i produttori finali italiani ed esteri, alcuni dei quali (quelli più rilevanti e sensibili alla qualità del prodotto) hanno internalizzato la produzione nella loro catena del valore, acquistando o partecipando concerie locali.</p>	<p>Come già notato nella fase precedente dell'analisi SWOT, la traiettoria storica della specializzazione produttiva del territorio ha assunto presto una qualità industriale, e anche se nel modello produttivo era presente con forza il lavoro a domicilio e le sofisticate qualità artigiane, esse non fanno parte dell'immagine percepita né della produzione locale (che quanto a prodotto finito di fatto non c'è), né di una qualche infrastruttura commerciale, mai esistita. Non vi sono dunque le condizioni oggettive per una seria promozione di prodotto.</p>
<p>Prodotto artigianale: pelletteria – è un prodotto talvolta intermedio, ma a volte anche finale, presente nel comune come eredità del lavoro a domicilio. Viene commercializzato in maniera informale, anche perché le transazioni di regola si collocano all'esterno dei limiti normativi (come per la vendita diretta del tartufo bianco da parte dei cercatori) e dei contratti di fornitura.</p>	
	Indicazioni strategiche
	<p>In termini strategici, per il peso straordinario della componente produttiva nell'economia locale e per l'evidente opportunità della sua difesa, occorrerà invece immaginare forme di collaborazione con la specializzazione e concordare l'attivazione di differenti strumenti di marketing territoriale. Affermare l'immagine di un sistema locale colto, evoluto, sostenibile e ricco di tipicità, in grado di valorizzare le risorse sinora discusse, è infatti anche nel concreto interesse della locale produzione industriale.</p>



4.4.10

L'ANALISI SWOT: VALUTAZIONE RISORSA 10 TARTUFO BIANCO DI SAN MINIATO

Risorsa 10 – TARTUFO BIANCO DI SAN MINIATO (COLLINE SANMINIATESI)	Note di valutazione
Mostra Mercato nazionale del Tartufo bianco di San Miniato	<p>La condizione pratica e politica del Tartufo delle Colline Sanminiatesi e del Tartufo di San Miniato dovrà essere oggetto di approfondimento, in ragione del considerevole lavoro necessario per proteggerlo e valorizzarlo. Ma in quanto titolare della denominazione e della sede di una delle cinque zone tartufigene della Toscana, estesa a 35 comuni delle province di Pisa e di Firenze (L.R. 50 dell'11 aprile 1995), il nostro sistema territoriale vede nel Tartufo bianco la risorsa di maggior unicità e anche di maggior potenziale di immagine. Nella nostra regione e nel paese sono infatti numerosissime le denominazioni territoriali di garanzia (307 DOP e IGT al 6 ottobre 2020), ma non tutte identificano una città (come indirettamente la legge citata) né un prodotto prestigioso e raro (per fascia di prezzo ed esclusività) come il tartufo bianco.</p>
Sistema territoriale delle manifestazioni destinate al Tartufo di San Miniato: La Serra, Corazzano, Balconevisi, Ponte a Egola, San Miniato Basso https://www.lesagredelaserra.com/	
Associazione Tartufai delle Colline Sanminiatesi (cercatori- circa 400 nell'intera area di denominazione legale)	
Imprese commerciali per le vendite del Tartufo	
	Indicazioni strategiche
	<p>Va messo in evidenza che la strada della difesa e della valorizzazione del Tartufo bianco delle Colline Sanminiatesi e, al suo interno, del Tartufo bianco di San Miniato sarà complessa e difficile, per la concorrenza pratica e di immagine delle aree tartufigene piemontesi (Alba), marchigiane (Acqualagna) e umbre, e per la concorrenza altrettanto intensa che proviene dalle altre quattro aree tartufigene toscane (Casentino, Crete senesi, Mugello, Val Tiberina), e anche dall'interno della nostra area (Volterra, Palaia, Certaldo). In modo particolare andranno scongiurati i tentativi di modificare la denominazione geografica «delle Colline Sanminiatesi».</p> <p>Va rilevato che il sistema (per condizionamenti ovvi e non diversamente dalle «storie» locali delle altre denominazioni di territorio) non ha mai intrapreso seriamente la strada per l'ottenimento di una denominazione geografica tipica (anche se non si vedono altre strade per migliorare l'immagine e consolidare il prezzo di un prodotto come il nostro tartufo).</p>

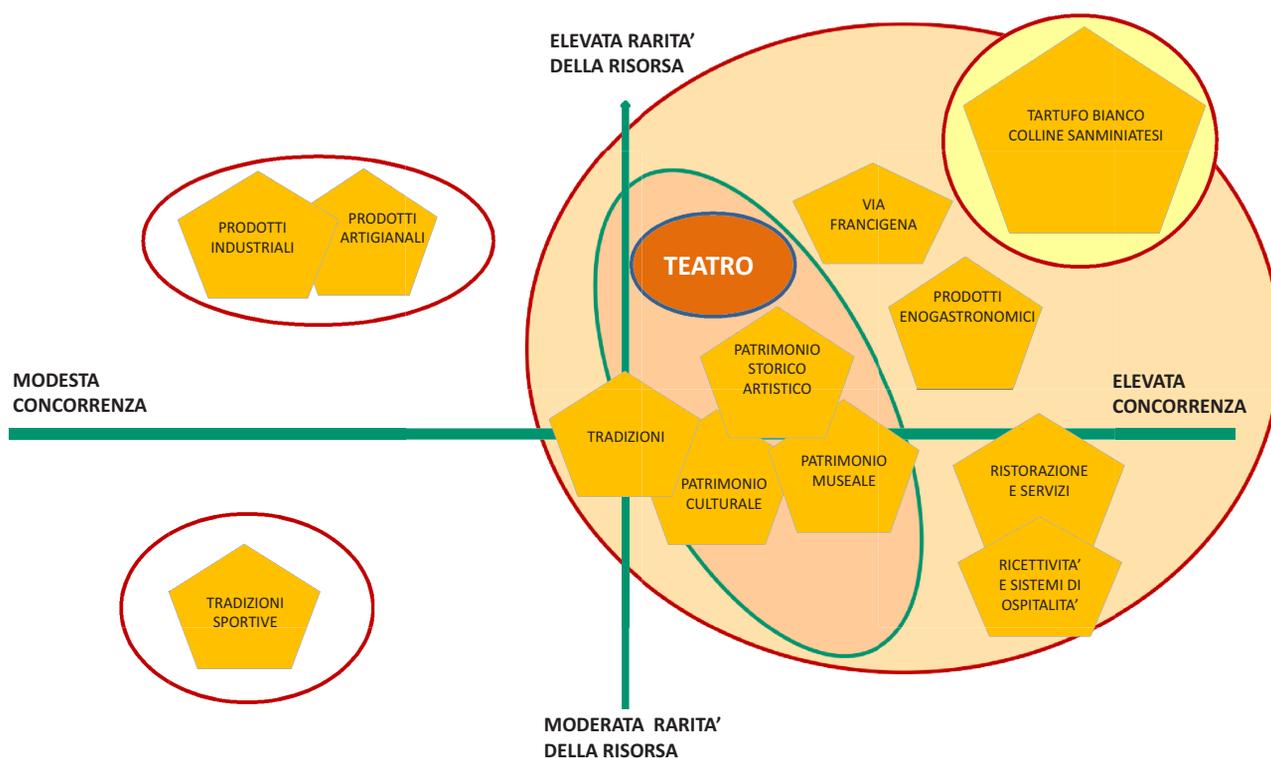




4.5

L'ANALISI SWOT: LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELLE RISORSE E DELLE INTERDIPENDENZE

Come sintesi delle valutazioni, le risorse esaminate possono essere mappate in uno spazio virtuale definito dal livello di concorrenza (EST-OVEST) e dal livello di rarità (NORD-SUD) di ciascuna risorsa. Il livello di concorrenza è funzione diretta della qualità dell'offerta commerciale concorrente; Il livello di rarità è funzione inversa della frequenza con la quale si presenta la risorsa negli altri sistemi territoriali. La mappa conferma il dualismo precedentemente rilevato fra l'economica del turismo (interamente collocata nei quadranti orientali e i prodotti di collocazione artigiano-industriale, collocati nel quadrante Nord-Ovest, di fatto riproducendo la mappatura delle risorse fatta in precedenza.



4.5

L'ANALISI SWOT: LA VALUTAZIONE D'INSIEME DELLE RISORSE E DELLE INTERDIPENDENZE

La mappa permette di ripartire le risorse in quattro distinti raggruppamenti.

- ❑ Il primo esemplifica la dimensione storico-artistica, culturale e paesaggistica del sistema locale, caratterizzata da buoni valori ma da modesta rarità in un ambiente competitivo complesso, e con un unico elemento di relativa distinzione rappresentato dal TEATRO.
- ❑ Valutazioni simili valgono anche per il secondo gruppo, quello dei servizi turistici ricettivi e para-ricettivi e delle PRODUZIONI AGROALIMENTARI, dove però si rintracciano punte di eccellenza e di individualità. A questo gruppo appartarrebbe in realtà anche il TARTUFO BIANCO DELLE COLLINE SANMINIATESI, che abbiamo mantenuto separato per enfatizzarne il maggior grado di rarità, che è assai elevato. Questi tre gruppi configurano la rete dell'economia locale del turismo.
- ❑ Le specializzazioni artigiano-manifatturiere rappresentano il quarto gruppo e dovranno godere, in tutta evidenza, di un trattamento specifico e parallelo, non destinato ai prodotti, ma al sistema produttivo-commerciale, con strategie di valorizzazione concordate con i relativi stakeholder.

RISORSA (TIPOLOGIE)	AMBIENTE COMPETITIVO	GRADO DI RARITA'
1. Patrimonio storico-artistico	Affollato e qualitativo in tutta la regione e in sede più locale (Firenze, Pisa, Livorno, Lucca, Pistoia, Siena, Volterra, San Gimignano nel raggio di 56 km)	MODESTO/DISCRETO: le emergenze artistiche e monumentali sono apprezzabili ma secondarie, il sistema museale è da riprogettare, il tessuto culturale è ricco e trova l'elemento di maggior distinzione nella specializzazione del teatro. La valutazione di sintesi è di medietà. L'elemento di distinzione, che dovrebbe essere enucleato e valorizzato, è dato dal TEATRO
2. Patrimonio museale		
3. Patrimonio culturale		
4. Via Francigena		
6. Attività ricettive e sistemi di ospitalità	Affollato e qualitativo in tutta la regione e in sede più locale (Firenze e Pisa entro 50 km)	DISCRETO: largamente migliorabile come livello medio nella ricettività, con segni di notevole vitalità nel pararicettivo e con presenza di artigiani di ottimo livello sia come prodotti sia come immagine nella norcineria, nella pasticceria e nella produzione enologica.
7. Attività para-ricettive		
8. Prodotti tipici /enogastronomia		
9. Prodotti artigiano-industriali	Industria e artigianato da noi non sono facilmente separabili, ma il sistema locale, parte integrante del sistema moda regionale non produce beni finali ma intermedi. L'ambiente competitivo è sofisticato e complesso, ma la competizione è interimpresa e non riguarda i consumatori	ELEVATO: la specializzazione è storica, rara e condivisa con poche altre aree del Paese. La produzione non va però al consumo finale, e i prodotti «hand made» spendibili non hanno caratteri di rarità, né riconosciuta esclusività geografica. Il sostegno promozionale non va dunque destinato al prodotto, ma alla specializzazione in quanto tale, enfatizzandone i caratteri di sostenibilità e di legame ai valori culturali del territorio.
10. Tartufo bianco delle colline sanminiatesi	Minaccioso a livello nazionale (Alba, Acqualagna, aree emergenti), a livello regionale (Crete Senesi, Mugello) e a livello di area (Volterra e spinte centrifughe)	ELEVATO: San Miniato è un'area tartufigena elettiva, titolare della denominazione centrale nella regione, nota e reputata in ambito nazionale.

Scala di valutazione: (1) SCARSO – (2) MODESTO – (3) DISCRETO – (4) BUONO – (5) ELEVATO



4.5

L'ANALISI SWOT: SINTESI DELLE EVIDENZE

L'analisi SWOT ha evidenziato (1) la fisionomia dell'economia locale, delineata nella sua evoluzione passata e recente e nelle probabili ipotesi di scenario; (2) il profilo territoriale di questa economia, molto peculiare e organizzato in tre sub-sistemi diversamente specializzati di cui sarebbe opportuno riarticolare gli andamenti; (3) una particolare dotazione di risorse localizzate, assai variamente caratterizzate per qualità e distinzione. Le evidenze sono di seguito riepilogate.

FISIONOMIA E SCENARI DELL'ECONOMIA DEL COMUNE

San Miniato ha un'economia tradizionalmente ricca, con una intensa specializzazione industriale creatasi nella seconda metà del '900 che ancor oggi (pur nello sciagurato trentennio di deriva dell'economia nazionale) mostra elementi di vivacità e resilienza. Il quadro delle minacce è dato dalla grave perdita di funzioni terziarie nobili e dal possibile disimpegno imprenditoriale nella specializzazione industriale. Le opportunità sono speculari, con prospettive apparentemente buone per la persistenza evolutiva dell'industria e invece con larghe incognite per la rivitalizzazione del terziario superiore. È evidente che le energie del sistema locale dovrebbero essere strategicamente (e sinergicamente) orientate verso il perseguimento di queste opportunità. Vi è inoltre una terza area di opportunità, che corrisponde all'unico mercato del lavoro che ha mostrato reale (benché modesta) vitalità nell'ultimo difficile decennio, ed è legato alla specializzazione turistica e alla valorizzazione delle risorse locali. Quest'ultima formulazione, pertanto, non è solo l'etichetta formale di San Miniato Promozione, ma è un'esigenza strategica del sistema locale, se si vuole evitare che San Miniato divenga un comune-dormitorio, dove si torna a dormire ma dal quale si va via la mattina, perché i posti di lavoro sono altrove. Una strutturata economia del turismo, infatti, non avrebbe solo effetti diretti sul mercato locale del lavoro, ma farebbe da volano per molte altre attività (di servizio e non solo), con i tipici effetti moltiplicatori e cumulativi della specializzazione territoriale.

PROFILO TERRITORIALE DELLE SPECIALIZZAZIONI

Questo comune è realmente un unicum, non perché tipicamente policentrico (anche altri comuni lo sono) ma perché ha una nitida tripartizione territoriale cui corrisponde una diversa specializzazione economica. Il fatto va tenuto presente perché costituisce anche una minaccia: sia perché una pluri-specializzazione (in linea di principio una ricchezza) è più complicata e costosa da mantenere nelle (frequenti) congiunture sfavorevoli; sia perché ogni iniziativa rivolta al sostegno di un'attività economica qui va a favorire una parte del territorio rispetto alle altre, e può produrre il contrario della coesione che sarebbe invece desiderabile. Si tratta di trasformare (SWOT) la minaccia in opportunità, articolando un percorso di ri-specializzazione in grado di coinvolgere tutte e tre le specializzazioni e i tre ambiti territoriali. Non si vedono francamente altre alternative dal puntare a sviluppare localmente un'economia del turismo evoluta, basata su valori culturali e sull'eccellenza ambientale. Ma si tratta di un processo dalle evidenti sinergie: sviluppare localmente un'economia del turismo evoluta, basata su valori culturali e sull'eccellenza ambientale farebbe infatti benissimo anche alla produzione industriale.

DOTAZIONE, QUALITÀ E DISTINZIONE DELLE RISORSE

Una caratteristica di San Miniato (legata anche alla particolarità di cui sopra) è di avere un ventaglio davvero molto ampio di risorse (assai più dei comuni di pari «dimensione»), ma eterogenee e con gradi molto diversi di competitività potenziale. Come si è visto le risorse sono aggregabili in quattro cluster di cui tre direttamente orientati all'economia del turismo e assai sinergici. L'analisi del punto precedente mostra inoltre che San Miniato possiede quattro risorse strategiche connotate in ordine decrescente da rarità e competitività: (1) IL TARTUFO BIANCO; (2) [LA COLLOCAZIONE LUNGO] LA VIA FRANCI-GENA; (3) IL TEATRO; (4) I PRODOTTI PRIMARI E GASTRONOMICI TIPICI. A queste si affiancano due risorse complementari, date (1) dal PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO-MUSEALE-CULTURALE prevalentemente (ma non solo) collocato nel Centro storico e (2) dal PATRIMONIO PAESISTICO, prevalentemente collocato (ma non solo) nella parte meridionale della Valdegola. Si tratta di due risorse non connotate da peculiare rarità e pertanto non sufficienti a sostenere un distintivo posizionamento di marketing, ma evidentemente necessarie.

5. LA STRATEGIA DI MARKETING TERRITORIALE

Il marketing è essenzialmente buon senso e approccio metodico ai problemi. Il metodo, in realtà applicato dalle imprese produttrici di beni finali sin dall'avvento dell'elettricità, è stato formulato da Philip Kotler nel 1967 con l'impianto delle celebri 4P (le «leve del marketing» che definiscono il «marketing mix»), ossia **PRODUCT** (prodotto), **PRICE** (prezzo), **PLACEMENT** (distribuzione) e **PROMOTION** (promozione). Le quattro P sono poi diventate cinque (**PEOPLE**, che sta per orientamento al consumatore, ma anche valorizzazione delle risorse interne) e infine sette (**PROCESS**, per indicare la natura dinamica e suscettibile di ottimizzazione di progettazione, distribuzione e promozione; **PHISICAL EVIDENCE** per indicare brandizzazione e personalità di marca presso il consumatore). Naturalmente tutte e sette queste tipologie analitiche sono utili e possono pure essere ulteriormente segmentate, ma le quattro P originarie sono sufficienti per l'impostazione di una corretta strategia di marketing.

Occorre però precisare che il marketing territoriale è un'approssimazione e un isomorfismo del marketing, non coincidendo con esso. Il «prodotto» del marketing territoriale è per definizione un territorio, e un territorio non è un prodotto. Lo si può trattare come tale, ma non ha un prezzo, non ha una distribuzione, e le finalità della sua promozione possono non essere commerciali come tipicamente quelle del marketing d'impresa. In realtà un sistema territoriale in quanto «prodotto» è così eterogeneo e complesso (per varietà delle componenti e delle finalità) che le categorie del marketing gli vanno applicate con cautela e chiarezza di premesse.



PRODUCT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversità fisica 2. Modalità di distribuzione 3. Prezzo 4. Immagine 5. Unicità
PRICE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di acquisto 2. Costi accessori di gestione 3. Marginalità di ricavo 4. Prezzo medio di mercato
PLACE	Politica di distribuzione del bene o servizio, luogo e modo di distribuzione
PROMOTION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promozione 2. Pubbliche relazioni 3. Marketing offline 4. Web marketing
PROCESS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizzazione del lavoro 2. Processi produttivi 3. Processi di distribuzione 4. Processi di promozione
PHISICAL EVIDENCE	Valutazione del prodotto o servizio e percezione del Brand da parte del cliente finale
PEOPLE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competenze 2. Propensioni 3. Atteggiamento 4. azienda+persone=IMPRESA





5. LA STRATEGIA DI MARKETING TERRITORIALE

Di seguito definiremo i lineamenti di una strategia di marketing a favore del sistema territoriale di San Miniato rifacendoci alla tradizionale configurazione del marketing mix, ma correggendolo e modulandolo secondo le esigenze e i vincoli del marketing territoriale.

- ❑ In primo luogo, sulla base delle evidenze dell'analisi SWOT, definiremo una PROPOSTA DI POSIZIONAMENTO;
- ❑ Successivamente definiremo gli OBIETTIVI funzionali alla validazione di una tale POSIZIONAMENTO. Gli obiettivi saranno definiti in termini generali e strategici; dovranno essere definiti in dettaglio dal successivo piano operativo;
- ❑ Poi preciseremo i relativi TARGET GROUP, ossia i destinatari delle iniziative da progettare e realizzare nel piano di marketing territoriale. Anche i TARGET GROUP saranno definiti in termini macro; tuttavia opereremo anche una prima segmentazione, che permette di predisporre meglio la conseguente strategia;
- ❑ Illustreremo infine la STRATEGIA DI MARKETING necessaria per il perseguimento degli obiettivi presso quei gruppi di destinatari. Lo faremo con riferimento alle quattro leve-base del marketing mix: PRODOTTO (come realisticamente intervenire sul sistema locale per migliorarne la sintonia al POSIZIONAMENTO); PREZZO (verso quali fasce di domanda orientare in generale l'immagine e l'«offerta» commerciale e di servizio); DISTRIBUZIONE (con quali modalità far interagire offerta e domanda, posto che l'offerta è situata ed è la domanda che deve muoversi); PROMOZIONE (cosa e come comunicare, all'interno e all'esterno del sistema locale).



5.1 IL POSIZIONAMENTO DI MARKETING

Il posizionamento riflette le evidenze dell'analisi SWOT e definisce il profilo d'immagine coerente allo spettro e alla gerarchia delle risorse prima analizzate. Si ispira ai punti di forza individuati e li enfatizza. Come tale, non rappresenta la realtà, ma ciò che sarebbe desiderabile, ed è dunque l'obiettivo a tendere del piano (obiettivo che potrebbe essere positivamente raggiunto in misura anche parziale). L'impostazione strategica del piano e ogni singola attività in esso contenuta dovrebbero essere coerenti con questo posizionamento, e portare ciascuna un contributo al suo consolidamento.

L'intento della proposta è palese: se riuscissimo ad avvicinare (ripetiamo: anche parzialmente) il modo con cui San Miniato viene percepito esternamente a questo posizionamento, ogni attività turistica avrebbe maggior attrattività, ogni prodotto direttamente o indirettamente «marchiato» San Miniato spunterebbe un prezzo maggiore, e maggiori sarebbero l'autorevolezza e il «potere negoziale» di San Miniato nelle relazioni (di tipo politico, economico, amministrativo, culturale) con gli interlocutori esterni. E questi sono buoni motivi per cui il sistema dovrebbe «remare insieme» in questa direzione.

SAN MINIATO E' UNA CITTA' SITUATA NEL CUORE DELLA TOSCANA, AL CENTRO DELLE COLLINE SANMINIATESI, LA PIU' VASTA E QUALIFICATA AREA DI PRODUZIONE DEL TARTUFO BIANCO DEL PAESE.

- ❑ TERRAZZA AFFACCIATA SUL VALDARNO,
- ❑ TAPPA STORICA DELLA VIA FRANCIGENA,
- ❑ RICCA DI STORIA,
- ❑ DI UN RAFFINATO PATRIMONIO STORICO-URBANISTICO,
- ❑ DI SAPIENTI TRADIZIONI ARTIGIANE,
- ❑ DI UN VASTO E INCONTAMINATO ENTROTERRA RURALE,
- ❑ E' CAPACE DI CONCILIARE LE PIU' ANTICHE TRADIZIONI DELLA TOSCANA CON L'INTELLIGENTE MODERNITA'.

TUTTO QUESTO FA DI SAN MINIATO **UNA DELLE CAPITALI TOSCANE DELLA CULTURA MATERIALE**, DAL TEATRO ALLE ACCADEMIE DI STUDIO, DAL TARTUFO BIANCO AI PRODOTTI TIPICI DELLA SUA SAPIENZA ENOGASTRONOMICA.





5.2

GLI OBIETTIVI DI MARKETING

Il posizionamento è funzionale allo sviluppo di un'offerta turistica, da sostenere con caratteri qualitativi tali da renderla organica e coerente alle altre specializzazioni territoriali del comune. Si lega a un obiettivo strategico e a quattro obiettivi correlati, relativi alle relazioni con le altre componenti del sistema locale e con l'ambiente esterno.

OBIETTIVO STRATEGICO

FAVORIRE L'ESPANSIONE E IL CONSOLIDAMENTO DI UN'ARTICOLATA ECONOMIA LOCALE DEL TURISMO BASATA SUL POSIZIONAMENTO, CAPACE DI UN EFFETTO SIGNIFICATIVO IN TERMINI DI IMPRENDITORIALITA' DIFFUSA E IMPATTO SUL MERCATO LOCALE DEL LAVORO

OBIETTIVO CORRELATO 1 – SINERGIE CON LE ALTRE SPECIALIZZAZIONI DEL TERRITORIO

REALIZZARE EFFETTI SINERGICI CON LE ALTRE SPECIALIZZAZIONI TERRITORIALI DEL COMUNE (INDUSTRIA E TERZIARIO), FAVORENDONE IN MODO NON CONTRADDITTORIO LE RELAZIONI PRATICHE E DI IMMAGINE

OBIETTIVO CORRELATO 2 – GOVERNANCE DI SISTEMA

SVILUPPARE FORME NON GERARCHICHE DI INDIRIZZO E COLLABORAZIONE CON GLI ALTRI ATTORI DELL'ECONOMIA LOCALE DEL TURISMO, IN VISTA DEL COORDINAMENTO DELLE RISPETTIVE ATTIVITA' VERSO FINALITA' CONDIVISE E STRATEGICAMENTE ORIENTATE (REMARE TUTTI NELLA MEDESIMA DIREZIONE)

OBIETTIVO CORRELATO 3 – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE STRATEGICHE ATTRAVERSO LA GESTIONE

OLTRE ALLA PROMOZIONE, FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE (SALVAGUARDIA, SVILUPPO) DELLE RISORSE LOCALI INDICATE COME STRATEGICHE, E PERTANTO TALI DA COSTITUIRE INTERESSE COMUNE E BENE COLLETTIVO

OBIETTIVO CORRELATO 4 – VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE STRATEGICHE ATTRAVERSO LE RELAZIONI ESTERNE

CONSOLIDARE E RENDERE CONTINUATIVE LE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI ESTERNI INDIVIDUATI COME STRATEGICI



5.3 I TARGET DI DESTINAZIONE

Ci sono cinque tipologie di target group che il piano, deve riuscire e intercettare e coinvolgere. La prima è data dai consumatori, la domanda finale potenziale del nostro prodotto turistico allargato; poi gli interlocutori strategici esterni al sistema; e gli interlocutori interni al sistema, distinti fra STAKEHOLDER e SHAREHOLDER.

1. DOMANDA DI PRODOTTO

FLUSSI TURISTICI A BREVE (REGIONALI), MEDIO (NAZIONALI), LUNGO RAGGIO (INTERNAZIONALI) e ulteriori segmentazioni

2. PARTNER PROMOZIONALI

SISTEMA DEI MEDIA (WEB E TRADIZIONALI) E SINGOLI OPINION MAKERS

3. STAKEHOLDER ESTERNI

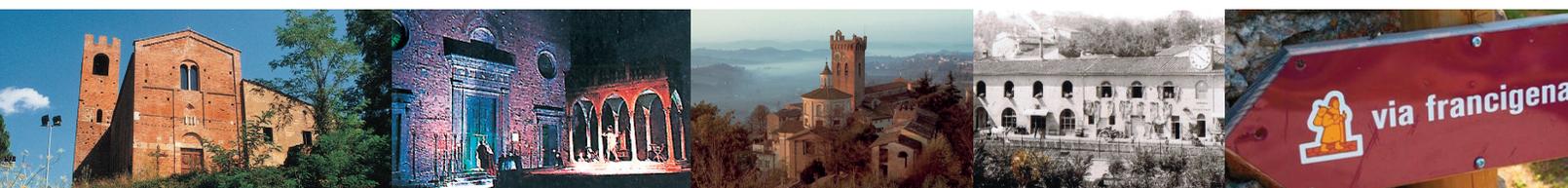
INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI (REGIONALI E NO) E DI MERCATO

4. STAKEHOLDER INTERNI

ATTORI ECONOMICI DEL TERRITORIO E ALTRI PORTATORI DI INTERESSI LOCALI

5. SHAREHOLDER INTERNI

Come il **territorio non è un prodotto**, così non è una società per azioni, e pertanto nominalmente **non ha SHAREHOLDER**. Noi però intendiamo qua per STAKEHOLDER i portatori di interessi, e per SHAREHOLDER coloro che non portano soltanto un interesse, ma **condividono la responsabilità** della gestione delle risorse del sistema locale. SHAREHOLDER è pertanto il Comune, sono le associazioni di categoria che tutelano una specializzazione, sono gli enti con finalità simili a quelle di **San Miniato Promozione** (ad esempio la Pro Loco). Visto che quando usciremo dalla pandemia opereremo in un contesto di risorse scarse (se non scarsissime), di diffuse problematicità e di accesa competizione commerciale, **il modo più sensato (e probabilmente l'unico utile) per affrontare questo contesto è attraverso l'iniziativa coerente e congiunta del complesso delle risorse locali**. Per fare questo è necessario un **coordinamento**, e l'attività nei confronti di questo target sarà di sensibilizzazione e poi, augurabilmente, di **progettazione comune**.





5.4

LA SEGMENTAZIONE DEL TARGET

Incrociando gli obiettivi con i gruppi target è possibile procedere a una prima segmentazione del target che individua, per ciascun obiettivo, i principali interlocutori che debbono essere interessati per il soddisfacimento dell'obiettivo stesso.

In linea di principio, la matrice è il contenitore di ogni attività e di ogni declinazione della strategia. Correla infatti a ciascun obiettivo il rispettivo interlocutore/destinatario, con il quale interagire.

La capacità di gestire rapporti e iniziative con questa pluralità di interlocutori sarà, è ovvio, funzione delle risorse umane e materiali disponibili. Anche in questo caso, pertanto, questa segmentazione del target rappresenta una condizione teoricamente ottimale verso la quale tendere e da considerare in termini di modello operativo. Naturalmente, quanto più gli attori del sistema sapranno muoversi in modo cooperativo, tanto maggiori saranno la copertura e l'efficacia della strategia.

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO CORRELATO 1	OBIETTIVO CORRELATO 2	OBIETTIVO CORRELATO 3	OBIETTIVO CORRELATO 4
Valorizzazione delle risorse e del posizionamento	Sinergie con le altre specializzazioni economiche	Coordinamento con gli Shareholders e Governance di sistema	Ottimizzazione nella Gestione delle risorse strategiche	Promozione delle risorse attraverso le relazioni con interlocutori strategici
CONSUMATORI FINALI ESTERNI distribuiti in:	Cons. Conciat. di Ponte a Egola	Fondazione Drama Popolare	«modello gestionale» TARTUFO	stampa-TV-radio nazionale
clienti potenziali a breve raggio	Cons. Vera Pelle Conc. Vegetale Casaconcia	Accademia degli Euteleti	«modello gestionale» TEATRO	stampa-TV-radio regionale
clienti potenziali regione	Fondazione CRSM	Centro Studi Tardo Medio Evo	«modello gestionale» OSPITALITA'	Singole testate e professionisti
clienti potenziali Italia		Centro Cinema Taviani	«modello gestionale» RISTORAZIONE	Influencers
clienti potenziali UE		Associazione Tartufai	«modello gestionale» FRANCIGENA	Social networks
clienti potenziali extra-UE		Vignaioli di San Miniato	«modello gestionale» PRODOTTI TIPICI	Ministero del Turismo (new)
		Confesercenti-Confcommercio		ENIT
		CNA-Pro Loco		Regione Toscana – Giunta
		Confagricoltura-Cia		Toscana Promozione
		CCN San Miniato		Provincia di Pisa
		CCN San Miniato Basso		Terre di Pisa (Apt)
		CCN Ponte a Egola		Fondazione Teatro di Pisa

5.5

LA STRATEGIA DI MARKETING TERRITORIALE

I lineamenti della strategia sono schematizzati nelle pagine seguenti con riferimento alle quattro leve del marketing mix.

COME INTERVENIRE SUL PRODOTTO: COME REALISTICAMENTE INTERVENIRE SUL SISTEMA LOCALE PER FARNE UN «PRODOTTO» PIÙ ATTRATTIVO E MIGLIORARNE LA SINTONIA AL POSIZIONAMENTO

COME «ORIENTARE» IL PREZZO: VERSO QUALI FASCE DI DOMANDA E VERSO QUALE «VALORE PERCEPITO» ORIENTARE L'IMMAGINE DEL SISTEMA TERRITORIALE E L'«OFFERTA» COMMERCIALE E DI SERVIZIO

COME «ORIENTARE» LA DISTRIBUZIONE: CON QUALI MODALITÀ FAR INTERAGIRE OFFERTA E DOMANDA, POSTO CHE L'OFFERTA È SITUATA ED È LA DOMANDA CHE DEVE MUOVERSI

COME ORGANIZZARE LA PROMOZIONE: COSA E COME COMUNICARE, ALL'INTERNO E ALL'ESTERNO DEL SISTEMA LOCALE





5.5.01

COME INTERVENIRE SUL PRODOTTO

Il prodotto è senza dubbio la componente essenziale di ogni offerta, perché alla fine è il prodotto in sé che viene valutato da chi lo consuma. Ne deriva l'esigenza, che ben conosce ogni produttore, di tutelare/migliorare programmaticamente il prodotto. Questo, purtroppo, è uno dei grandi problemi del marketing territoriale: il «prodotto» infatti è fatto di mille cose differenti, ciascuna gestita da una testa differente dalle altre, con logiche, dinamiche e interessi che possono essere anche diversi. Il «prodotto» del marketing territoriale, in altre parole, è in larga misura ingovernabile.

D'altro canto «migliorare» il prodotto nel senso del posizionamento e degli obiettivi sarebbe necessario, e qui si propone di provare a farlo nell'ottica della procedura più diretta di brandizzazione, quella della visibilità fisica del BRAND. Se «scommettiamo» che il sistema locale sia effettivamente quello del posizionamento, allora dovrebbe essere immediatamente riconoscibile, come accade a «concorrenti» come Venezia (i canali), San Gimignano (le torri) e New York (la skyline). Naturalmente noi non possiamo fare qui a San Miniato il Canal Grande o i grattacieli di Manhattan o la torre di Pisa. Però possiamo conferire identità e distinzione al nostro sistema territoriale attraverso un sistema intelligente e diffuso di segni esteriori che caratterizzano solo lui e che si trovano solo qui.

Si tratta, in realtà, della prima preoccupazione di qualsiasi venditore di un buon prodotto, quella di renderlo univocamente riconoscibile, che non si confonda con nessun altro. Il nostro «prodotto» (vedi l'analisi sulle risorse locali) è fatto di mille cose belle, ma nessuna di essa è la torre di Pisa. Per farle vincere bisogna farle lavorare tutte insieme, e il primo passo è quello di legarle, non solo simbolicamente, ma materialmente, a un'immagine comune.

PROGETTO SISTEMICO DI SEGNALETICA URBANA E TERRITORIALE

Si rifà a un'unità di immagine (un logomarchio da progettare, nelle nostre intenzioni di estrema semplicità e pulizia, dall'iconografia per nulla commerciale e strettamente attinente al posizionamento) e contraddistingue ogni risorsa (fra quelle individuate, e da catalogare) nel Centro storico, nelle altre aree urbane e nel territorio. Indica, con le due tipologie della targa e del cartello segnaletico, i PV significativi, le emergenze monumentali, le pievi, i palazzi, i musei, le vie del tartufo e i venditori, i produttori enogastronomici, i vari nodi della rete di ricettività e pararicettività, legando il nostro grande e frastagliato sistema in una rete coesa. Chi entra e si muove nel sistema locale riceve in modo discreto e non invasivo, da mille fonti, un'immagine identitaria potente [poi, quando esce dai confini, questi segni spariscono e non li vede più].

Rappresentando un progetto sistemico di segnaletica territoriale (che non ha peraltro casi di paragone; occorre andare nei parchi nazionali e nelle aree protette per trovare, parzialmente, qualcosa del genere) e coinvolgendo gli attori economici del territorio, è suscettibile, in teoria, di una quota rilevante di autofinanziamento.

ANALISI, VALUTAZIONE E INTERVENTO SULLA SEGNALETICA CONCORRENTE

Se il progetto venisse implementato, questa segnaletica prevarrebbe su ogni altra, salvo quella di legge.

MINACCE

È un intervento di notevole ambizione, deve vedere la leadership dell'Amministrazione comunale, essere largamente sostenuto dagli stakeholder-shareholder locali e accuratamente mantenuto nel tempo (in caso contrario, se dovesse testimoniare incuria e trasandatezza, arrecherebbe danni gravi anziché benefici).

5.5.02 COME ORIENTARE IL PREZZO

Come più volte ricordato, non esiste «un prezzo» per il sistema territoriale, che è composto di una moltitudine di beni e servizi soggetti a valutazione di mercato, alcuni dei quali rari e costosi, altri generici e molto economici.

D'altro canto il prezzo non è semplicemente una delle componenti del marketing mix. In quanto misura accettata del valore, ne è infatti l'elemento che influenza più direttamente la percezione di qualità da parte del consumatore.

Se consideriamo il prezzo come indicatore della qualità percepita del prodotto (nel nostro caso del sistema territoriale), il posizionamento proposto sarà validato solo se sarà elevata la qualità percepita della sua offerta turistica.

Perciò ogni elemento della strategia dovrà essere orientato al perseguimento di questa percezione. Che naturalmente dovrà declinarsi con buon senso, nelle varie attività e nelle varie iniziative del piano operativo, in base alla «reale» qualità della risorsa che di volta in volta sarà «chiamata in causa». Ma sempre con l'intento strategico di innalzarne la qualità percepita.





5.5.03

COME ORIENTARE LA DISTRIBUZIONE

Il Placement opera anch'esso nel definire la qualità percepita di un prodotto, in modo più sottile rispetto al prezzo, ma anch'esso con grande potenza. Infatti la percezione del valore che attribuiamo a un prodotto è largamente dipendente dalla collocazione e dalle modalità con cui ci viene offerto (in altre parole attribuiamo valore a un prodotto sulla base della qualità del punto vendita che ce lo offre).

Nel nostro caso non esiste un vero e proprio Placement, perché il mercato turistico ribalta quello che avviene normalmente con la distribuzione di beni e servizi (che chi vende cerca di «avvicinare» il più possibile al consumatore, fino all'estremo dell'e-commerce dove il prodotto viene consegnato a casa), ed è la domanda che deve muoversi per andare a consumare il prodotto turistico, che è fisso.

In questo senso dovremo evidentemente cercare di favorire questa mobilità in ingresso nel sistema locale, ma soprattutto fare in modo che l'interazione fra offerta e domanda (ovvero il contatto fra il nostro sistema territoriale e la domanda potenziale) avvenga nel Place più sintonico al posizionamento.

Stiamo parlando evidentemente di place virtuali: non solo sul web (anche se in buona misura sul web), ma in ogni vettore di comunicazione che sarà possibile attivare verso la domanda potenziale. Anche questi, in tendenza, dovranno essere il più possibile sintonici al posizionamento e alla sua promessa di alta qualità percepita.

Quanto precede si lega strettamente all'impostazione strategica e al trattamento operativo della quarta leva del marketing mix, la promozione.



5.5.04

COME PROMUOVERE IL PRODOTTO

Le modalità attraverso le quali le varie componenti del prodotto «sistema territoriale» verranno promosse nell'intento della validare il posizionamento e consolidare l'economia turistica locale sono varie, e dipendono dalla segmentazione dei target group, a ciascun segmento dei quali sarà associato lo specifico obiettivo e le azioni che tentano di soddisfarlo.

Quando lo scenario consentirà un ritorno alle normali pratiche di interazione sociale, le azioni da progettare dovranno svilupparsi con una pluralità di strumenti, definita dalla rispettiva efficienza rispetto allo specifico obiettivo e, naturalmente, dalla disponibilità delle risorse.

Saranno perciò privilegiate le forme di comunicazione diretta (in modo particolare quelle sui social network), che sono suscettibili di essere realizzate affidandosi a risorse interne. Ma sarà necessario definire un budget di comunicazione per le forme di comunicazione indiretta, che occorrerà programmare, anche con il ricorso a professionalità esterne e ad apporti consulenziali qualificati.

Coerentemente a quanto è stato indicato nei target (Target Group 2: Partner promozionali) e nell'Obiettivo correlato 4: Partnerships, sarà in particolare necessario ricercare alleanze nel sistema dei media (quindi visibilità del «prodotto» San Miniato) al fine di generare il maggior montante possibile di comunicazione terza (cioè non autoprodotta), che è uno snodo essenziale per la credibilità e l'affermazione del posizionamento.





6. Conclusioni

L'impianto strategico qui delineato intende fare da base a un'attività seriale e continuativa di valorizzazione delle numerose risorse del nostro sistema territoriale, prova a orientarla strategicamente indicando opportunità e priorità, e offre alcune riflessioni su quanto a nostro parere sarebbe necessario fare per ottimizzarne la gestione e farle fruttare nel modo più utile a beneficio dell'intera nostra Comunità.

San Miniato Promozione, dopo averlo discusso e condiviso con il suo azionista, l'Amministrazione comunale, lo sottopone all'attenzione di coloro che abbiamo chiamato shareholder e stakeholder nel nostro sistema locale, chiedendo anche a loro di valutarlo e nel caso di condividerlo. Dal canto suo **San Miniato Promozione** si dichiara aperto a ogni discussione e a ogni contributo che possa migliorare questo approccio strategico, e a dar luogo, per la promozione delle risorse locali, a un'attività non gerarchica di coordinamento che riesca a legare a una visione e un obiettivo comuni le molte e feconde diversità del nostro territorio.

Nella premessa, la prima citazione era stata destinata alla pandemia. Mentre pubblicizziamo questo lavoro essa è ancora gravemente in corso e pregiudica, o almeno condiziona, ogni ipotesi operativa. Sfruttare questa forzata stasi per progettare in modo efficace il futuro non ci ripagherà di ciò che abbiamo perso, ma ci aiuterà a tornare – questo dev'essere il nostro obiettivo – migliori di quanto eravamo.







Indice

<i>Presentazione:</i> Simone Giglioli, Sindaco di San Miniato	5
<i>Introduzione:</i> Marzio Gabbanini, Presidente Fondazione San Miniato Promozione	7
<i>Premessa:</i> Francesco Dini.....	9
1. Perché un piano di marketing territoriale?	13
2. Il percorso di analisi e di condivisione	14
3. La razionalizzazione degli obiettivi di mandato	15
4. L'analisi SWOT	19
4.1 L'analisi SWOT: dati strutturali e assetto dell'economia locale.....	20
<i>Documentazione: struttura occupazionale San Miniato 2011 e proiezione 2021</i>	<i>22</i>
4.2 L'analisi SWOT: le specializzazioni territoriali dell'economia sanminiatese	24
4.3 Stato e scenari delle specializzazioni territoriali	20
4.3.01 Stato e scenari il Centro storico	25
4.3.02 Stato e scenari per la piana del Valdarno.....	26
4.3.03 Stato e scenari per le Colline Sanminiatesi - Valdegola	27
<i>Documentazione: l'economia del turismo 2019 di San Miniato e dei comuni vicini.....</i>	<i>28</i>
<i>Documentazione: l'economia del turismo 2019 di San Miniato e dei comuni obiettivo</i>	<i>29</i>
4.4 La valutazione comparata delle risorse locali.....	30
4.4.01 Risorsa 1 – Patrimonio storico-artistico-paesistico.....	31
4.4.02 Risorsa 2 – Patrimonio museale.....	32
4.4.03 Risorsa 3 – Patrimonio culturale.....	33
4.4.04 Risorsa 4 – Via Francigena.....	34
4.4.05 Risorsa 5 – Tradizioni	35
4.4.06 Risorsa 6 – Attività ricettive e sistemi di ospitalità	36
4.4.07 Risorsa 7 – Attività pararicettive	37
4.4.08 Risorsa 8 – Prodotti tipici dell'agricoltura ed enogastronomici	38
4.4.09 Risorsa 9 – Prodotti artigianali e industriali	39
4.4.10 Risorsa 10 – Tartufo Bianco delle Colline Sanminiatesi	40
4.5 La valutazione d'insieme delle risorse e delle loro interdipendenze.....	41
4.6 La sintesi delle evidenze dell'analisi SWOT	43
5. La strategia di marketing	44
5.1 Il posizionamento di marketing	46
5.2 Gli obiettivi di marketing	47
5.3. I target di destinazione	48
5.4. La segmentazione del target	49
5.5 La strategia di marketing	50
5.5.01 Come intervenire sul prodotto	51
5.5.02 Come «orientare» il prezzo	52
5.5.03 Come «orientare» la distribuzione.....	53
5.5.04 Come promuovere il prodotto	54
6. Conclusioni	55
Indice	57



Finito di stampare
nel mese di maggio 2021
dalla Fondazione San Miniato Promozione

