



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea in Sviluppo Interculturale  
dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# IL MARKETING DEL TERRITORIO E IL CASO DEL PROGETTO "SILE, OASI D'ACQUE E DI SAPORI"

**Relatore**

Ch.mo Prof. Jan Van der Borg

**Correlatore**

Ch.mo Prof. Francesco Vallerani

**Laureanda**

Martina Baldo  
Matricola 834460

**Anno Accademico**  
**2014 / 2015**

# **INDICE**

## **CAPITOLO PRIMO: Il marketing del territorio**

- 1.1 Una piccola premessa: turismo e turista**
- 1.2 Marketing e territorio: due concetti opposti?**
- 1.3 La composizione del territorio**
- 1.4 Cenni storici sul marketing territoriale**
- 1.5 Definizione, caratteristiche e peculiarità del marketing del territorio**
- 1.6 Il territorio come sistema**
- 1.7 Differenza tra Sistema Turistico Locale e Distretto Turistico**
- 1.8 Il prodotto turistico**
- 1.9 Il territorio come prodotto turistico**

## **CAPITOLO SECONDO: Il processo di marketing territoriale**

- 2.1 Una premessa fondamentale: la conoscenza del territorio**
- 2.2 Il governo del territorio**
- 2.3 La segmentazione del mercato in ambito turistico**
- 2.4 Le fasi del marketing territoriale**

## **CAPITOLO TERZO: La comunicazione**

- 3.1 Il processo comunicativo**

### **3.2 La marca e il marchio nel turismo**

## **CAPITOLO QUARTO: Il caso del progetto "Sile, Oasi d'Acque e di Sapori"**

### **4.1 Introduzione sull'organizzazione di gestione della destinazione**

### **4.2 Analisi SWOT**

### **4.3 Il progetto "Sile, Oasi d'Acque e di Sapori"**

### **4.4 Limiti al progetto**

### **4.5 Conclusione**

## **CONCLUSIONI**

## **BIBLIOGRAFIA**



## INTRODUZIONE

In questo elaborato si vuole analizzare una nuova disciplina di marketing, nata in tempi recenti: il marketing territoriale.

Il marketing del territorio risulta appunto uno strumento fondamentale per lo sviluppo economico di un territorio a vocazione turistica.

Verranno analizzati, inoltre, i processi comunicativi e di creazione di un *brand* della destinazione, elemento ad oggi fondamentale per le politiche di marketing del territorio.

Infine, verrà portato all'analisi il progetto promosso dal Comune di Treviso e denominato "Sile, Oasi d'Acque e di Sapori", che costituisce un importante esempio di promozione del territorio attraverso le sue caratteristiche, in questo caso mettendo in primo piano il fiume Sile, spesso troppo poco valorizzato.

# **CAPITOLO PRIMO**

## **Il marketing del territorio**

### **1.1 Una piccola premessa: turismo e turista**

Per turismo si intende, tradizionalmente, il fenomeno attuato da una persona come impiego del tempo libero, che comprende almeno un pernottamento esterno alla residenza abituale. Negli ultimi anni, però, il concetto di turismo è andato allargandosi, iniziando a comprendere fenomeni di mobilità meno piacevoli. In questo modo sono sorte nuove tipologie di turismo. Occorre però delineare in modo preciso chi è definibile turista e chi viaggiatore mosso da scopi diversi dal turismo in senso stretto. Non esiste un'univoca definizione di turista, si possono però individuare alcune caratteristiche comuni che delineano questa figura.

In primo luogo, la motivazione che spinge una persona a spostarsi dalla propria residenza abituale. Il turista difatti viaggia per svago, decide di “fare turismo” nel tempo libero con lo scopo di trarre del beneficio e del divertimento dal proprio viaggio. A questa concezione, però, va aggiunta una nuova forma di turismo, ossia quella del turismo congressuale e fieristico. Questa tipologia di turismo viene definita turismo d'affari. Un turista congressuale, difatti, si sposta per motivi lavorativi. Nel caso del turismo congressuale viene però messa in secondo piano la motivazione lavorativa, portano alla luce lo svago che una persona ricava dalla visita ad esempio di una fiera. Non viene

quindi definito turista una persona che si sposta individualmente per ragioni strettamente lavorative, in quanto non ricava nessuno svago dal proprio viaggio, ed è la motivazione lavorativa quella prevalente. Inoltre, il turista individuale è “obbligato” nella meta della sua destinazione, non ha la possibilità di scelta, in quanto il viaggio si riduce meramente a scopo d'affari.

Il caso del turismo congressuale è emblematico nella distinzione tra turista e viaggiatore d'affari, in quanto mette in evidenza come sia la componente di svago la ragione principale per cui una persona sta “facendo turismo” o meno. Un ulteriore esempio si può riscontrare analizzando il caso del turismo presso località termali o le cosiddette *spa*. Una persona che si reca in queste strutture è evidentemente mossa da un desiderio di svago e relax. Al contrario, una persona che viaggia per motivi strettamente legati alla salute e a scopi curativi, sia pure in una località termale, non è mossa da scopi di divertimento ma solamente dall'obbligo di spostarsi. Anche in questo caso come nel caso del turismo congressuale la componente di svago è quella che definisce il turista dal non-turista.

Infine, una piccola parentesi è da dedicarsi a chi viaggia per far visita a parenti o amici. Generalmente, non si considerano questi individui turisti. E' altresì vero, però, che una persona che si reca a far visita a conoscenti e che si sposta dalla sua residenza abituale, potrebbe trarre svago dalla conoscenza di luoghi e culture differenti. Questo specialmente se la visita viene effettuata in città di particolare interesse storico o culturale, in quanto in questo caso la motivazione di svago andrebbe a prevalere sulle altre.

Si può a questo punto notare come la motivazione influisce nettamente

sulla definizione della figura del turista. La motivazione che delinea il turista è dunque quella di svago.

Affianco alla componente motivazionale troviamo utile definire lo spazio all'interno del quale una persona si muove per identificare la figura del turista. Ogni persona, difatti, ha una residenza abituale, attorno alla quale ruotano solitamente tutte le sue attività quotidiane. E' altresì vero, però, che una persona potrebbe recarsi periodicamente, con più o meno frequenza, in un luogo per motivi lavorativi e di studio. Questi spostamenti non fanno di una persona un turista, in quanto il lavoro e lo studio fanno comunque parte delle personali attività consuete. Inoltre, una persona che si muove all'interno della propria area abituale non produce nuovo reddito, ma lo fa solo spostandosi in altre zone. Per essere definito turista una persona deve quindi spostarsi dalla propria area, ma anche essere spinto dalla motivazione di svago. Questi due elementi devono coesistere per definire un turista. Difatti, una persona che si sposta per motivi ludici, ma senza uscire dalla propria zona, è considerato un *recreationer*.

La dimensione temporale è l'ultimo elemento che permette di definire un turista. Anch'esso deve coesistere con le due caratteristiche precedenti. Tradizionalmente, si considera turista chi soggiorna all'esterno della propria zona abituale, e per motivi tendenzialmente di svago, per almeno una notte. Questo elemento permette di distinguere il turista dall'escursionista, ossia una persona con le caratteristiche motivazionali e spaziali uguali a quelle del turista, ma non pernotta nella destinazione.

Un pernottamento, o ventiquattro ore, rappresenta per l'appunto il livello minimo indicato per definire un turista. La soglia massima,



invece, è di più o meno, dipendentemente dai diversi paesi, di sei mesi. Chi permane per più di sei mesi al di fuori della sua area abituale, anche se per motivi di svago, si considera ormai residente nella nuova zona.

Questa piccola premessa è utile per individuare chi compone la domanda turistica. Senza questo concetto ben chiaro, non è possibile addentrarsi nei concetti di marketing del territorio in ambito turistico.

## 1.2 Marketing e territorio: due concetti opposti?

“Marketing” è un termine piuttosto ricorrente al giorno d'oggi. Non sempre è chiaro, però, il suo significato originario.

Primariamente, il marketing è una branca dell'economia. Si occupa dello studio e dell'analisi del mercato, e di come esso interagisce con le imprese e con gli utenti-utilizzatori dei prodotti. Il marketing è anche inteso come strumento, in quanto definisce l'insieme di decisioni e azioni aziendali che mirano a posizionare il prodotto sul mercato in modo profittevole e strategico.

Uno dei maggiori esperti di questo settore è Philip Kotler, che definisce il marketing come “l'arte e la scienza di creare, individuare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando così un profitto<sup>1</sup>”.

Questa prima definizione si rivela utile per capire l'essenza del marketing e delle sue azioni, sebbene sia una scienza che ha subito varie modifiche nel tempo, e la cui definizione è tuttora in divenire.

Il marketing vede la sua nascita con l'avvento della produzione di massa, all'inizio del ventesimo secolo. Il mercato si iniziò a caratterizzare per la forte competitività e concorrenza, in quanto la clientela iniziava anche a disporre delle risorse economiche per effettuare delle scelte mirate.

Funzione principale del marketing è quindi quella di analizzare le variabili competitive e, di conseguenza, studiare ed orientare la propria

---

<sup>1</sup> P. KOTLER, G. AMSTRONG, a cura di W.G.SCOTT, *Principi di marketing*, Pearson Education Italia, Milano, 2009. P. 5

offerta verso alcuni segmenti di domanda.

Ulteriore funzione del marketing risiede però nel mettere in relazione in maniera ottimale l'impresa con la clientela e tutti i relativi *stakeholder*.

Il territorio si può definire come “un sistema di insieme di attori e di risorse, sede di attività e di relazioni, e guidato dal sub-sistema costituito dal sistema di governo”<sup>2</sup>.

Da questa definizione si può intuire la natura composita dell'elemento, in quanto formato da una componente spaziale, ossia da confini più o meno definiti.

Il territorio è anche caratterizzato però da una componente temporale, mutevole, che comprende gli attori, le risorse e le attività che mutano nel tempo.

Il territorio è quindi un sistema aperto, in quanto attività e relazioni che lo interessano non sono solamente intrinseche, ma anche di origine esterna. Inoltre, dipende dall'azione umana, in quanto si evolve all'evolvere delle relazioni createsi tra i soggetti operanti sul territorio. Si tende ad identificare il territorio secondo il convenzionale sistema amministrativo, ossia dividendolo in città, in regioni, in stati.

La natura composita del territorio, però, fa sì che non sia di così facile individuazione, in quanto ricca di dinamiche sociali, economiche ed urbanistiche. Si può dunque definire il territorio come un contesto dinamico, in evoluzione, che si trasforma secondo i rapporti e le reti di soggetti economici e istituzionali che vi operano.

La difficoltà che si trova alla base del marketing territoriale risiede

---

<sup>2</sup> M. G. CAROLI, *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006. Pp. 19-20.

proprio nella natura non prettamente economica del territorio, che deve integrarsi con un concetto economico come il marketing stesso. Si vedrà in seguito come il territorio possa venire paragonato ad una vera e propria azienda, naturalmente con le dovute differenze.

### **1.3 La composizione del territorio**

Si è visto che il territorio non è un sistema semplice, ma composito e dinamico.

La prima componente che distingue questo sistema sono appunto le risorse del territorio. Queste risorse possono essere tangibili o intangibili. Le risorse tangibili sono quelle più intuibili, ad esempio la posizione geografica, le sue attrattive morfologiche e urbane, il patrimonio storico e culturale, la rete produttiva ed economica.

Le risorse intangibili non sono sempre di facile individuazione, ma sono quelle che garantiscono il successo delle successive azioni sul territorio. Tra esse si trova la rete di soggetti operanti sul territorio e le iniziative che vengono portate avanti, il grado di benessere e di qualità d'esperienza che offre il territorio, la sicurezza percepita da abitanti e utenti esterni, la qualità del capitale umano, la partecipazione attiva dei residenti al turismo.

Inoltre, come ricorda Caroli, le risorse diffuse su un territorio possono essere interne, in quanto congenite del territorio stesso, o esterne, come investimenti, finanziamenti e formazione professionale.

La seconda componente fondamentale del territorio sono gli attori che vi operano, e le reti da loro create.

Questi attori possono essere primariamente divisi tra attori interni al territorio, che interagiscono tra di loro, e attori esterni, ossia che operano da aree differenti dal territorio in questione. In generale, un soggetto quando apporta un valore aggiunto al territorio passa dall'essere semplice utente a risorsa vera e propria.

Giuridicamente, i soggetti sono di diversa natura. In primo luogo si trovano generalmente le pubbliche amministrazioni, il cui ruolo è gestire l'area di competenza e di mettere a punto strategie per soddisfare i bisogni interni. Queste amministrazioni spesso attuano strategie imprenditoriali, al fine del miglioramento e dello sviluppo del territorio. Tra di esse si trovano gli enti locali tradizionali, come i Comuni e le Province, che promuovono lo sviluppo locale; ed altre amministrazioni ed aziende pubbliche che solitamente si occupano di fornire servizi specifici al territorio.

Ad essi si affiancano dei soggetti complementari pubblici e privati, che pur non avendo come obiettivo primario lo sviluppo del territorio, vi apportano un valore aggiunto, contribuendo a fornire servizi. Si parla in questo caso di università, di istituti finanziari, fondazioni, associazioni di categoria.

Fondamentali attori sul territorio sono poi i portatori d'interesse, gli *stakeholder*, ossia chi è interessato all'offerta territoriale e chi è destinatario della stessa. Il loro impatto sui volumi economici è molto rilevante, in quanto apportano valore aggiunto e possono trarre beneficio dallo sviluppo del territorio e dai rapporti che vi intrattengono. Tra di loro si trovano i visitatori, i turisti, ma anche le imprese interessate ad incrementare le proprie attività.

Tra gli attori del territorio non si possono dimenticare le agenzie di sviluppo e promozione del territorio, che aiutano nell'organizzazione dell'offerta per attrarre investimenti e domanda esterna. Questi soggetti possono essere di natura privata o pubblica, e vengono definiti *policy maker*.

L'interazione tra le risorse e gli attori sopracitati crea inevitabilmente

delle reti operative e d'azione. A loro volta, queste reti generano delle attività, che possono essere analizzate per valutarne la qualità e quanto esse siano incisive. La qualità dipende principalmente dall'atteggiamento e dal coinvolgimento dei diversi attori, e dal numero e dallo stato delle risorse che il territorio ha a disposizione. Quando attori e risorse generano attività che portano alla creazione di strategie di sviluppo locale, naturalmente tenendo conto degli strumenti finanziari, tecnologici ed infrastrutturali di cui si dispone, si può dire che la qualità delle azioni sia sufficiente.

## **1.4 Cenni storici sul marketing territoriale**

Promuovere il territorio non è cosa recente. Per parlare di marketing del territorio si dovranno aspettare gli ultimi anni del 1900, ma l'interesse delle popolazioni riguardo la promozione dei propri luoghi vede origine molti anni prima.

Come ricordano Gold e Ward, Già durante l'epoca coloniale, era di conquiste ed espansione dei propri confini, si ha un primo tentativo di promuovere dei territori. I giornali europei, difatti, esaltavano il Nuovo Mondo come luogo di ricchezza e prosperità.

Inoltre negli Stati Uniti d'America, durante il diciannovesimo secolo, si iniziano a promuovere località per attrarre interesse e investimenti, con conseguente creazione di profitto.

E' con l'avvento della globalizzazione, a partire dal dopoguerra, con l'aumento degli scambi e l'infittirsi delle relazioni internazionali, che si intensifica la competizione tra territori e si iniziano a delineare strategie di promozione.

Durante la seconda metà del 1900 il turismo si trasforma da fenomeno d'élite a fenomeno in espansione, delineandosi man mano fino a ciò che ora chiamiamo “turismo di massa”.

Aumento del reddito disponibile, aumento del tempo libero e sviluppo dei mezzi di trasporto sono solo alcuni dei fattori che hanno contribuito allo sviluppo di questo settore.

Questa nuova forma di turismo, assieme ad altri fattori quali l'incalzante globalizzazione, la sempre maggiore “fame” di investimenti e la crescente competizione tra luoghi che si stavano creando uno



spazio e un'immagine che li contraddistinguesse, hanno ridato il via a investimenti e messe a punto di strategie di marketing, con conseguente miglioramento dei servizi e specializzazione della comunicazione.

Si possono prendere ad esempio le pubblicità che caratterizzano la prima parte del ventesimo secolo. In queste vere e proprie primitive campagne pubblicitarie, alcuni luoghi di villeggiatura balneari britanniche e francesi promuovono le proprie caratteristiche benefiche con lo scopo di aumentare i flussi turistici.

Questo tipo di pubblicità, però, crea man mano una serie di località dall'immagine standardizzata, simile l'una all'altra.

Partendo dal presupposto che l'immagine è ciò che, nella mente del potenziale utente, evoca emozioni e il conseguente desiderio di “vivere” il luogo, ciò diventa presto controproducente. Questa reazione contraria avviene proprio poiché si vanno a creare a poco a poco dei “non-luoghi”, ovvero spazi reali ma dipinti con caratteristiche ripetitive che fanno percepire all'utente di poterle riscontrare anche in altri luoghi.

Le prime campagne di promozione si rivelano quindi poco incisive, sia per mancanza di interesse nell'investire in queste ultime, sia perché non vi era ancora una vera e propria idea di come organizzarle.

Spesso difatti queste campagne finivano per ridursi a pubblicità commerciali vere e proprie. Queste ultime erano incentrate su lunghe descrizioni dettagliate, e davano infiniti dettagli sulle peculiarità dei luoghi. Invece di suscitare in modo diretto ed efficace un'emozione o evocare un'immagine ben precisa, finivano per annoiare il possibile consumatore o per confondersi tra le mille altre pubblicità

commerciali. L'immagine diretta e semplificata che dovrebbe stare alla base di un'efficace comunicazione del luogo, facendo conoscere la cultura locale, era assente.

Mancava quindi la capacità di realizzare pubblicità mirate alla promozione dei luoghi, capacità ampiamente sviluppata invece nella commercializzazione di beni e servizi.

Questo dà il via a una serie di politiche urbane, incentrate però sulla promozione strettamente a scopo turistico. Ci si trova quindi di fronte a diversi tipi di comunicazione e messaggi promozionali che hanno come scopo il “vendere” i luoghi.

## **1.5 Definizione, caratteristiche e peculiarità del marketing del territorio**

La globalizzazione in tutte le sue forme (economica, culturale, eccetera) porta sempre più pressione sui territori. A questo contribuiscono la continua evoluzione delle tecnologie e delle forme di comunicazione, che permettono l'ampliamento di confini e orizzonti culturali e delle realtà interpersonali. Questa pressione crea, più o meno consciamente, una volontà da parte dei territori di creare una immagine forte del territorio stesso.

Questo coinvolge realtà più o meno piccole, e componenti sia pubblici quanto privati.

Il continuo evolversi di queste realtà, specialmente nella dinamicità degli anni 2000, caratterizzati dal frenetico progresso delle tecnologie e dei mezzi di comunicazione, ha visto come effetto una crescente competizione tra i territori e le realtà territoriali.

Il dilemma spesso si trova proprio nella scelta tra conservare le peculiarità tipiche del proprio territorio, o se aprire le porte all'innovazione, questo a volte a scapito della tradizione; si trovano appunto in bilico tra il conservare le loro tipicità, ma anche tra il valorizzarle e l'innovarsi per stare al passo con le nuove tecnologie.

Devono inoltre ideare e attuare nuove strategie per attrarre nuovi utenti e nuove tipologie di utenti, attività e organizzazioni che si interessino alla propria realtà.

E' proprio da questa difficoltà che nasce il "marketing territoriale", il marketing del territorio, ovvero il promuovere un territorio.

Come ricordano Rizzi e Scaccheri, non è facile inquadrare questa disciplina in un'unica area tematica, proprio perché unisce due elementi distinti e peculiari, il “marketing” e il “territorio”. Per questa sua caratteristica, questo tipo di marketing fa ricorso a competenze multidisciplinari, ovvero che derivano da diverse aree. Deve inoltre attuare un approccio multi-attore, dal momento che saranno necessari interventi e competenze del settore privato, della pubblica amministrazione, dell'economia locale, della sociologia, eccetera.

Nella natura del marketing risiede proprio il concetto di promozione di un prodotto, reale e tangibile, e del suo conseguente business.

Potrebbe dunque risultare impossibile la sua applicazione a un settore disciplinare così distinto, quello del territorio, che con le sue caratteristiche non si presta naturalmente alla pratica del marketing.

Dopo l'applicazione del marketing strettamente alla realtà del bene economico, si è iniziato ad applicarlo ad altre realtà quali, ad esempio, le prestazioni turistiche, bancarie, assicurative, eccetera.

Si è poi iniziato, a poco a poco, a parlare di “marketing sociale”, applicando questa disciplina alla realtà del servizio, che a livello aziendale deve essere sponsorizzato e finalizzato non solo alla vendita del bene, ma alla soddisfazione generale del cliente e della società. Questa nozione ha preso piede nelle realtà pubbliche come Comuni e Province, quindi in generale degli Enti Territoriali, ed ha portato ad un orientamento legato alla produzione e alla produttività, orientamento quindi più vicino a quello delle aziende.

Si è assistito dunque alla nascita del marketing del territorio. Questa disciplina nasce appunto, come sopraccitato, dalla necessità di “trattare” il territorio come un prodotto, un bene fisico e tangibile.

Si noti quindi come l'idea di marketing inizia ad applicarsi a diverse realtà ed organizzazioni, non solo quelle orientate al profitto. Il requisito fondamentale per l'applicazione di questa disciplina è però la presenza di un pubblico di riferimento sul quale operare e con il quale interagire.

L'applicazione della disciplina aziendale a questo ambito ha trasformato, ideato e infine delineato e applicato le strategie e i metodi che meglio si prestavano a questo peculiare ambito.

E' molto facile identificare il marketing del territorio solo nell'azione di promozione. Esso non si riduce solo a questo, è in realtà un'ampia manovra di costruzione di un'immagine del luogo, la cui attività più "visibile" è probabilmente quella di promozione, poiché più vicina all'utente.

Il primo scopo del marketing territoriale fu quello di puntare a un maggiore profitto economico e a un generale miglioramento del benessere, senza compromettere gli equilibri sociali, ambientali e culturali preesistenti sul territorio in questione.

Ma come opera il marketing territoriale? Esattamente come il marketing "tradizionale". Semplificando, quello che si può applicare ai beni intesi in senso più strettamente economico, il marketing territoriale punta alla messa a punto di strategie che coinvolgano le realtà locali, pubbliche e private. Queste strategie puntano all'attrarre nuovi investitori e *stakeholder*, interessare potenziali clienti e "vendere", attraverso un'immagine, il territorio, traendone profitto. Il marketing tradizionale studia il mercato, mette a punto strategie per massimizzare il prodotto dell'azienda. La stessa cosa viene fatta dal marketing territoriale. Si può quindi paragonare il territorio ad un

impresa. Sebbene il territorio non sia propriamente definibile come un'organizzazione *profit-oriented*, cerca comunque il miglioramento del proprio benessere economico e di quello della comunità. Il territorio inserito in un'ottica competitiva e con la prospettiva di sviluppo della propria economia si comporta esattamente come un'impresa, cercando di migliorare la propria posizione di mercato.

Il marketing diventa quindi uno strumento per il territorio, aiutandolo nel gestire una realtà sempre più complessa. Vi sono quindi delle analogie tra i due ambiti (impresa e territorio) su cui si applica la disciplina del marketing.

Prima di tutto, entrambe le realtà puntano al rapporto con gli *stakeholder*, e al soddisfacimento delle loro aspettative. Per raggiungere questo scopo attuano processi di scambi di risorse, materiali e immateriali.

Inoltre, si trovano a rapportarsi con un mercato competitivo, quindi dovranno attuare la segmentazione di mercato per definire il proprio target di riferimento e posizionarsi al meglio sul mercato tra i *competitors*. Il territorio in particolare crea un'immagine peculiare delle sue caratteristiche, per attrarre il pubblico a cui vuol far riferimento.

La segmentazione di mercato però è propria alla realtà imprenditoriale, mentre per quanto riguarda quella territoriale, il territorio spesso si riferisce a fasce molto più ampie d'utenza. Si può quindi paragonare la sua azione a segmentazione, ma in realtà si tratta più propriamente di un processo di selezione delle attrattive del territorio e di conseguenze individuazione degli utenti interessati a queste caratteristiche. Il territorio quindi cerca di aumentare il proprio valore per soddisfare

bisogni e aspettative del pubblico.

Una prima fase del marketing territoriale si delinea come fase di conoscenza. Questa è la fase in cui l'Ente interessato si preoccupa di conoscere, appunto, sia le peculiarità e le risorse del proprio territorio, sia di indagare sulle realtà competitive, i piani attuati e le strategie di “vendita del territorio”.

Una seconda fase, invece, riguarda la messa a punto di nuove strategie e piani di marketing, a seconda delle proprie realtà territoriali, del target delineato che si vuole raggiungere, le risorse finanziarie, e un'altra serie di fattori.

Un'ultima fase riguarda infine la comunicazione dell'immagine del territorio agli investitori, che si auspica conclusa con la “vendita” del prodotto.

Il marketing territoriale presenta alcune caratteristiche che lo distinguono nettamente dal marketing in senso più ampio. Queste unicità sono legate soprattutto alla natura di ciò su cui opera, un prodotto (si vedrà in seguito) composito e multi-sfaccettato.

Una prima peculiarità è appunto la complessità dell'elemento trattato, complessità di tipo ambientale e della quantità dei servizi che rendono fruibile il territorio.

Si può parlare poi dell'intrasportabilità del territorio stesso. Sebbene alcuni sui aspetti, ad esempio quello folkloristico, possano essere riprodotti lontano dal luogo di appartenenza, il territorio in quanto tale è intrasferibile. Anche da questo dipendono poi la qualità delle infrastrutture, e l'efficacia delle campagne promozionali, che devono necessariamente spingere il consumatore verso la destinazione, dal momento che non è possibile attuare la spinta contraria.

Il territorio, oltre ad essere intrasportabile, è anche intangibile, fintantoché è un'immagine nella mente del consumatore. In questo stadio è rappresentato difatti una serie di percezioni e sensazioni evocate dalle azioni di marketing, ma non solo, in quanto possono venire influenzate da una miriade di fattori, sia positivi che negativi, quali il passaparola ad esempio. Proprio perché si tratta ancora solo di promesse e aspettative, le campagne di marketing si devono basare su caratteristiche non tangibili, non presentabili fisicamente e quindi di non facile descrizione e promozione.

Sempre per le caratteristiche che contraddistinguono il territorio come elemento da promuovere, il marketing del territorio è continuamente sottoposto a influenze di fattori esterni. Si parla di fattori climatici, ma anche fatti di attualità e fattori economici e sociali. Si prendano ad esempio i recenti episodi di terrorismo internazionale, che si sono rivelati incisivi nella scelta delle destinazioni turistiche, nonché la rovina di alcune delle stesse destinazioni.

Ulteriore elemento che contraddistingue il marketing del territorio è l'incertezza nel comunicare un prezzo complessivo ai consumatori. L'aspetto economico, in senso di spesa che il consumatore è disposto a sopportare, è spesso protagonista nella scelta della destinazione. Le campagne di promozione devono quindi comunicare una sensazione naturalmente non opprimente riguardo alla spesa complessiva, ma allo stesso tempo questo non deve "illudere" il potenziale utente dando false percezioni di spesa.

In loco avrà poi importanza anche la qualità delle risorse umane, caratteristica peculiare del territorio inteso come prodotto. L'elemento personale e delle relazioni interpersonali influenza in modo rilevante la



percezione della destinazione, in modo positivo o negativo che sia. Più un turista si sentirà a suo agio sul territorio, circondato da empatia, disponibilità e professionalità, più naturalmente sarà pervaso da una sensazione positiva e da un conseguente “buon ricordo”.

Si rivela decisiva infine l'aspettativa che il turista ha quando sceglie la sua meta o destinazione.

Secondo Di Meo, una vacanza, ad esempio, rappresenta una pausa dalla vita quotidiana ed è spesso frutto di sacrifici, economici e non. Per questa ragione il consumatore è pieno di desideri e fiducia nei confronti di ciò che si accinge ad acquistare o ha già acquistato. La delusione di queste aspettative scatena spesso una serie di effetti controproducenti, come il non voler ripetere l'esperienza e il passaparola negativo riguardo la destinazione.

## 1.6 Il territorio come sistema

Analizzando le caratteristiche del territorio, diviene chiara la sua natura sistemica. Questo titolo nasce dalla partecipazione attiva ed integrata di più attori al suo interno.

Come detto in precedenza, questi attori sono di natura sia pubblica che privata. La loro interazione crea reti sinergiche che concorrono alla formazione dell'offerta di una destinazione. Queste sinergie sono alla base dello sviluppo turistico, ed assieme alle risorse del territorio, alle sue attrazioni, alla professionalità del capitale umano, all'immagine della destinazione, costituiscono la natura sistemica del territorio stesso. Questo sistema include anche gli *stakeholder* del territorio.

Questi principi sono stati istituzionalizzati dalla definizione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica.

La Legge Quadro sul turismo numero 135 del 2001 ha delineato un nuovo approccio di organizzazione turistica, introducendo il concetto di sistemi locali.

Questa Legge introduceva in primo luogo un nuovo ruolo degli enti locali minori (quali Comuni e Provincie) nella gestione delle politiche turistiche. Questo compito veniva loro affidato dallo Stato e dalle Regioni tramite il principio di sussidiarietà (garantito dall'articolo 117 della Costituzione), che vede l'intervento degli enti territoriali più vicini ai cittadini in prima linea assieme ai soggetti di natura privata nella definizione di progetti di sviluppo, promozione e implemento dell'offerta turistica.

All'articolo 5 della Legge viene appunto introdotto il concetto di

Sistemi Turistici Locali, come nuova forma di gestione turistica.

Un Sistema Turistico Locale è un soggetto territoriale che, come esplicitato dal termine sistema, vede alla base dell'offerta turistica territoriale l'interazione e la collaborazione tra diversi soggetti di diversa natura, pubblica e privata.

Ogni soggetto portatore di interessi è coinvolto in questa rete.

In questo articolo si sottolinea inoltre l'importanza di questo sistema nello sviluppo economico di un territorio.

L'articolo 5 definisce i Sistemi Turistici Locali come “contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse e caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali e ambientali e d'attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”.

In questo articolo vengono ricordati tutti gli elementi che vedono il territorio da un punto di vista turistico, come ad esempio le sue risorse e le caratteristiche peculiari, ad esempio i “prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale”.

Viene inoltre sottolineata la sistematicità del territorio in riferimento all'offerta integrata degli ambiti territoriale, nella quale concorrono numerosi soggetti.

Vengono poi considerate le necessarie collaborazioni tra enti turistici locali e istituzioni, associazioni di categoria e vari soggetti pubblici e privati.

Compito delle Regioni è definire i singoli Sistemi Turistici Locali, indirizzando i finanziamenti pubblici, privati o di forma associata ai vari progetti di sviluppo. Come ricorda Landi, fondamentale sarà per i

Sistemi Turistici Locali dotarsi di un *branding* forte, in modo da concentrare la notorietà e le esperienze dirette sulla percezione del Sistema, aumentandone il valore percepito.

## **1.7 Differenza tra Sistema Turistico Locale e Distretto Turistico**

Come è stato visto, la Legge 135 del 2001 ha sancito il concetto di Sistema Turistico Locale.

Si procederà ora ad analizzare cosa distingue questa nuova entità dal Distretto Turistico.

Il concetto di Distretto Turistico nasce come con la legge 317 del 1991, che definiva all'articolo 36 il distretto industriale come "area territoriale locale caratterizzata da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese" L'articolo 36 ha in questo modo incoraggiato lo sviluppo del concetto di "distretto produttivo" e, più nello specifico di "distretto turistico".

Il concetto di Distretto Turistico vedeva come fondamentale i rapporti esistenti tra le imprese del territorio e in generale tra i soggetti pubblici e i soggetti privati. Il Sistema Turistico Locale, invece, aggiunge a questo concetto la vocazione del territorio, in questo caso turistica.

Gli elementi che contraddistinguono i Distretti Turistici sono l'importante concentrazione di imprese private, una cultura imprenditoriale condivisa e la garanzia di un supporto istituzionale alla visione imprenditoriale, che concorre allo sviluppo competitivo del territorio. Nel caso dei Sistemi Turistici Locali, invece, gli elementi fondamentali sono le risorse e le attrazioni del territorio, come evidenziato nella legge del 2001. Queste attrazioni sono inoltre basate sulle produzioni locali. In un Sistema Turistico Locale, inoltre, vi è

un'alta contrazione di imprese turistiche quali alberghi, campeggi, ma anche consorzi di imprese turistiche.

Analizzando le differenze che intercorrono tra queste due entità, vi è il fatto che i Sistemi Turistici Locali possono includere aree geograficamente diverse, al contrario dei Distretti Turistici, che includono imprese della stessa area. La differenza principale, però, si riscontra nel fatto che i Distretti Turistici comprendono aree turisticamente mature, che quindi sono già specializzate nel settore turistico. I Sistemi Turistici Locali, invece, si differenziano a seconda della maturità della destinazione. Possono quindi essere Sistemi potenziali, quindi neonati o migliorabili, maturi o in declino.

Esistono però alcune affinità tra le due realtà. In primo luogo, entrambe pongono come loro fondamento la necessaria rete di collaborazione tra pubblico e privato, sebbene in forme differenti. Il Sistema Turistico Locale promuove difatti forme di collaborazione per la messa a punto di progetti di sviluppo locale, mentre i Distretti per la gestione di progetti già esistenti e funzionanti in destinazioni turisticamente mature.

Ulteriore affinità la si trova nell'approccio *bottom-up* di gestione del territorio, in quanto le richieste e le esigenze dei soggetti locali costituiscono il fulcro dei progetti di sviluppo di entrambe.

## 1.8 Il prodotto turistico

Un luogo che è, o aspira ad essere, destinazione turistica, presenta una serie di elementi che lo caratterizzano e lo rendono unico. Questi elementi, assieme ai beni e ai servizi correlati, formano un pacchetto di offerta che la domanda, ossia il turista, esige e consuma *in loco*. L'offerta risulta essere quindi dipendente dalla domanda e dall'analisi di quest'ultima, in quanto è analizzando la domanda che si può capire in che direzione indirizzare l'offerta turistica, e se quella già esistente è adeguata alle esigenze dei turisti.

Generalmente una vacanza in una località è definita un prodotto turistico, ossia un insieme di elementi collegati ed integrati che assieme compongono l'offerta. Il prodotto primario dell'offerta di una destinazione sono le caratteristiche intrinseche al luogo e le sue attrattive. Con questo concetto si intendono le caratteristiche che rendono il luogo speciale, e non un luogo comune. Solitamente il prodotto primario è composto da risorse uniche e non commercializzabili. Per questo motivo, su di esse non vi opera il mercato, bensì un pianificatore. Dal momento che l'offerta è limitata mentre la domanda tende ad essere infinita data la mancanza del prezzo su beni che sono beni pubblici, il pianificatore deve gestire l'offerta in modo da selezionare quali e quanti risorse affidare all'attività turistica.

Al prodotto primario si aggiungono i prodotti secondari, ossia generalmente i servizi offerti quali la ricettività, le infrastrutture, le strutture per il divertimento, eccetera. Al contrario del prodotto

primario, in prodotto secondario è commercializzabile e riproducibile. Ulteriore elemento che caratterizza il prodotto turistico è l'accessibilità, che va distinta in accessibilità interna ed esterna.

Per accessibilità, innanzitutto, si intende quanto una destinazione è praticabile, per poi divenire fruibile dal turista.

Con accessibilità interna si intende la facilità e la chiarezza con cui un turista può muoversi all'interno della destinazione e accedere alle sue attrazioni. Questo è collegato quindi ai trasporti, alla condizione delle strade, alla segnaletica, ma anche alla sicurezza pubblica.

Per accessibilità esterna si intende, invece, la rete e il sistema di trasporti e vie percorribili che permettono di raggiungere la destinazione. L'accessibilità esterna è fondamentale per lo sviluppo del turismo, il suo corretto funzionamento agevola difatti i flussi garantendone la regolarità.

Infine, il prodotto turistico è spesso caratterizzato dall'immagine della destinazione. L'immagine è un elemento intangibile, in quanto si rivela essere un mix di sensazioni suscitate dal pensiero del luogo. L'immagine della destinazione verrà trattata in modo più approfondito in seguito.



## **1.9 Il territorio come prodotto turistico**

Il territorio può essere dunque visto come un prodotto turistico vero e proprio? Sì, se si pensa a quando un territorio si propone come destinazione turistica e va quindi a creare un'offerta. Si può parlare di territorio come prodotto turistico in quanto appunto risultato di una serie di elementi e servizi che lo vanno a creare.

Questi elementi sono strettamente legati tra loro, finendo per creare nell'immaginario degli investitori e dei consumatori la percezione di un elemento unico, solido.

Per pensare in quest'ottica di territorio come prodotto bisogna dunque prendere in considerazione le singole componenti che lo formano.

Ci sono diversi elementi che caratterizzano il territorio in base alla sua offerta. Prima di tutto il territorio stesso. Il territorio in quanto sistema naturale sta alla base dell'offerta territoriale, con le sue caratteristiche di spazio naturale preesistente. Attorno a questa componente si attueranno poi tutte le successive azioni, tenendo conto del suo equilibrio e nel rispetto delle sue caratteristiche e unicità. Bisognerà dunque tenere conto delle azioni da intraprendere, rispettando le sue peculiarità ma prendendo atto anche delle trasformazioni che avverranno, attuando una previsione degli effetti, positivi e non, che potrebbero prodursi.

In secondo luogo l'offerta territoriale si compone di attrattive, ovvero le fonti di interesse che attireranno il potenziale utente verso questa destinazione. Sarà su queste che si baserà in seguito la determinazione dei target d'utenza, dirigendo l'offerta verso determinati tipi di

domanda.

Si definiscono attrazioni del territorio quelle componenti che caratterizzano in maniera evidente il contesto geografico, ma anche quello economico. Le attrazioni permettono ad un territorio di assumere dei caratteri di eccellenza che un potenziale utente non potrà trovare in nessun altro luogo, divenendo fondamentali nella sua scelta.

Tali attrazioni devono essere promosse e fruibili, in quanto è proprio dal loro incontro con l'utenza che viene risaltata.

Queste attrazioni possono essere di varia natura, ad esempio economica, geografica, naturale, urbanistica o culturale.

L'attrattività turistica di un territorio è quindi l'indice della capacità di un territorio di attrarre volumi di domanda, e di mantenere vivo l'interesse del turista che si trova nella destinazione.

Parte dei fattori di attrattività che compongono l'offerta territoriale, e che vanno di pari passo con le risorse territoriali, e influiscono sulle scelte dei potenziali fruitori sono:

- attrattività storica: patrimonio storico e delle tradizioni folkloristiche;
- attrattività climatica
- attrattività ambientale: parchi, spiagge, fiumi, laghi, montagne, fauna;
- attrattività artistica: musei, mostre, monumenti, siti archeologici, palazzi storici;
- attrattività ricreativa: teatri, cinema, stadi ed eventi sportivi, concerti, birrerie, discoteche, stazioni termali, stabilimenti balneari, impianti sciistici;
- attrattività religiosa: luoghi di culto, rilevanti dal punto di vista

storico ed artistico;

- attrattività economica. É un'offerta che racchiude molteplici competenze e capacità che possono suscitare un'interesse insediativo da parte dell'impresa. Essa comprende risorse umane (manodopera qualificata), naturali, infrastrutture (importanti vie di comunicazione), potenzialità economiche (sbocchi di mercato, filiere produttive, centri di ricerca, fiere, approvvigionamento di materie prime); ma si può costruire anche su particolari tipi di attrattività: quali quella geografica, finanziaria e fiscale;
- attrattività sociale. Con tale termine si vuole indicare un alto livello di qualità della vita; di conseguenza, anche in questo caso, sono veramente numerosi i fattori da prendere in considerazione. Il potenziale residente sarà attratto da risorse già citate sopra: fattori economici, accessibilità, strutture ricreative; percepirà una sensazione di benessere diffuso grazie all'efficienza di vari servizi (sociali, sanitari, sicurezza), all'assenza di conflittualità sociale, a progetti di sviluppo sostenibile (raccolta differenziata, piste ciclabili, car sharing, verde pubblico).

Questi elementi possono essere congeniti del territorio, come ad esempio un elemento naturale o un paesaggio.

Possono invece essere state realizzate appositamente per creare un'unicità del territorio. Si prenda in questo ambito ad esempio il *Guggenheim Museum Bilbao*. Il museo, progettato dall'architetto Frank Owen Gehry e inaugurato nel 1997 nell'omonima città basca, è stato

appositamente ideato per creare un flusso turistico non esistente o comunque poco incisivo. Lo scopo è ben presto stato raggiunto. Il museo è diventato il simbolo vero e proprio della città, attirando numerosi turisti e venendo considerato per le sue caratteristiche perfino più interessante delle esposizioni che ospita.

Si tratta dunque di caratteristiche che vengono percepite come uniche del territorio, e che gli attribuiscono un valore che non sarà possibile trovare altrove. Su queste si dovrebbero basare le campagne di promozione, puntando appunto sull'unicità di queste attrazioni. In questo modo si vuole raggiungere la creazione di una precisa immagine evocativa che colpisca in modo diretto la domanda.

Non si può non considerare l'aspetto delle infrastrutture. Per infrastrutture si intendono sia quelle più funzionali come i trasporti, l'energia e le telecomunicazioni, sia quelle sociali quali la sanità, la cultura e l'istruzione. Specialmente per quanto riguarda i trasporti e le vie di comunicazione, lo sviluppo delle infrastrutture è alla base dello sviluppo di un turismo sostenibile sul territorio. Le infrastrutture sono anch'esse alla base di una possibile riqualificazione del territorio e della creazione di una solida offerta turistica.

Importante inoltre il grado di sicurezza del territorio e il livello di protezione, che verrà percepita dalla domanda come requisito fondamentale per la fruizione del territorio. Il livello di coesione della società invece riguarda la partecipazione non discriminatoria di ogni gruppo sociale allo sviluppo economico, con conseguente godimento degli auspicati benefici derivanti dalla crescita e dal miglioramento delle condizioni economiche e sociali.

Infine, la qualità delle risorse umane il loro grado di formazione

compongono il capitale umano del territorio. Questo viene percepito come sintomo di cultura e sviluppato sistema scolastico e d'istruzione, andando a concorrere ad una positiva percezione del territorio.

Il marketing del territorio si trova quindi a dover operare sulla base di risorse tangibili, ma specialmente intangibili. Come visto in precedenza, gli elementi tangibili sono l'apparato amministrativo e finanziario, le infrastrutture e i servizi pubblici. Inoltre, vi è una serie di elementi congeniti del territorio, come la sua posizione e i suoi elementi naturali e urbanistici, il patrimonio artistico e culturale, le strutture per il tempo libero, le strutture ricettive e di svago. Ma è specialmente sulle risorse intangibili che si basa l'offerta territoriale, almeno nel momento in cui viene presentata al pubblico. Tra queste si possono ricordare l'insieme dei valori culturali e sociali che contraddistinguono una destinazione, la qualità dei rapporti che si possono intrattenere con le risorse umane, il benessere, la sicurezza e il grado culturale percepito.

Quest'ultimo elemento distingue nettamente le azioni di marketing del territorio da quelle di marketing in senso più ampio, differenze che risiedono nella natura stessa del prodotto.

Si tratta appunto di un prodotto in cui le risorse di varia natura si legano, integrandosi, e dando vita a un sistema che crea e accresce il valore del territorio che verrà percepito dall'esterno, contribuendo alla creazione dell'immagine del luogo.



## **CAPITOLO SECONDO**

### **Il processo di marketing territoriale**

#### **2.1 Una premessa fondamentale: la conoscenza del territorio**

Alla base di un'efficace azione di marketing territoriale vi è l'organismo che si occupa di gestire e coordinare il piano di intervento. Questo organismo è dotato dell'autorità necessaria per integrare e coordinare appropriatamente gli attori coinvolti. Dispone anche delle risorse e conoscenze utili per perseguire le finalità poste in essere.

Questo organismo può essere di natura pubblica, se in possesso delle competenze necessarie, oppure un istituto creato appositamente per la realizzazione del piano. Nel secondo caso, l'istituto normalmente è composto dai principali soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.<sup>3</sup>

Questo organismo dovrà, per attuare il piano di marketing, analizzare il proprio territorio. Attraverso vari strumenti, sarà suo compito identificare le sue peculiarità, le problematiche, gli obiettivi prefissati.

Allo stesso tempo, dovrà analizzare il mercato e la posizione che occupa il territorio in esso, studiando la domanda interna ed esterna, in modo da attuare un piano che soddisfi le diverse esigenze, attraendo congiuntamente nuove utenze. Questa operazione dovrà necessariamente tenere conto del contesto competitivo, che generalmente rappresenta una delle maggiori problematiche nel

---

<sup>3</sup> M.G. CAROLI, op. cit., p. 184.

raggiungimento degli obiettivi di posizionamento.

Alla base di tutto resta il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti. Gli operatori dovranno inoltre possedere le competenze necessarie, una formazione adeguata, la giusta motivazione alla collaborazione. Si dovranno inoltre identificare i loro ruoli specifici, per una corretta organizzazione del piano. Il raggiungimento degli obiettivi sarà poi influenzato dal mantenimento della comunicazione, attraverso periodici incontri e l'apertura verso le iniziative proposte.



## 2.2 Il governo del territorio

Un territorio per venire gestito al meglio e per mettere a punto strategie di sviluppo necessita di un sistema di *governance*, ossia un insieme di soggetti che concorrono in maniera integrata allo sviluppo dell'area, ripartendosi obiettivi e compiti

Questi soggetti possono essere di natura sia pubblica che privata, nominati da organi di governo superiori oppure posti in essere in maniera autonoma.

Solitamente, tra questi attori vi sono:

- enti pubblici tradizionali;
- istituti di varia natura con ruolo di rappresentanza degli attori ed imprese operanti sul territorio e che concorrono allo sviluppo del marketing territoriale, stringendo accordi con altri istituti;
- insiemi di imprese private, quali associazioni di categoria o consorzi;
- enti creditizi di varia natura.<sup>4</sup>

Gli attori impegnati attivamente nel marketing territoriale possono a loro volta venire distinti secondo l'ambito geografico di competenza e secondo le loro competenze specifiche funzionali.

Questi soggetti si occupano di funzioni specifiche, tra cui la definizione del piano strategico d'azione, rafforzando il tessuto produttivo locale. Essi inoltre si occupano di attrarre investimenti esteri, di sviluppare le infrastrutture disponibili, e di formare capitale umano.

Le dinamiche che si generano tra questi attori possono assumere due

---

<sup>4</sup> P. RIZZI, A. SCACCHERI, a cura di, *Promuovere il territorio: guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2006. , p. 182

direzioni: *top-down* o *bottom-up*. Nella direzione di tipo *top-down*, ossia quella gerarchica, è il governo superiore ad organizzare il sistema di sviluppo economico. Nella direzione strategica *bottom-up*, invece, la spinta alla crescita viene dal basso, ossia dagli istituti presenti sul singolo territorio. Essi, attraverso la creazione di organi specifici, si occupano delle problematiche singole e tipiche della propria zona.

Le due direzioni appena descritte rappresentano modelli efficaci e consolidati, a seconda delle varie casistiche.

Nel caso della strategia *top-down*, essa garantisce la coerenza generale delle linee guida impartite. In questo modo, si assicura una equa distribuzione delle risorse, un'unicità ed una coerenza nell'indirizzo strategico a livello nazionale, il vantaggio dei rapporti di interdipendenza che si creano.

Nel caso della strategia *bottom-up*, invece, verranno favorite le relazioni dirette tra l'ente preposto allo sviluppo economico del territorio, in grado di riconoscere ed agire sulle problematiche locali, e la domanda e le richieste avanzate dal territorio stesso.

A livello di divisione dei compiti, si distinguono vari ruoli fondamentali. Questi compiti possono in realtà venire gestiti da un unico soggetto, o essere spartiti tra tre organismi competenti.

Prima di tutto vi è un soggetto ordinatore. Generalmente di natura istituzionale, questo soggetto impartisce le direttive generali per la coordinazione delle azioni di sviluppo. I suoi compiti sono solitamente di natura politica ed economica, e che interessano la sfera pubblica.

Vi è poi un soggetto coordinatore, la cui natura può essere di vario genere. E' un soggetto più vicino al territorio, e detiene un'analisi più definita delle risorse territoriali e delle relazioni interne ed esterne al

territorio. Tra i suoi compiti vi è la definizione delle linee d'azione seguendo direttive generali dell'organismo ordinatore, al fine di attuare il piano strategico di sviluppo.

Vi è infine il soggetto proponente. Questo soggetto è generalmente di natura privatistica, può essere ad esempio un'impresa. Esso è parte attiva nell'ideare e porre in essere specifici progetti. Esso detiene informazioni dettagliate sul territorio e gestisce le problematiche territoriali.

### **2.3 La segmentazione del mercato in ambito turistico**

In seguito all'analisi del territorio sul quale si vuole operare, è necessario stabilire con precisione gli obiettivi strategici.

Congiuntamente agli obiettivi si definisce l'asse temporale in cui operare.

In questo modo si dichiara lo scopo dell'azione di marketing territoriale, e si delinea una guida da seguire lungo le diverse operazioni successive. In questo primo stadio, si dovranno considerare, come detto in precedenza, le peculiarità del territorio, l'utenza che sulla quale si vuole operare, le problematiche che si dovranno affrontare.

Proprio in seguito alla scelta dell'utenza, si procederà alla segmentazione del mercato. Per segmentazione del mercato si intende il processo in cui si divide il mercato in parti minori, attraverso delle cosiddette variabili. Queste parti minori sono eterogenee tra loro, ma omogenee al loro interno, in quanto raggruppano gli utenti del mercato secondo caratteristiche simili. Nel caso specifico del marketing del territorio, i gruppi in cui si dividerà il mercato (in questo caso il settore e la domanda del turismo) secondo turisti con bisogni comuni, ad esempio il turista congressuale, il turista sportivo, il turista di svago. Naturalmente questa operazione tiene in considerazione le attrazioni del territorio, che solitamente, secondo le sue risorse, si specializza in alcuni selezionati tipi di offerta turistica. Ulteriore caratteristica di ogni parte minore di mercato è la misurabilità e la sua accessibilità, in quanto deve essere facilmente analizzabile e deve costituire un adeguato punto di penetrazione del mercato. Per permettere il conseguimento degli obiettivi, ogni parte deve essere inoltre

economicamente significativa, per permettere l'apporto di volumi di capitali alla destinazione.

In seguito alla segmentazione e alla scelta del o dei target d'utenza, l'azione di marketing può operare sulla domanda in maniera indifferenziata, ossia tentando di attrarre indistintamente il maggior numero di clienti. Generalmente questo tipo di azione viene intrapresa nei territori in cui si vuole aumentare la domanda, o addirittura crearla. Nei territori che possiedono invece più risorse, e in cui la domanda è già presente e rilevante, si opera generalmente una strategia di marketing differenziato. In questa maniera si definiscono con più attenzione i segmenti su cui operare, tenendo conto delle caratteristiche interne al territorio e con un occhio alla concorrenza. Infine, si può optare per un'azione di marketing focalizzata, solitamente nei territori in cui le risorse sono rilevanti ma limitate, e in cui la domanda tende a superare l'offerta. In questo caso il territorio si concentra su pochi target d'utenza, e modificando la propria offerta proprio a seconda dei bisogni specifici della domanda.

L'operazione successiva è la scelta della posizione da occupare all'interno dei segmenti utili. Questa operazione prende il nome di posizionamento, ossia la posizione del prodotto sul mercato nell'insieme dei prodotti concorrenziali. L'analisi della concorrenza sta alla base di questa fase, in quanto il prodotto che si desidera posizionare dovrà suscitare nei potenziali utenti distinte percezioni, che lo differenzino in modo netto dagli altri. Allo stesso tempo risulta quindi necessario individuare i bisogni e le aspettative dei consumatori, e da quali componenti il comportamento degli stessi consumatori venga influenzato nella scelta del prodotto rispetto a

quelli della concorrenza.

In altri termini, si dovranno individuare le caratteristiche del prodotto utili a intercettare le preferenze dei consumatori. Queste caratteristiche vengono definite variabili, e tra di esse si trovano:

- le caratteristiche più incisive del prodotto che influiscono sulla scelta del consumatore;
- Il prezzo del prodotto rispetto a quelli concorrenziali;
- I benefici attesi dalla scelta del prodotto;
- La qualità generale del prodotto offerto;
- Il target di consumatori a cui si vuole destinare il prodotto;
- Le occasioni di “utilizzo” del prodotto.

Attraverso l'analisi di queste variabili si potranno individuare le fasce di mercato più profittevoli dal punto di vista dei volumi di utenti e dal punto di vista economico.

Il territorio in quanto prodotto presenta delle difficoltà maggiori nella scelta del posizionamento di mercato, data la sua natura complessa e composita, caratterizzata da rigidità ai cambiamenti. Diversamente dalle altre tipologie di prodotto, difatti, nella scelta del posizionamento vengono coinvolte componenti quali la vocazione territoriale, le risorse esistenti e l'integrazione tra l'offerta territoriale e la domanda che si vuole soddisfare.

## **2.4 Le fasi del marketing territoriale**

Definire un processo di marketing “corretto” non è di certo cosa facile. Per caratteristica dell'oggetto a cui si applica il marketing territoriale, ovvero il territorio, il processo di marketing si applicherà quindi a singole realtà distinte l'una dall'altra. E' però possibile individuare un traccia generale di questo processo, che si può definire comune ai vari territori e piani di promozione.

Parlando di marketing del territorio ci si trova davanti alla tipologia di marketing detto integrato. Per integrato si intende che unisce due realtà del marketing. Una è il micromarketing, ovvero le azioni intraprese dalle imprese private che permettono la fruizione del prodotto-territorio. L'altra è il macromarketing, ossia la pubblica amministrazione che opera nella commercializzazione del prodotto stesso.

Premettendo che il marketing del territorio è quindi un esempio di marketing integrato, a destinazione in quanto realtà formata di attori dovrà prima di tutto porsi delle domande, prima di passare all'azione. Fondamentale è, in primo luogo, la volontà del luogo di “unire le forze” per operare e promuovere al mercato la destinazione. Se questa volontà viene a mancare, ogni azione successiva si rivelerà vana.

Si passerà poi a “elencare” le attrazioni che il territorio offre, i loro punti deboli su cui si dovrà lavorare, ma soprattutto i loro punti forti, su cui far leva ed incentrare le future promozioni.

Assieme a questo aspetto verrà valutato il livello di fruibilità del territorio, se ad esempio è sufficiente o migliorabile, o del tutto assente. Questo implica la valutazione delle infrastrutture e del grado di

sicurezza e coesione sociale presente sul territorio.

In seguito, le domande da porsi di fanno di carattere più pratico. La neonata destinazione dovrà valutare il grado del personale operante sul territorio in ambito turistico, se è pronto ad agire in quest'ottica. Valuterà quindi la professionalità, l'aggiornamento delle conoscenze. Questo non solo si applicherà alle realtà locali, ma agli stessi "ideatori" della destinazione turistica. La stessa valutazione verrà applicata alle strutture, ricettive e non.

Verranno poi valutati i fondi utili alla creazione e promozione della destinazione, quelli a disposizione e quelli potenzialmente disponibili, da dove poterli reperire e in quale ottica spenderli.

Si passerà dunque a valutare la concorrenza che il territorio deve affrontare nel posizionamento della sua offerta, analizzando territori potenzialmente simili e i loro punti di forza.

In questa fase si penserà anche al proprio posizionamento del caotico mondo dell'offerta. Ci si deve domandare quindi quali sono effettivamente i propri obiettivi e il target di utenza che si vuole raggiungere, e attraverso quali fondi e mezzi comunicare l'immagine della destinazione.

E' solo dopo aver tenuto in considerazione le suddette problematiche e questioni che si potrà costruire un vero e proprio prodotto che soddisfi la porzione di domanda selezionata, per poi immetterlo sul mercato e commercializzarlo, raccogliendone in seguito gli auspicati benefici.

Si può ora definire il processo di marketing che si dovrà affrontare per una vera e propria (e ben riuscita) creazione di una destinazione turistica e dei suoi prodotti da commercializzare.



- **Analisi**

Nella fase di analisi si dovrà primariamente valutare lo stato di salute del territorio, operando quindi un'analisi interna. Si valuterà in primo luogo il livello di organizzazione esistente e che si vuole raggiungere. In questo modo si valuterà anche il budget disponibili e le possibili fonti di finanziamento.

La seconda fase di analisi si opererà invece verso l'esterno, ovvero verso l'ambiente dei *competitors*. Un primo step può essere quello di compararlo con altre realtà simili o vicine, operando così un'azione che si potrebbe definire di *benchmarking*. Con il termine *benchmarking* si intende, in termini economici, un'azione di comparazione e confronto con le metodologie considerate le migliori applicate sul mercato, e il migliorarsi ispirandosi da queste ultime.

I risultati ottenuti da un'operazione di *benchmarking* dovranno poi essere applicati alla propria realtà secondo le proprie esigenze e peculiarità.

In ogni caso, come ricordato da A. Di Meo, i dati raccolti in questa fase di analisi dovranno possibilmente essere inseriti in un database, in un Sistema Informativo di Marketing (SIM). Queste informazioni dovranno essere catalogate in maniera logica e ordinata, in modo da essere facilmente consultabili da tutti gli attori operanti. In questo modo si potranno inoltre comunicare ai singoli operatori dati sempre aggiornati e fedeli.

- **Determinazione degli obiettivi**

Durante questa seconda fase si dovranno delineare gli obiettivi dell'azione di marketing che si sta intraprendendo. Gli obiettivi sono di varia natura.

Un primo set di obiettivi riguarda la quantità di turisti, per meglio dire, il volume dei flussi turistici che si vogliono attrarre. Questo obiettivo è influenzato da una serie di scelte che riguardano le caratteristiche del territorio, ad esempio quale può essere un limite di presenze che possa garantire la fruibilità più completa delle risorse offerte.

Inoltre, si dovrà definire un obiettivo riguardante la qualità, ovvero il livello di servizi e prodotto che si vuole offrire. Questo andrà anche ad influire sulla determinazione del target di utenza che si vuole andare a catturare.

Gli obiettivi di posizionamento, infine, si otterranno decidendo il target definitivo e dopo un'accurata analisi della concorrenza che ci si troverà ad affrontare. Verranno quindi decisi prezzo, qualità dei servizi e immagine in accordo con gli operatori attivi sul territorio, con lo scopo di delineare un prodotto che verrà percepito uno e solido.

- **Pianificazione delle strategie**

Con questa fase si entra nel vivo dell'azione di marketing. Vengono ora decise appunto le strategie con le quali operare per suscitare l'interesse del segmento di mercato selezionato. In primo luogo si definirà la strategia che riguarda il prodotto che si intende offrire, il quale deve venire segmentato in base al mercato-obiettivo precedentemente eletto. Il prodotto infatti potrebbe adattarsi a diversi utenti o, viceversa, diversi utenti potrebbero interessarsi allo stesso prodotto. Questa può

venire definita come strategia di prodotto. Seguirà poi la messa a punto di strategie riguardanti aspetti più pratici dell'offerta. La definizione della strategia di prezzo coinvolge molti aspetti, ad esempio la qualità dei servizi offerti. Il prezzo viene inoltre influenzato dal segmento di mercato selezionato, in quanto non sempre un prezzo basso viene concepito come convenienza. Al contrario, potrebbe essere in alcune situazioni di mercato che il prezzo alto è proprio ciò che l'utenza si aspetta, e che determina la scelta o meno del prodotto che si sta proponendo. Si può parlare di un prezzo orientato al valore, ovvero alla *willingness to pay* del consumatore (la somma che si è disposti a pagare per un prodotto).

In questa fase si terrà anche conto della concorrenza, operando quindi in un'ottica di prezzi orientati al mercato dell'offerta circostante.

Infine, si dovrà decidere se attuare una politica di prezzo flessibile o unico, ovvero se ridefinire il prezzo a seconda della tipologia di utente o meno.

Si passa poi alle strategie di distribuzione e comunicazione (ad esempio il marketing diretto o il web marketing), ovvero i canali di vendita e di diffusione dell'immagine del prodotto che meglio si adattano al target e al prodotto stesso.

A questa fase segue, come è logico pensare, quella di realizzazione delle strategie precedentemente messe a punto. Per la buona riuscita di questa fase si dovrà tenere conto degli strumenti finanziari disponibili e di come le risorse verranno dunque impiegate.

- **Valutazione dei risultati**

Decidere se una campagna di marketing ha ottenuto i risultati sperati è cosa intuitiva ma non sempre di facile controllo.

Il primo elemento da tenere in considerazione è sicuramente il riscontro economico, ovvero se si sono prodotti effetti positivi (o negativi) sull'economia locale. Questo risultato è strettamente legato al più o meno significativo aumento dei flussi turistici, e a quanto gli utenti abbiano speso nel territorio. Questo dato è a sua volta quindi condizionato dai servizi presenti sul territorio e dalla loro qualità. Come è naturale pensare, più i servizi vengono percepiti di qualità, gratificanti e stimolano l'attenzione dei consumatori, più il volume di capitale investito nell'esperienza turistica sul territorio sarà rilevante, con conseguente ritorno economico. Da ciò si intuisce dunque che gli elementi che compongono il prodotto-territorio si dimostrano ancora una volta concatenati tra loro, e che solo il loro equilibrio mette in moto una buona riuscita delle politiche di marketing territoriale.

Per la valutazione di questi risultati servono quindi monitoraggi accurati e dati precisi e aggiornati.

I risultati possono venire inoltre monitorati in modo più pratico e vicino ai consumatori, ad esempio attraverso indagini di gradimento e che riguardino la percezione che la destinazione ha loro lasciato.

Dopodiché si potrà passare alla valutazione degli interventi futuri, individuando i punti di forza dell'offerta a cui si dovrà dare risalto e cercando di correggere o per lo meno contenere i punti deboli.

I risultati stessi dovranno essere monitorati costantemente, in modo da fornire un quadro storico completo sull'andamento più o meno positivo delle campagne di marketing.



## **CAPITOLO TERZO**

### **La comunicazione**

#### **3.1 Il processo comunicativo**

Per comunicazione si intende il processo che porta alla distribuzione di informazioni. E' un processo dinamico, che incide sui comportamenti dei soggetti coinvolti, in modo implicito od esplicito.

All'interno del processo comunicativo vi sono degli elementi imprescindibili:

- un emittente, ossia chi intende comunicare, e comunica, l'informazione;
- un destinatario del messaggio, chiamato anche ricevente;
- un canale distributivo, in cui si trasferisce l'informazione;
- un contesto preciso in cui l'azione di comunicazione prende forma;
- il contenuto del messaggio che si sta trasferendo;
- l'informazione vera e propria;
- un codice, ossia uno strumento (ad esempio una forma linguistica) che permette di decifrare e comprendere il messaggio.

Il processo si articola nella seguente maniera. L'emittente dirige un messaggio verso un ricevente, e lo codifica attraverso uno strumento linguistico, di immagini o di simboli, in modo da risultare comprensibile al destinatario. Una volta ricevuto il messaggio, il destinatario lo decodifica allo stesso modo, percependo l'informazione contenuta nel messaggio.

Spesso il processo può venire influenzato da alcuni elementi di disturbo, che vengono chiamati "rumore". Sono elementi che

influiscono sulla qualità dell'informazione, alterandone il contenuto.

Nel caso del marketing territoriale, il processo di comunicazione è fondamentale per attrarre nuova domanda. Gli obiettivi della comunicazione in questo campo possono essere obiettivi strategici, in quanto esplicitano il posizionamento e l'identità territoriale, volendo rafforzare la fiducia dei potenziali utenti. Il rafforzamento della fiducia è utile a eliminare i dubbi che si interpongono tra il territorio e l'utenza, rendendo superflue ulteriori forme di garanzia. Essi possono invece essere obiettivi pratici, volendo informare, promuovere il territorio e valorizzarne le risorse presenti. L'informazione è fondamentale nel caso di realtà territoriali "nuove" sul mercato, quindi ancora poco conosciute dalla domanda. Al fine del posizionamento sul mercato turistico è necessario focalizzarsi sulla comunicazione di determinate risorse del territorio, in quanto sono in grado di attrarre settori di domanda e di suscitare componenti emozionali.<sup>5</sup>

E' fondamentale, al fine della buona riuscita del piano di marketing territoriale, che la comunicazione sia gestita da un soggetto competente, o il rischio è quello di generare effetti avversi, negativi.

Al contrario, se il processo di comunicazione viene ben gestito, si può assistere ad un fenomeno cosiddetto *spill-over*, ossia che il riscontro positivo della promozione di un singolo territorio possa apportare benefici anche alle realtà circostanti.

Infine, la comunicazione in ambito territoriale può modificarsi a seconda della tipologia di utenza che si vuole attrarre e quindi alle diverse informazioni che si vogliono trasferire. Un primo livello di comunicazione è ad ampio raggio, così come generali sono i contenuti

---

<sup>5</sup> M. G. CAROLI, op. cit., pp. 302-306

del messaggio.

In questo caso il fine della comunicazione è la costruzione dell'immagine del territorio, e l'aumento della sua visibilità.

Un secondo livello di comunicazione è invece più mirato, in quanto si rivolge ad uno specifico target d'utenza che si vuole attrarre. In questo caso la comunicazione è più diretta, e, rivolgendosi direttamente ai consumatori, è diretta a favorire la loro scelta.



### 3.2 La marca e il marchio nel turismo

Gli obiettivi comunicativi risultano essere più incisivi se legati ad un *brand*, ossia ad una marca.

La marca è *“un nome, un termine, un segno, un simbolo o una combinazione di questi elementi che hanno lo scopo di identificare i beni o i servizi di un venditore per differenziarli da quelli dei concorrenti”*.<sup>6</sup>

Analizzare la marca nel turismo è un processo complesso, ma fondamentale, in quanto è alla base di un adeguato processo di marketing territoriale.

Nel caso del turismo, a differenza del marketing aziendale, non si confrontano un solo produttore e un solo consumatore. Al contrario, il prodotto turistico è generato da un'integrazione tra soggetti produttori, e si rivolge ad un'ampia offerta. I soggetti produttori sono soggetti di destinazione, come un territorio o una regione, che si allineano con una motivazione, ossia dei soggetti che hanno la stessa missione e i medesimi obiettivi.

Come per ogni altro prodotto economico, il prodotto turistico vive un problema di marca in quanto la marca genera valore (o disvalore). In ogni caso, crea dei legami duraturi con l'utenza, legami necessari alla sopravvivenza sul mercato concorrenziale.

Il concetto di marca applicato al turismo è collegato al fatto che ogni scelta dell'utenza riguardanti la destinazione di vacanza è naturalmente influenzato da variabili economiche, sociali e individuali, ma anche da altri fattori.

---

<sup>6</sup> P. KOTLER, G. AMSTRONG, a cura di W. G. SCOTT, op. cit., p. 506

Questi fattori sono generati in un individuo, come ricorda Landi, mediante diverse componenti. Si prenda ad esempio l'informazione, ricercata o indirettamente ricevuta. Questa informazione si consoliderà poi attraverso l'esperienza diretta, andando a far parte della memoria dell'individuo stesso.

Tutto ciò innescherà il meccanismo del passaparola, imprescindibile per la creazione della memorabilità di una destinazione, sia in modo negativo che positivo.

Il desiderio è un elemento fondamentale nella scelta della destinazione, il desiderio di rivivere o vivere per la prima volta una certa sensazione che si è andata a creare nell'immaginario dell'utente.

Il ruolo di creare aspettative e desideri è ricoperto appunto dall'immagine di una destinazione o di un territorio, e la marca ne è lo strumento più importante. Analogamente agli altri settori economici e produttivi, la marca è fondamentale per rimanere competitivi sul mercato.

La marca apporta valore, rappresenta un valore, naturalmente se connotato in maniera positiva, e mantenuto nel tempo adeguandosi ai cambiamenti del mercato e alle esigenze della domanda.

La marca permette al prodotto turistico e agli attori che lo ideano e creano di esercitare un potere economico, nell'ottenere vantaggiose condizioni di prezzo e nel sbaragliare la concorrenza in termini di volume di vendite.

In questo modo la marca crea un rapporto privilegiato tra consumatore e produttori.

Come evidenziato prima, la componente fondamentale di una destinazione è la memorabilità dell'esperienza. Tradotta in termini di

*branding* della destinazione, la notorietà è la sua maggiore ambizione, ma rappresenta anche una preconditione di esistenza. Secondo Landi, infatti, è fondamentale che "una certa quantità di persone potenziali turisti sappiano che un certo luogo esiste, sappiano dov'è, e cosa può offrire. In sintesi, ne conoscano l'esistenza e le risorse di attrazione".<sup>7</sup>

La notorietà della destinazione andrà ad aggiungersi quindi nella mente del potenziale fruitore del territorio, assieme alle altre tipologie di conoscenze pregresse della destinazione, raggiunte tramite esperienza diretta o riportata. Queste conoscenze devono essere mantenute costantemente vive nei potenziali consumatori, per poi potersi tradurre efficacemente in scelte concrete della destinazione.

Assieme all'elemento di memorabilità, che da solo non è sufficiente, dovranno attuarsi meccanismi di spinta verso la destinazione, attraverso i più disparati mezzi. In questo modo, la promozione diventa conoscenza, e di traduce in un punto fermo di partenza per la scelta della destinazione.

La marca, quindi, costituisce un vero e proprio valore aggiunto al territorio, e al prodotto-destinazione.

Un caso lampante lo si ricorda nei casi in cui i toponimi di un luogo sono talmente noti da celare in sé stessi la marca stessa, costituendo un forte potere competitivo. Si pensi a questo proposito alla città statunitense di Las Vegas, sinonimo di divertimento sfrenato. Il solo nome, in questo caso, evoca al consumatore un sentimento, una percezione, un'idea ben precisa della città, anche se l'esperienza non è mai stata diretta ma sempre indiretta, addirittura costruita su film e

---

<sup>7</sup> Landi S., *La marca nel turismo: analisi ed elementi di marketing strategico*, Touring Club Italiano, Milano, 2003, p.5.

racconti.

Il vero obiettivo della marca turistica è, in altri termini, risaltare le caratteristiche che possano attrarre turisti. Per fare ciò, la marca deve inserirsi nel mercato concorrenziale in maniera coerente ai desideri dei potenziali fruitori, a ciò che essi si sono immaginati e a ciò che si aspettano. Nel caso di una destinazione turistica nuova, essa si dovrà inserire nel mercato in maniera positiva, coerente e propositiva, garantendosi l'attenzione della domanda.

Alla base di tutto si ritrova nuovamente il concetto di comunicazione. Senza un'efficace comunicazione, difatti, una destinazione che non gode del potere di un toponimo affermato non sarà mai in grado di stabilirsi nella lista (breve) di scelte che il consumatore è disposto a tenere in contro.

Ulteriore ruolo della marca territoriale è quella di ideare un segno identificativo che verrà associato al territorio. Naturalmente, proprio come nei marchi aziendali, questo segno, simbolo o slogan, dovrà essere coerente con il territorio e con le sue caratteristiche. In caso contrario, la marca sarà incisiva ma in maniera negativa, suscitando confusione e disinteresse da parte della domanda. Il marchio turistico dovrà quindi mettere in risalto i valori della destinazione, generando un sentimento di desiderio e sicurezza nella scelta. Il marchio appporterà inoltre riconoscibilità, la tanto aspirata notorietà, ma soprattutto un'identità precisa e definita al territorio, che sarà in grado poco a poco di fidelizzare gli utenti.

Un marchio ben costruito agirà infatti sulla notorietà del territorio stesso, come ricorda Umberto Martini. Questo perchè il marchio fungerà da elemento sintetico di riconoscimento in ogni attività

commerciale e promozionale.

Influirà inoltre sull'immagine del territorio, ideando elementi grafici che rimandino immediatamente alle caratteristiche peculiari del territorio.

Andrà infine ad incidere sui comportamenti della domanda e sulle loro scelte finali.<sup>8</sup>

La creazione del marchio di una destinazione sarà quindi un processo creativo, ma dovrà necessariamente essere sostenuto da competenti gestori di management, in grado di organizzarne la diffusione e la validità nel tempo.

Il marchio verrà dunque utilizzato in ogni attività che riguarda il territorio in questione, sia essa di informazione, promozione, pubblicitaria, per essere in questo modo importante elemento di un'efficace comunicazione della destinazione.

---

<sup>8</sup> Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005, p.55.

## **CAPITOLO QUARTO**

### **Il caso del progetto “Sile, Oasi d'Acque e di Sapori”**

*In collaborazione con Angela Taffarello*

#### **4.1 Introduzione sull'organizzazione di gestione della destinazione**

La legge della Regione Veneto numero 11 del 14 giugno 2013 definisce la destinazione turistica come “la località o l’ambito territoriale nel quale ha sede un complesso di risorse, infrastrutture e servizi connesse con un prodotto turistico o una gamma di prodotti”.

Per Organizzazione e Gestione della Destinazione (OGD) si intendono le attività che una località, o spesso un insieme di località attigue e che presentano le medesime peculiarità, devono attuare per la promozione turistica ed il miglioramento dei flussi turistici. Le OGD definiscono la strategia turistica del luogo, affermano le specificità locali, delineano una politica di azioni coordinate sia per soggetti pubblici che privati interessati alla promozione del territorio.

Per quanto riguarda la Regione Veneto si veda in merito l'articolo 9 della legge regionale numero 11 del 14 giugno 2013 e le seguenti deliberazioni che definiscono criteri e parametri per la costituzione delle OGD. L'articolo 9 tutela la gestione della destinazione “per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici, al fine di un rafforzamento del sistema di offerta e per la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto della normativa e della programmazione regionale”.

## **4.2 Analisi SWOT**

L'analisi SWOT è un metodo di pianificazione che valuta i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses) le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) in diversi campi d'interesse. Riguarda generalmente l'analisi di un prodotto, di un'industria o di un luogo e dei fattori interni ed esterni, favorevoli e sfavorevoli, che influiscono sul raggiungimento prefissato.

La nascita di questa analisi si fa risalire agli anni '60 o '70 del 1900, sebbene non siano chiare le sue origini e le iniziali applicazioni. La sua importanza risiede nell'essere il primo passo per la successiva pianificazione di azione.

La *SWOT analysis* territoriale individua i punti di forza del territorio, così come i suoi punti deboli e le minacce, solitamente esterne, che lo influenzano.

La *SWOT analysis* in ambito territoriale è utile per delineare le concrete opportunità di sviluppo, identificando forze e debolezze nel territorio e nel suo tessuto economico e sociale.

Qui in seguito si propone l'analisi SWOT da noi elaborata riguardo al territorio della città di Treviso e della sua provincia, considerando ciò che il territorio offre.

### **Punti di forza**

Un importante punto di forza è la numerosità e la varietà delle attrazioni. In primo luogo si trovano quelle storiche, in quanto l'area lungo l'asse del fiume è costellata di ville venete di grande pregio e notorietà. Non si possono non citare le risorse naturali, come il fiume stesso e i suoi affluenti. Le risorse culturali vedono sia la molteplicità di siti di interesse storico, sia la presenza di musei che danno visibilità all'arte locale. Importante ricordare però l'insieme del patrimonio culturale che comprende usi e costumi locali, artigianato, tradizioni enogastronomiche e peculiarità della zona. Questi ultimi stanno però perdendo importanza, e la bibliografia su essi non è sviluppata a sufficienza per permettere una reale conoscenza culturale, essendo limitata soltanto al lavoro di un cerchio ristretto di persone, e sarebbe necessario uno sviluppo di questi temi fintantoché è possibile saperne di più. Parlando di cultura enogastronomica, alla Provincia di Treviso sono attribuiti marchi riconosciuti a livello globale, come ad esempio il *Prosecco D.O.C.G. (nota)*, il Radicchio Trevigiano e il famoso dolce ideato nel 1962 presso la locanda "Le Beccherie" e la cui paternità tuttora contesa, il Tiramisù.

Non vi sono solo marchi a livello culinario, però, ma anche a livello sportivo. Si prenda ad esempio il marchio *Pinarello*, importante produttore di biciclette e prodotti affini, e il caso di *Benetton*. Quest'ultimo fa riferimento all'importante famiglia imprenditoriale della zona che oltre a riferirsi al marchio di moda e vestiario si riferisce alle squadre sportive omonime.

Ulteriore punto di forza è la presenza sul territorio di un club di prodotto dedicato allo sport e alle manifestazioni sportive che



interessano la Provincia.

Treviso e i comuni limitrofi sono inoltre geograficamente vicini a importanti destinazioni turistiche, come Jesolo e Venezia.

Vi sono delle innovazioni che hanno spinto alla nascita di più tipi di turismo sul territorio, ad esempio il turismo congressuale grazie alla creazione di aree meeting in diverse strutture alberghiere della zona.

### **Punti di debolezza**

Non possono mancare all'analisi della zona i punti di debolezza, ossia ciò che è presente e da migliorare o scarsamente presente e di necessaria creazione. Relativamente alla Provincia di Treviso, risulta evidente la scarsa cultura dell'accoglienza da parte degli operatori turistici e talvolta anche dei residenti. Ciò viene accentuato dalla mancanza di una rete solida di operatori turistici che creino un'offerta forte e integrata, essendo l'offerta caratterizzata da un individualismo degli operatori che agiscono in maniera autonoma. Poco sviluppata è inoltre la conoscenza delle nuove tecnologie che permetterebbero una promozione della destinazione ad ampio raggio. Ne consegue la mancanza di un vero brand della destinazione che permetta alla zona di essere riconoscibile ai turisti.

L'accessibilità è un altro punto dolente, essendo migliorabili i collegamenti tra la città di Treviso e la sua provincia, risultando quindi essere poco fruibili. Non è ben sviluppata la segnaletica che collega i vari percorsi stradali a quelli naturalistici, ciclabili e di vario interesse culturale.

I siti di patrimonio culturale e naturale sono spesso interesse d'incuria,

manca quindi una sensibilizzazione degli utenti dei siti stessi. Per quanto riguarda le risorse fluviali, ad esempio, spesso vengono scambiate per vere e proprie discariche a cielo aperto. Fortunatamente, sono in corso alcune iniziative per sensibilizzare i cittadini al fenomeno e alla pulizia dei fiumi e delle rive. Esistono iniziative e attività di pulizia del fiume sponsorizzate dall'ente locale di gestione dei rifiuti Contarina e promosse dall'associazione Open Canoe Open Mind, talvolta in collaborazione con i comuni rivieraschi.

### **Opportunità**

Risulta necessaria e di grande importanza per lo sviluppo turistico della zona la creazione di una Organizzazione per la Gestione della Destinazione. Questo non è ancora stato possibile per le lacune citate nei "Punti di debolezza", in quanto manca una rete di collaborazione tra operatori turistici e uno strumento che permetta agli operatori stessi di interfacciarsi tra loro e a cui far riferimento. Allo stesso modo, spesso la città di Treviso e le zone limitrofe non sono la prima scelta di un turista, ma risultano essere semplicemente luoghi di passaggio in quanto vicini a siti d'interesse come la città di Venezia, le Alpi e le Prealpi e le località costiere, e in quanto offrono alloggi e pernottamenti più economici e vantaggiosi. Sarebbe auspicabile un effetto contrario, ossia che un turista che alloggia in altre località già affermate decida di dedicare parte del suo soggiorno alla visita della zona di Treviso, specialmente nei periodi di alta stagione che apportano un gran flusso di turisti italiani ma specialmente stranieri alle zone limitrofe.

Treviso è inoltre caratterizzata da una predisposizione all'offerta di

turismo sportivo, come visto in precedenza. Si pensi ad esempio alla Greenway, percorso ciclopedonale che si snoda dalle risorgive del fiume Sile a Casacorba, passando per Portegrandi fino a raggiungere Jesolo. Questo percorso interessa anche il ramo del percorso denominato Treviso-Ostiglia. Questa risorsa risulterebbe essere, se valorizzata nel modo giusto, un'opportunità di apporto di volumi ai flussi turistici preesistenti, o di creazione di nuovi. Questo andrebbe a creare nuovi target di utenza della destinazione, ad esempio i cicloturisti e i *bird watcher*, dando il giusto peso e valorizzazione alla ricca fauna locale, spesso lasciata in secondo piano.

Da ricordare la presenza di ben due aeroporti nella zona, ovvero l'aeroporto Antonio Canova di Treviso, collegato all'aeroporto Marco Polo di Venezia e all'aeroporto Valerio Catullo di Verona. Questo sistema aeroportuale risulterebbe essere una grossa opportunità di cooperazione con altre destinazioni italiane ed estere.

## **Minacce**

Il principale problema della creazione di una destinazione è la competizione con le altre destinazioni turistiche. Questo implica la creazione di un brand deciso che porti alla luce le caratteristiche e qualità della zona. Ciò è collegato alla mancanza di una rete di collaborazione e agli operatori turistici che in questo modo non riescono a comunicare efficacemente la destinazione.

Spesso alcuni ostacoli derivano dalla mancanza di fondi che permettano la realizzazione di interessanti progetti di valorizzazione, in quanto l'attuale scenario economico-finanziario non è stabile.

Gli operatori turistici locali riscontrano talvolta difficoltà ad affermarsi nel mercato a causa dell'avvento e del potere contrattuale che esercitano al giorno d'oggi le On Line Travel Agencies (OLTA) come Venere.com. Queste agenzie on line permettono l'intermediazione abbattendo i prezzi e rendendo la ricerca comoda e intuitiva per il turista.

L'analisi appena condotta permette di intuire che è fondamentale per lo sviluppo del turismo la creazione di nuovi prodotti turistici. Questi prodotti dovranno rispondere alle caratteristiche del mercato attuale, per affrontare al meglio i *competitors* e posizionarsi in maniera visibile. Questi prodotti dovranno inoltre venire ideati secondo le esigenze della domanda, analizzando le proprie risorse e i flussi turistici secondo gli interessi, decidendo la migliore strada da seguire per definire un'offerta turistica integrata e di spicco.

### **4.3 Il progetto “Sile, Oasi d'Acque e di Sapori”**

La Provincia di Treviso per anni ha ricercato una forma di organizzazione che attirasse più turisti nella propria area, e di creare diverse tipologie di turismo. Queste varie iniziative non hanno avuto sempre successo, o comunque scarso successo.

Negli ultimi anni è stata ideata e promossa la creazione di una OGD, ovvero una Organizzazione di Gestione della Destinazione turistica. In particolare, si voleva finalmente creare una sinergia tra soggetti pubblici e privati.

I soggetti coinvolti, come visto sopra sia di ambito pubblico che di ambito privato, sono le imprese turistiche locali assieme ad altri soggetti privati singoli e/o associati. Tra gli enti pubblici si trovano almeno uno o più comuni e la Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura.

I principali compiti di questa OGD sarebbero la corretta gestione dell'accoglienza e dell'informazione in loco, il coordinamento della promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici che si andranno a definire. Il fine è rafforzare il sistema di offerta e lo sviluppo dei prodotti turistici utilizzando le risorse molteplici che il territorio offre.

Per raggiungere l'obiettivo della creazione di una OGD, il Comune di Treviso si è fatto promotore dell'iniziativa, ideando un progetto turistico denominato “Sile, Oasi d'Acque e di Sapori”. Nel nome di questo progetto risiede la sua natura intrinseca: lo scopo era difatti coinvolgere le amministrazioni dei Comuni siti lungo l'asse del fiume Sile.

I comuni coinvolti sarebbero difatti stati parte della Provincia di Treviso: Casale sul Sile, Casier, Istrana, Morgano, Quinto di Treviso, Roncade, Silea, Treviso e Vedelago. A questi enti pubblici si è unito l'ente gestore del Parco Naturale del fiume Sile, con lo scopo iniziale di coordinare da un punto di vista strettamente collegato al fiume le attività della OGD.

L'area del fiume Sile nell'anno 2013 ha infatti registrato più di 500mila presenze, con rispetto alle notti trascorse nelle strutture ricettive.

Si è voluto quindi creare una rete organizzativa che potesse accogliere al meglio le presenze e aumentarne il numero.

Inizialmente il progetto è nato per partecipare al Masterplan "Venice to Expo 2015", utilizzando quindi il marchio appositamente progettato per l'evento. Lo scopo dell'associazione del progetto al Masterplan di Expo Venezia 2015 poteva difatti consentire di dare più visibilità e notorietà all'iniziativa. Il progetto vuole contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio, attraverso una migliore gestione delle attività relative al turismo.

I Comuni resi partecipi avevano però dimostrato la loro volontà di proseguire il progetto oltre l'Expo 2015.

Si è resa dunque necessaria la stipulazione di una convenzione che impegnasse i soggetti coinvolti nella realizzazione del progetto.

Al momento della firma della convenzione, che voleva sancire l'impegno degli Enti coinvolti alla collaborazione attiva al fine della buona riuscita del progetto, vi erano diverse iniziative previste. In primo luogo, la pubblicazione del bando per un concorso di idee per la realizzazione del logo del progetto. Inoltre, si voleva progettare un calendario di eventi che sarebbero andati a creare il Festival del Sile.

Era anche prevista l'attivazione di un portale web per l'informazione rivolta ai potenziali turisti e visitatori, e alla promozione dell'offerta turistica. A questo si lega l'attivazione e la gestione di pagine nei principali *social media*. Lo scopo principale rimaneva quello di promuovere l'offerta turistica esistente e stimolare la creazione di nuovi prodotti turistici.

La convenzione è stata firmata il 20 novembre 2014. Essa prevedeva la collaborazione tra 9 Enti Pubblici, consapevoli che lo sviluppo turistico va di pari passo alla cura e alla valorizzazione delle risorse ambientali e alla partecipazione delle comunità locali, riconoscendo al turismo un ruolo strategico, in riferimento alla legge regionale del Veneto 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto". La realizzazione del progetto richiedeva azioni e attività da svolgersi in forma associata.

Nei primi articoli della convenzione sono definiti finalità e oggetto, i soggetti capofila, le forme di consultazione, la struttura di gestione (sotto forma di "ufficio comune").

All'articolo 5 vengono definiti i conferimenti e gli aspetti economici, impegno di ogni soggetto partecipante. Seguono altri articoli, per un totale di 8, che definiscono ulteriori aspetti pratici.

Da un punto di vista organizzativo si è deciso di gestire il progetto tramite una cosiddetta Cabina di Regia. Si tratta di un gruppo di persone che si sono fatti carico della programmazione delle attività del progetto. Il gruppo è composto da poco meno di dieci membri, tra cui un *project manager* esterno. Tra i compiti della Cabina di Regia rientrava la convocazione del tavolo istituzionale, ossia l'insieme di rappresentanti dei Comuni coinvolti (solitamente gli assessori).

Il tavolo istituzionale si riunisce con cadenza periodica, o quando

necessarie decisioni organizzative. Compito del tavolo è consultarsi sull'andamento del progetto e delle attività promosse dai singoli Comuni collegate ad esso.

Il Comune di Treviso ha provveduto inoltre, tramite una convenzione con l'Università Ca' Foscari, ad affiancare alcuni studenti stagisti alle attività della Cabina di Regia. Compito degli studenti era di aiutare attivamente nella definizione delle attività del progetto e nella promozione dello stesso.

La prima attività affrontata in quanto stagisti è stata la promozione del progetto. Un esempio importante è stata la messa a punto di pagine di promozione nei principali *social network* come *Facebook* e *Twitter*. All'interno di queste pagine venivano divulgate le attività e gli eventi promossi sul territorio dai Comuni, ma anche da organizzazioni e associazioni private.

Questo aveva lo scopo di portare a conoscenza degli utenti le diverse iniziative, ma anche di mettere in risalto opportunità rilevanti di essere parte attiva nella promozione del territorio. In aggiunta, venivano inserite notizie interessanti relative al fiume Sile e al suo territorio, presente e passato, come curiosità storiche e culturali.

Il passo successivo riguardava la realizzazione del sito web ufficiale del progetto, [www.visitsile.it](http://www.visitsile.it). Il sito web è stato messo a punto dalla Cabina di Regia, ma principalmente grazie all'attività degli stagisti, in collaborazione con alcuni tecnici del settore. Lo scopo del sito, ad ora ancora incompleto, è quello di fornire tutte le informazioni relative al progetto, al territorio e agli eventi dei luoghi interessati.

Ulteriore compito è stato quello della ricerca di partner del progetto. Essendo i Comuni e le loro amministrazioni già coinvolti, è risultato



importante rendere partecipi enti e organizzazioni privati operanti sul territorio.

Essendo essi numerosi e di diversa natura, si è proceduto a individuare dei target di utenza. Dopo alcune analisi, si è giunti alla conclusione che l'offerta turistica doveva dirigersi verso il turista interessato all'ambiente e allo sport, il turista interessato alle eccellenze enogastronomiche, il turista appassionato all'arte e alla cultura ed, infine, il turista che viaggia con la famiglia e con bambini. Grazie alla definizione di questi target d'utenza si sono organizzati dei tavoli tematici. I partecipanti a questi tavoli erano associazioni e aziende che proponevano le proprie iniziative ed eventi già esistenti, e le proprie idee per migliorare l'offerta turistica. Scopo dei tavoli tematici era, come appena detto, creare un'offerta relativa ai target, specialmente attraverso la preliminare ma necessaria conoscenza reciproca tra gli operatori. Una volta consolidata questa collaborazione si sono voluti unire degli operatori del turismo quali alcune agenzie di viaggio locali strutture ricettive e operatori nel settore enogastronomico, che prendessero in considerazione la creazione di un vero e proprio prodotto turistico formato dalle diverse iniziative, o per lo meno che promuovessero un turismo integrato e collaborativo.

Una delle iniziative proposte è stata la creazione di un Festival del Sile. Questo Festival nasce come calendario che vuole raccogliere tutti gli eventi presenti sul territorio, con la possibilità successiva di crearne di nuovi accogliendo nuove proposte. Veniva inviato un modulo ad ogni Comune da compilare con gli eventi relativi al proprio comune. Una volta raccolti i moduli, gli eventi venivano divisi per ambito d'interesse (ad esempio eventi culturali, eventi sportivi, eccetera) ed inseriti nel

calendario secondo il periodo di svolgimento.

Si è avanzata inoltre l'idea della realizzazione di una "Borsa del Sile". Per Borsa si intende (si veda la Borsa Italiana del Turismo che si svolge a Milano) un incontro tra operatori del territorio e utenti. Sebbene l'iniziativa non abbia avuto risultato ad oggi, resta un'importante possibilità di conoscenza reciproca e di creazione di prodotti turistici.

A questo punto è stata chiara l'importanza della realizzazione di un logo che caratterizzasse il progetto. E' stato dunque divulgato un bando di concorso di idee. Il bando si rivolgeva a scuole, singole classi, gruppi di studenti, singoli individui che non avessero compiuto i 35 anni di età, imprese giovanili. Naturalmente il logo avrebbe dovuto seguire alcune direttive, ma specialmente presentare caratteristiche che rafforzassero l'idea d'identità del territorio e che fossero collegate al fiume. Il premio in palio era di 1,500 euro ed è stato assegnato con una cerimonia di premiazione tra diversi loghi provenienti da tutta Italia. I loghi non vincitori sarebbero stati oggetto di una successiva esposizione, in quanto artisticamente e concettualmente rilevanti.

#### **4.4 Limiti al progetto**

Il progetto “Sile, Oasi d'Acque e di Sapori” non ha probabilmente raggiunto ad ora il suo scopo perché si è dovuto scontrare con dei limiti di natura pratica, finanziaria ed organizzativa. Un primo ostacolo è risultato essere un iniziale entusiasmo generale dei soggetti coinvolti, che è andato però scemando quando si è realizzato che per il raggiungimento degli scopi prefissati era necessaria una costante collaborazione ed un impegno concreto. A questo proposito, si è notata la scarsa volontà di integrazione anche tra attori privati, in quanto l'offerta è tuttora caratterizzata da un forte individualismo.

Inoltre, sono mancate più figure specializzate che portassero avanti il progetto con le competenze necessarie per la sua gestione. Queste figure, per la buona riuscita del progetto, sono fondamentali per non perdere di vista il vero obiettivo e le vere finalità delle azioni intraprese.

Dal punto di vista finanziario, sono stati inizialmente raccolti alcuni fondi derivanti dai Comuni coinvolti. Non era chiara, però, la destinazione di questi fondi, non essendo stata decisa una linea di azione in merito. Una delle proposte per l'impiego dei fondi è stata quella di affidare la gestione del progetto ad un'associazione esterna. Quest'ultimo fu un ulteriore ostacolo, in quanto a lungo si è discusso sul fatto se il progetto dovesse restare un'iniziativa comunale e dell'Ente Parco del Sile, o se dovesse prendere una diversa forma giuridica.

## **4.5 Conclusione**

“Sile, Oasi d'Acque e di Sapori” nasce come progetto di promozione e valorizzazione del territorio e dell'offerta turistica, che si pensava potesse diventare forte in seguito alla sua integrazione ed unificazione. Nonostante i limiti riscontrati e la sua non completezza, resta comunque un'iniziativa dovuta e importante a livello locale. La sua realizzazione porterebbe in luce il territorio, attualmente sottovalutato a causa della predominanza delle località *competitor*.

Si auspica che i comuni lungo l'asse del fiume Sile divengano destinazione turistica, collaterale e competitiva a livello regionale e meta turistica ricca e ben organizzata.

Indispensabile risulta essere una forte motivazione che dovrebbe essere insita nei soggetti coinvolti o potenzialmente coinvolti. Questa motivazione permetterebbe l'integrazione fra le parti tale da costituirne forza propulsiva e base di ogni azione successiva.

Verificando che i fondi destinati alle attività sopraelencate sono stati resi disponibili dai Comuni coinvolti e che esistono risorse umane motivate e competenti, occorre creare una struttura (giuridicamente da definire) che si occupi specificatamente e attraverso adeguati mezzi e materiale di attuare concretamente sinergie, reti di collaborazione, eventi e *workshop*, ma specialmente che riesca a suscitare forte interesse nei soggetti attivi, e un *feedback* successivo, anche di tipo economico.

## **CONCLUSIONI**

L'analisi svolta ha voluto evidenziare come il marketing territoriale sia una disciplina complessa, in evoluzione, ma fondamentale per l'affermazione dell'identità di un territorio. Evidente è inoltre come il marketing del territorio e le sue politiche di sviluppo apportino grandi spinte e stimoli al territorio, che auspica al rinnovamento.

Si è anche evidenziato come la comunicazione stia alla base di un'efficace azione di marketing, e che può fare davvero la differenza tra il successo e l'insuccesso di un territorio come destinazione.

Infine, si è voluto proporre il caso del progetto a cui ho avuto modo di partecipare durante il mio stage curricolare.

Il progetto, denominato “Sile, Oasi d'Acque e di Sapori”, mi ha spinto a voler approfondire l'argomento di marketing territoriale in quanto molto stimolante per il territorio in sono cresciuta.

Sebbene il progetto sia ancora in fase di perfezionamento, è un esempio lampante di come un territorio possa puntare sulle proprie caratteristiche per creare un'offerta turistica, che ormai deve necessariamente presentarsi integrata per avere successo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aaker A. D., *Building strong brands*, The Free Press, New York, 1996.
- Ancarani F., Valdani E., a cura di, *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, E.G.E.A., Milano, 2000.
- Baiardi L., Morena M., a cura di, *Marketing territoriale. Strategie per la riqualificazione, la valorizzazione e la promozione del territorio: esperienze e tendenze in atto*, Il Sole 24ore S.p.a., Milano, 2009.
- Bellini N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2000.
- Betti D., Forlani F., Pencarelli T., *La marca turistica e territoriale*, in Gregori G., Pencarelli T. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*, F. Angeli, Milano, 2009.
- Brackenbury M., *Promoting Destinations Beyond the Year 2000. Opportunities and threats*, in Manente M., Cerato M. (a cura di), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*, Ciset series, Libreria editrice Cafoscarina, Venezia, 2000.

- Castellett M., D'Acunto M., *Marketing per il territorio: strategie e politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Ciciotti E., Rizzi P., *Politiche per lo sviluppo territoriale. Teorie, strumenti, valutazione*, Carocci, Roma, 2005.
- Colbert F., *Marketing delle arti e della cultura*, RCS Libri, Milano, 2005.
- Del Colle E., *Tecnopoli: l'articolazione territoriale della competitività in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Favoretto I., *Le componenti territoriali dello sviluppo*, Carocci, Roma, 2000.
- Foglio A., *Il marketing urbano – territoriale: il marketing per città, aree urbane e metropolitane, organismi territoriali*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, ed.3, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- Franch M., Buffa F., *Marketing delle destinazioni turistiche:*



*metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano, 2010.

- Gold, J.R., e Ward, S. V., *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons, 1994.
- Golinelli C. M., *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, G. Giappichelli, Torino, 2002.
- Kolb B., *Tourism Marketing for cities and tours: Using branding and Events to attract tourists*, Elsevier, Oxford, 2006.
- Kotler P., Amstrong G., a cura di W.G.Scott, *Principi di marketing*, Pearson Education Italia, Milano, 2009.
- Kotler P., Bowen J. R., Makens J. C., *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, Milano, 2007.
- Landi S., *La marca nel turismo: analisi ed elementi di marketing strategico*, Touring Club Italiano, Milano, 2003.
- Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2005.
- Morgan N., Pritchard A., Pride R., *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Butterworth Heinemann Ltd,

Oxford, 2002.

- Nocifora E., *Itineraria. Dal Grand Tour al turismo postmoderno. Lezioni di sociologia del turismo*, Le Vespe, Milano, 2001.
- Peroni G., *Fondamenti di marketing turistico territoriale*, FrancoAngeli, Milano, 2008.
- Pike S., *Destination marketing organizations*, Elsevier, 2004.
- Rizzi P., Scaccheri A., a cura di, *Promuovere il territorio: guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Tamma M., *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (a cura di), *Destination management. Gestire il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.