

*Francesca Checchinato, Dottoranda
Università Ca' Foscari Venezia
f.checchinato@unive.it*

*Paola Gazzola, Dottoranda
Università Ca' Foscari Venezia
gazzola@unive.it*

Il marketing per la valorizzazione del territorio: una prospettiva di analisi¹

1- Il contesto di riferimento

La globalizzazione è un *processo* considerato irreversibile (Vaccà e Cozzi 2002) di *integrazione economica alla scala planetaria che si va intensificando da circa vent'anni e che coinvolge i mercati dei beni e dei servizi, dei fattori produttivi e in particolare del capitale, dell'informazione e delle competenze* (Camagni 1999). Essa ha coinvolto i numerosi attori economici su scala mondiale e allo stesso tempo ha sconvolto parte degli equilibri che governavano i mercati fino a pochi anni fa. Tale processo da un lato ha favorito lo sviluppo del progresso tecnologico in zone scarsamente sviluppate, aumentato il livello di competizione, omologato alcuni consumi, comportamenti, sistemi di linguaggio e di comunicazione e ampliato la diffusione di conoscenza, e dall'altro ha stimolato nei consumatori la riscoperta delle proprie origini, del valore del proprio territorio, dei suoi prodotti e delle marche locali.

I processi messi in atto dalla globalizzazione, i nuovi strumenti tecnologici e il progresso nelle infrastrutture e nei mezzi di trasporto, hanno abbattuto le distanze tra i mercati (Afuah, Tucci e Virili 2002; Farinet e Ploncher 2003), generando due tendenze: una legata alla mobilità degli individui che visitano e scoprono luoghi a loro sconosciuti e distanti dalla loro residenza, l'altra legata alla mobilità delle risorse. Tale fenomeno ha tra l'altro influito positivamente sulla diffusione dei prodotti tipici di un territorio, che sono passati da un mercato prettamente locale ad uno internazionale, aumentando la loro notorietà e diffondendo la cultura di cui sono testimoni d'eccellenza. Da ciò sono derivati benefici sia per il commercio, che ha ampliato i suoi mercati di sbocco, sia per il turismo. La conoscenza di nuovi prodotti stimola infatti la curiosità da parte di coloro che li hanno acquistati a visitare il luogo di provenienza. Contemporaneamente si è però sviluppata una tendenza, anche se solo parziale, alla omogeneizzazione degli stili di vita, che può rappresentare una minaccia per i territori e i prodotti che non hanno una specificità locale su cui costruire la propria differenziazione.

L'opportunità di acquistare un prodotto in un luogo differente da quello di provenienza non è comunque in grado di sostituire l'esperienza d'acquisto effettuata nel luogo d'origine. Quest'ultima, infatti, si compone di molteplici fattori non replicabili e unici proprio per la loro composizione, come il clima, le persone, la cultura e in generale il

¹ Il lavoro è frutto di riflessioni comuni di entrambi gli autori, tuttavia in sede di stesura finale i paragrafi 1, 2 e 5 sono da attribuire a Paola Gazzola, i paragrafi 3, 4 e 5 a Francesca Checchinato.

contesto di riferimento. In passato vi sono stati dei tentativi di riproduzione di alcuni simboli universalmente conosciuti e a forte caratterizzazione territoriale, ad esempio, per la Tour Eiffel riprodotta a Tokio o per i canali di Venezia riprodotti a Las Vegas. La ricostruzione di un elemento caratterizzato da forte tipicità non è sufficiente a sostituire l'esperienza turistica, come passeggiare tra le calli di Venezia o ammirare la Tour Eiffel a Parigi, che per essere completa, soddisfacente e memorabile deve essere vissuta a 360 gradi grazie sia al contatto con le risorse materiali del luogo, sia alla percezione delle risorse immateriali che completano l'ambiente e l'atmosfera. Questo fa sì che elementi autenticamente locali e legati al territorio di appartenenza assumano maggiore importanza (Godfrey e Clarke 2002) poiché non è possibile trovarli altrove con le stesse caratteristiche, con la stessa composizione e, di conseguenza, con lo stesso valore anche dal punto di vista dell'esperienza. Si presenta quindi una sfida per quei territori che possono sfruttare solo pochi elementi specifici, soprattutto se facilmente ripetibili e replicabili in altri luoghi. La valorizzazione delle risorse tipiche di ogni singola località rappresenta quindi un passo importante per la creazione di prodotti e marche locali che grazie all'uso del territorio quale elemento di differenziazione, sono in grado di competere con i prodotti standardizzati e globali la cui fonte di vantaggio competitivo è il prezzo.

La tipicità di un territorio dipende dalla sua capacità di trasmettere a prodotti e servizi il valore di alcuni fattori che lo distinguono, come la dimensione ambientale, la dimensione culturale e la dimensione sociale che rappresentano risorse turistiche da proteggere. La prima emerge dalla valorizzazione delle risorse naturali di un territorio, come il clima, il paesaggio, la flora, la fauna, i fiumi, ecc; la seconda dalle risorse create dall'uomo nel corso della storia, come i monumenti, i musei, gli eventi ecc, mentre la terza emerge dalla valorizzazione di risorse come il folklore, le tradizioni locali, gli usi e i costumi (Scipioni e Vecchiato 2002). Tali risorse rappresentano il fattore d'attrazione di un luogo, il motivo che spinge le persone a spostarsi e trascorrere del tempo in un posto piuttosto che in un altro. Per rendere la località piacevole ed attraente, non sono però sufficienti le sole risorse presenti, ma sono necessari una serie di elementi e condizioni che arricchiscano l'offerta di una località, rendendola, nel rispetto della risorsa principale e dell'identità del territorio, completa e di valore.

Le risorse tipiche di un luogo devono essere allo stesso tempo condivise, ovvero riconosciute come valori da tutti i soggetti coinvolti e inserite in un'azione di comunicazione integrata e coerente, e distintive, capaci cioè di rendere il luogo unico e diverso e di stimolare la domanda del turista. Tale domanda ha subito una trasformazione, orientandosi fortemente verso la ricerca dell'esperienza e della riscoperta dei prodotti e delle marche legati al territorio, la cui sfida sarà quindi quella di individuare gli elementi in grado di soddisfare queste nuove esigenze e di conferire valore ai suoi derivati, vale a dire marche e prodotti locali. Pare opportuno sottolineare che i territori sono in competizione tra loro e che la competizione non è più limitata alle classiche aree politicamente definite, come gli Stati o le Regioni, ma si estende anche ad aree territoriali non racchiuse da confini politici, ma accomunate da cultura, saperi, tradizione e storia, che devono permeare i prodotti, differenziandoli e diventando fonte di vantaggio competitivo per il territorio².

² Per vantaggio competitivo del territorio si intende *la capacità di valorizzare i propri fattori qualificanti, tramite l'adozione di proprie strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo internazionale e con l'uso di mirati strumenti di marketing nei confronti dei potenziali utenti e clienti*" (Paoli 1999).

Si tratta quindi di individuare quali sono i percorsi che possono essere intrapresi per incrementare il valore del territorio e dei prodotti locali.

2 - Il marketing per la valorizzazione del territorio

Gli strumenti di analisi di marketing sembrano essere particolarmente utili per analizzare il problema evidenziato. Nello specifico, si può fare riferimento agli studi di marketing territoriale e di marketing turistico che offrono due chiavi di lettura del territorio: da un lato inteso come elemento di attrazione degli investimenti per le realtà produttive e dall'altro come elemento di attrazione di visitatori per le realtà turistiche. È necessario sviluppare una visione olistica del marketing legato al territorio che sia in grado di unire le leve fondamentali del marketing territoriale, i cui contributi in letteratura sono maggiormente focalizzati sulle modalità di attrazione di investimenti e di sviluppo delle risorse interne, (Latusi 2002, Paoli 1999, Valdani e Jarach 1998), e del marketing turistico, che invece si focalizza maggiormente sull'analisi del comportamento del turista e sull'offerta in termini di attività ricettive e di svago (Kotler, Bowen e Makens 2003, Casarin 1996). Appare pertanto necessario un utilizzo sinergico delle leve di marketing di entrambe le aree di ricerca, le quali presentano interessanti possibilità di valorizzazione del territorio che possono essere potenziate da un'azione congiunta e sistemica.

Il marketing territoriale, definito come *“un insieme di azioni collettive poste in atto per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un'immagine positiva”*, (Texier e Valle 1992) viene utilizzato per valorizzare l'offerta del territorio ed individuare le risorse chiave.

I fattori di attrattività di un territorio sul quale devono focalizzarsi le strategie di marketing si dividono in due componenti: quelli soft (o intangibili) e quelli hard (o tangibili) (Caroli 1999, Latusi 2003). Appartengono alla prima categoria la posizione geografica ed le altre caratteristiche morfologiche, le infrastrutture e il patrimonio pubblico e privato, il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale. Le risorse intangibili fanno invece riferimento ai valori, alla qualità delle risorse umane, alla leadership economica e culturale, al benessere ed alla sua distribuzione e, infine, al livello di competenza del tessuto produttivo-commerciale.

Gli attori che caratterizzano il territorio possono essere distinti in interni ed esterni e la distinzione assume particolare rilevanza sia per le azioni da attuare per la soddisfazione di bisogni ed esigenze eterogenee, sia per le politiche di comunicazione da sviluppare. Tra il pubblico di riferimento si possono quindi distinguere gli *stakeholder* rilevanti, ossia i residenti, i lavoratori e gli imprenditori (pubblici interni), il pubblico definito cliente/mercato, ovvero i potenziali acquirenti e finanziatori (pubblici esterni), e i *policy maker* o amministratori locali.

Con riferimento alla prima categoria di pubblico elencata, si possono identificare due tipi di interessi che accomunano gli *stakeholder* rilevanti: quelli di tipo economico, che saranno perseguiti soprattutto dalle aziende e dai lavoratori, e quelli di tipo socioculturale, di miglioramento della qualità della vita, che interessa soprattutto i residenti (Ancarani 1999).

I clienti o mercati si distinguono a loro volta in diverse categorie: ci sono i turisti, gli investitori che fanno affluire capitali e risorse, e i potenziali nuovi residenti e imprese entranti che possono apportare nuove risorse al territorio in termini di forza lavoro,

competenze, capitali ecc.. Il marketing in questo caso viene utilizzato per rendere il territorio più attraente e per definire le strategie che permettono di conquistare il nuovo cliente soddisfacendone le esigenze. Esiste una sorta di circolarità (Ancarani 1999) tra marketing territoriale interno ed esterno, tra soddisfazione degli *stakeholder* interni e dei clienti/mercati che conduce ad un circolo virtuoso in grado di incrementare il valore del territorio stesso. Se il territorio risulta attraente, gli *stakeholder* aumentano la loro soddisfazione e decideranno di investire creando nuovo valore e attraendo risorse esterne e nuovi investitori, che a loro volta accresceranno il valore del territorio con nuovi investimenti.

I *policy maker*, che rappresentano il terzo pubblico, pianificano e agiscono nel territorio. Gli amministratori locali, pur non avendo specifici interessi da soddisfare, sono comunque orientati alla valorizzazione del territorio. Una corretta gestione infatti, aumenta il consenso da parte degli *stakeholder* rilevanti verso il governo locale, e lo stesso avviene se si aumenta l'attrattività, in quanto si riceve maggior consenso dall'esterno. A seconda del pubblico di riferimento si dovrà quindi insistere sulle componenti hard o soft del territorio o alla combinazione delle due.

L'azione degli attori sul territorio, volta ad aumentarne il valore, può essere legata da un lato all'offerta turistica, dall'altro all'offerta commerciale. In particolare, relativamente all'offerta turistica, l'azione di valorizzazione deve essere diretta alla tutela del patrimonio culturale, storico e ambientale del luogo, che deve essere oggetto di attività di promozione, tramite ad esempio mostre, visite guidate ed eventi. Per quanto riguarda l'offerta commerciale, invece, l'azione di valorizzazione deve essere diretta allo sviluppo di una rete commerciale basata sulla collaborazione e cooperazione dei singoli attori, i quali devono orientare la loro attività ad un'azione collettiva comprendendo che la crescita del territorio implica anche la crescita del singolo.

Per la valorizzazione del territorio l'azione di marketing può agire in due direzioni:

1. sviluppando un'offerta coerente con la vocazione del territorio, definita come la sintesi di tutti gli elementi del territorio (Varaldo e Caroli 1999), valorizzando le opportunità già esistenti al suo interno sia dal punto di vista turistico sia dal punto di vista dell'offerta commerciale.
2. sviluppando un'offerta basata sull'innovazione delle condizioni attuali. Il territorio è infatti un prodotto costituito in gran parte da elementi di natura pre-determinata, come la posizione geografica, la storia, l'aspetto morfologico, sui quali non si può intervenire, ma si possono strutturare azioni per creare un'immagine ad hoc superando i limiti esistenti e creando un flusso di turisti e consumatori verso l'area. Ad esempio, il parco divertimenti di Gardaland nei pressi del Lago di Garda rappresenta un'offerta di esperienza e svago che non si basa sulla vocazione del territorio (e nemmeno la danneggia) ma che si è sviluppata su fattori diversi in grado tra l'altro di incontrare le esigenze di un target differente rispetto al flusso turistico tradizionale.

Tra le potenzialità del territorio, comprendenti sia gli elementi legati all'offerta turistica, sia quelli legati all'offerta commerciale, si deve tenere in considerazione il ruolo fondamentale ricoperto dal consumatore/turista e le ragioni che lo spingono ad allontanarsi dal suo luogo d'origine. In base alle motivazioni del viaggio si possono infatti distinguere diversi tipi di turismo (Merlo 1990), che vengono definiti di vacanza, culturale-spirituale, d'affari, di cura e studio, sportivo e familiare. Le motivazioni possono essere raggruppate in due macrocategorie:

1. turismo praticato per esigenze determinate e ben definite, non come attività di utilizzo del tempo libero e di svago, che non permettono la scelta della destinazione, del periodo del soggiorno e delle attività da svolgere durante lo stesso. In questi casi l'azione di valorizzazione del territorio sarà diretta al miglioramento delle infrastrutture (viabilità, collegamenti ecc.) e dei servizi (ristorazione, luoghi di svago ecc.) qualora il territorio non presenti fattori d'attrazione turistica, mentre, dove esistono fattori d'attrazione turistica, le azioni di valorizzazione saranno mirate alla riduzione della stagionalità del luogo. Ad esempio, diverse località marine sviluppano attività di convegnistica durante la bassa stagione.
2. il turismo praticato per esigenze di svago affidato alla libera scelta dei singoli, che sulla base delle loro preferenze decideranno l'offerta turistica più consona.

3 - L'interazione tra turismo, commercio e territorio

Gli elementi che caratterizzano un territorio possono essere legati sia a fattori di attrazione turistica, quali ad esempio le risorse naturali o storica, come monumenti e Chiese, sia alla produzione di una determinata categoria di beni, tipici del luogo. In questo secondo caso il territorio può dar luogo ad un distretto produttivo (Rullani 1997; Beccatini 1999) in cui si concentrano aziende specializzate nelle differenti fasi della filiera, ma anche ad un distretto commerciale sede per outlet e punti vendita. Gli esempi in Italia sono numerosi e vanno dalla produzione delle scarpe sportive di Montebelluna, ai tessuti di Prato, ai mobili d'arte di Cerea, che rappresentano poli d'attrazione per i consumatori interessati a questo tipo di bene.

In alcuni casi, la caratteristica di area tipica di produzione di un bene si somma ad uno o più fattori di attrazione turistica, arricchendo di valore l'offerta complessiva che per generare domanda può così servirsi sia dell'uno che dell'altro elemento. Un esempio in questo senso può essere rappresentato dall'isola di Murano, patria e simbolo della produzione vetraria artistica in tutto il mondo, la cui vicinanza a Venezia rappresenta una fonte di valore aggiunto che le permette di beneficiare di un bacino d'utenza molto ampio. La condizione di piccola isola specializzata ha inoltre facilitato l'identificazione del luogo con una specifica tipologia di prodotti e ha permesso di sviluppare una particolare offerta turistica legata alla produzione e al commercio del vetro, sfruttando in modo vantaggioso una serie di condizioni uniche, come la storia e la tradizione dell'arte del vetro, la posizione e l'originalità.

Partendo da tale presupposto, pare evidente l'esistenza di un legame tra il territorio, l'offerta turistica e l'offerta commerciale le cui rispettive azioni e decisioni determinano un sistema sinergico di forze e di valore. Le decisioni prese nell'ambito dello sviluppo del territorio influenzano gli elementi su cui gli attori dell'offerta turistica dovranno basare la costruzione della loro proposta e allo stesso tempo influenzano le leve sulle quali i commercianti potranno focalizzarsi per valorizzare la loro offerta, la quale a sua volta potrà rappresentare una fonte di vantaggio competitivo per il territorio.

Un'offerta commerciale sviluppata e una rete di negozi in grado di fungere da polo di attrazione per la popolazione e di far percorrere grandi distanze agli acquirenti, può avere un impatto positivo sul territorio, soprattutto se viene sviluppata coerentemente a

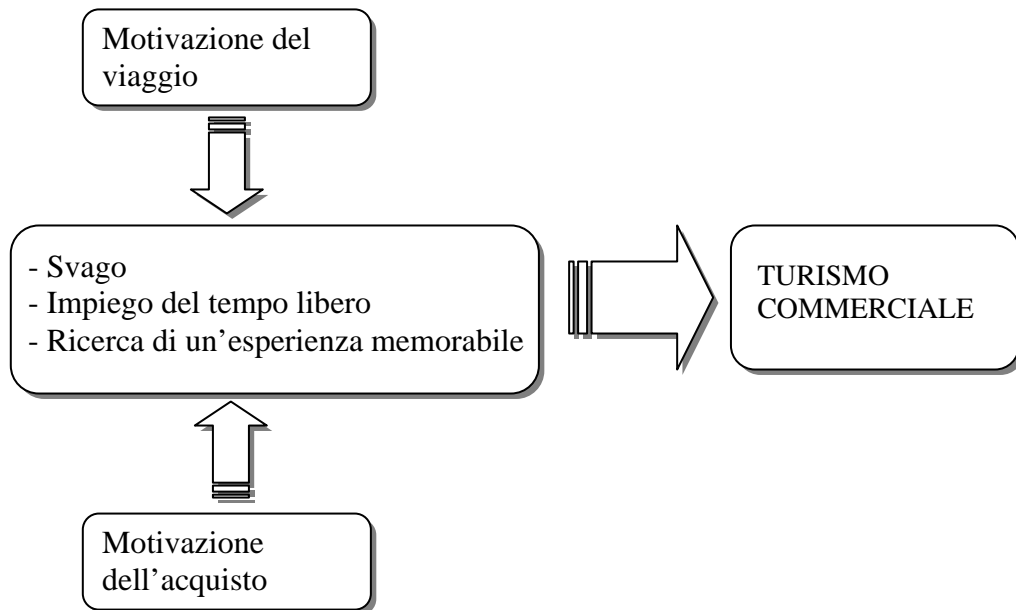
fattori di offerta turistica che siano in grado di trasformare gli acquirenti/escursionisti³ in turisti. Il territorio sarà quindi influenzato positivamente dallo sviluppo di un'offerta commerciale e di un'offerta turistica coerente e coordinata, che permetta ad esso di acquisire un'immagine distintiva e trasferibile ai suoi prodotti tipici, che proprio grazie alle associazioni con il territorio (Aaker, 1996; Keller 2003), potranno accrescere il loro valore agli occhi del consumatore.

Sembra quindi corretto affermare che il turismo viene potenziato dal commercio il quale contribuisce a creare esperienze di acquisto e di consumo, come ad esempio la produzione di artigianato locale o percorsi eno-gastronomici che attirano un elevato numero di turisti-visitatori. Tale relazione tra turismo e commercio si realizza in quanto lo shopping è considerato una delle attività più pervasive praticate dai turisti durante il loro periodo di soggiorno: si stima infatti che la spesa legata a questo tipo di attività rappresenti circa un terzo della spesa totale di viaggio (McIntosh e Goeldner 1990; MacCannell 2002). I turisti rendono spesso tangibile la loro esperienza grazie all'acquisto di souvenir o di prodotti tipici del luogo in cui si sono recati o hanno soggiornato per rendere l'esperienza vissuta più concreta. I prodotti in questo caso fungono da elementi di certificazione dell'esperienza stessa, permettendone soprattutto la socializzazione (Pine e Gilmore 1999).

Numerose ricerche sono giunte alla conclusione che gli individui dedicano sempre più tempo allo shopping, quale attività da condividere in compagnia di altre persone, vivendo il momento dell'acquisto come attività di svago (Sicca 1990; Codeluppi 2001). La ricerca di esperienza e di ambienti e luoghi di acquisto che sappiano trasmettere emozioni diventano inoltre determinanti nella scelta di consumo dell'individuo (Holbrook e Hirshmann 1982; Baker, Grewal e Levy, 1992; Castaldo e Botti 1999). Tali risultati, considerati alla luce degli studi sulle motivazioni di viaggio, portano a ritenere che lo shopping sia un'attività in grado sia di influenzare sia di diventare ragione stessa della scelta della destinazione turistica, supportando l'ipotesi che l'offerta commerciale possa generare beneficio all'offerta turistica. Combinare in modo sinergico lo shopping al turismo, generando un'offerta di turismo commerciale (Fig. 1), consente di creare proposte che soddisfino le variegata esigenze dei visitatori. Si pensi, in questo contesto, ai numerosi eventi a sfondo commerciale - come ad esempio l'iniziativa dei commercianti di Brugge (Belgio), che con cadenza regolare espongono i loro prodotti all'esterno dei negozi, trasformando le strade in mercatini - organizzati al fine di incrementare da un lato l'afflusso di turisti e dall'altro le vendite per i negozianti coinvolti.

³ La I Conferenza Internazionale del Turismo delle Nazioni Unite (Roma 1963) definisce "visitatore" ogni persona che si reca in un Paese diverso dalla sua residenza abituale per ragioni diverse dall'esercizio di una attività remunerata dall'interno del Paese visitato. I visitatori possono poi essere ulteriormente suddivisi in turisti, visitatori che trascorrono almeno una notte in una struttura ricettiva collettiva o privata nella località/paese visitati, ed escursionisti visitatori che, al contrario, non pernottano in una struttura ricettiva collettiva o privata nella località o nel paese visitato (DECISIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA del 9 dicembre 1998 sulle procedure per l'attuazione della direttiva 95/57/CE del Consiglio relativa alla raccolta di dati statistici nel settore del turismo (1999/34/CE)).

Figura 1: Lo shopping come motivazione di acquisto e viaggio



Un altro chiaro esempio del fenomeno e del suo successo sono i mercatini di Natale che ogni anno vengono organizzati nelle località montane, in particolare del Trentino Alto-Adige, e che attirano una massa di consumatori/turisti la cui motivazione di viaggio resta sospesa tra shopping e turismo. Si tratta di esperienze legate al territorio e alla cultura, dove si sviluppa la combinazione tra offerta commerciale e particolarità territoriale, che può ricavare importante linfa dalle ricche specificità dei paesi europei. L'Italia ne rappresenta un caso emblematico, dove si possono formare esperienze di acquisto legate a luoghi e a situazioni memorabili in collegamento all'arte e alla natura, aprendo appunto a nuove opportunità di turismo commerciale. Ciò richiede, però, la crescita di una cooperazione virtuosa tra operatori commerciali e comunità locali (Vescovi e Checchinato 2003).

Questa esigenza composita che si legge nel comportamento d'acquisto del consumatore e del turista, spesso non trova però concreta applicazione nella promozione turistica di un territorio, all'interno della quale manca il collegamento con l'offerta commerciale. Si dovrebbe invece sviluppare un'azione in grado di valorizzare anche tale offerta affinché essa sia di supporto al flusso turistico tradizionale o che richiami nuovi target di visitatori, generando maggior valore non solo per gli operatori turistici e per i commercianti, ma anche per il cliente stesso.

Il commercio permette di ottenere quindi un ritorno positivo all'offerta turistica, ma non va dimenticato che si realizza anche la relazione contraria, nella quale è il commercio a beneficiare del turismo. Nel caso dei mercatini di Natale sopra citati, ad esempio, gli elementi dell'offerta complessiva apportano beneficio sia agli operatori turistici sia ai commercianti. I primi possono basare la loro offerta su un fattore di attrazione distinto dagli elementi naturali e ambientali tradizionali, animando il territorio in periodi di bassa stagionalità; i secondi godono di un ampliamento della base di potenziali

consumatori e della possibilità di esporre i loro prodotti in una *location* differente rispetto al negozio tradizionale attirando l’attenzione di nuovi clienti

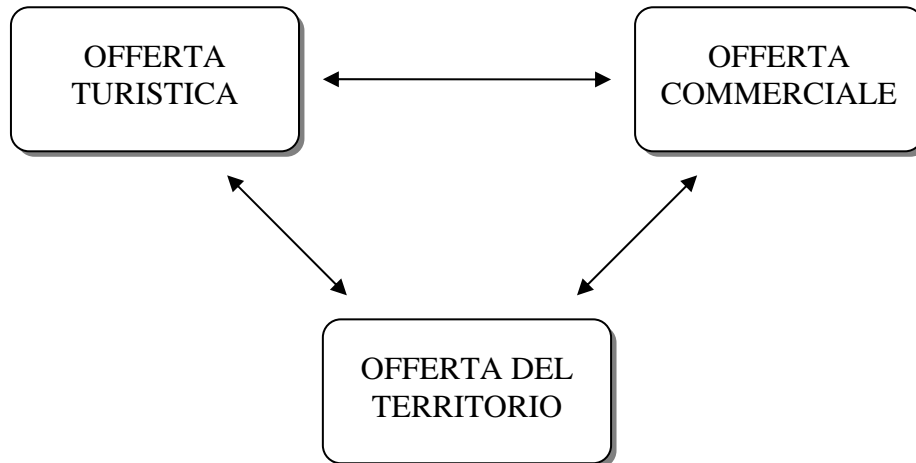
Il commercio trae beneficio dallo sviluppo da una proposta turistica basata su fattori distintivi che conferiscano un posizionamento unico al territorio poichè da un lato vede aumentare il bacino d’utenza e dall’altro può sviluppare azioni innovative e di miglioramento della rete commerciale coerenti con quelle che sono le peculiarità del territorio. Nella realizzazione di nuovi elementi di offerta commerciale, in località nelle quali i due sistemi di offerta si rafforzano vicendevolmente, non bisogna dimenticare che turisti e residenti condividono lo stesso *shopping space*, ma le loro motivazioni d’acquisto e il loro atteggiamento sarà differente (Snepenger, Murphy, O’Connell e Gregg 2003). Se nella definizione degli attributi dell’offerta commerciale non si tengono in considerazione anche le esigenze dei residenti, l’area diverrà attrattiva solo per i turisti (Snepenger, Reiman, Johnson, e Snepenger 1998) e potrà rappresentare in alcuni casi un boomerang per i commercianti che pur avendo l’opportunità di allargare il bacino di utenza, rischiano di perdere parte del target. L’obiettivo che i dettaglianti si devono porre deve quindi tendere all’attrazione sia di visitatori sia di residenti e ciò per trarre beneficio dalla domanda da entrambi sollecitata, facendo particolare attenzione alla combinazione dei due pubblici poichè la creazione di aree di shopping specifiche per i turisti può rivelarsi rischiosa soprattutto per i territori che possono beneficiare di tale domanda solo per periodi limitati. In parte differente è il caso delle grandi città metropolitane dove le aree di shopping occupano gran parte del suolo, i punti vendita sono numerosi e le merceologie trattate sono varie. La creazione di uno spazio che soddisfi i differenti bisogni di residenti e turisti si presenta più semplice (Snepenger, Murphy, O’Connell e Gregg 2003). Spesso nelle città italiane tali aree coincidono con il centro storico che diviene un centro commerciale naturale (Filosa Martone 1998) per entrambi i pubblici anche se le motivazioni d’acquisto e le esigenze da soddisfare restano differenti. Interessante appare il caso dei beni di lusso che spesso si concentrano in una via, che diviene così simbolo del lusso, come Via Montenapoleone a Milano e Via Condotti a Roma. Lo shopping dei prodotti di lusso viene praticato sia dai residenti sia dai turisti, con beneficio per i dettaglianti e per la città, anche se è stato rilevato⁴ come tale tipo di prodotti venga perlopiù acquistato nei periodi di vacanza, dando luogo ad un flusso prevalentemente composto da turisti all’interno dei punti vendita. Anche nelle grandi città, quindi, si può affermare che il turismo rappresenta una fonte di valore per il commercio.

L’offerta di un determinato territorio, che sia in grado di spostare le masse, si compone quindi di due fattori: quello turistico nel senso più comune del termine, e quello commerciale. Le due offerte non sono alternative ma complementari, parte di un unico sistema che dovrebbe tendere alla realizzazione di un solo obiettivo: incrementare l’economia del luogo e il flusso di persone, valorizzando di conseguenza il territorio. Tale obiettivo può trovare realizzazione se vengono soddisfatti i bisogni sia legati all’esperienza turistica sia legati all’esperienza di shopping del visitatore. Se il commercio lega la sua proposta di valore agli elementi di attrazione turistica e quindi di tipicità che contraddistinguono l’area si potrà parlare non più di offerta commerciale e di offerta turistica, ma di offerta del territorio (Fig. 2). In questa situazione i fattori di attrattività tangibili e intangibili del territorio sviluppati e da sviluppare, di offerta commerciale e turistica, formano l’identità del territorio. L’attività di comunicazione

⁴ Convegno “L’esperienza dell’eccellenza” Roma, 11 luglio 2003

avrà il compito di far percepire ai potenziali fruitori un'immagine distintiva, in grado di differenziare il territorio e i prodotti che ne derivano.

Figura 2: Il sistema di offerta del territorio



4 - Gli strumenti per la creazione dell'offerta del territorio

Se offerta turistica, offerta commerciale e territorio rappresentano quindi un sistema in grado di generare valore per i diversi attori, si tratta ora di comprendere come attivare tale sistema in modo da creare un circolo virtuoso tra i tre elementi. Gli strumenti individuati per raggiungere tale scopo sono tre:

- la creazione di esperienze di turismo e acquisto;
- la realizzazione di eventi;
- l'utilizzo di Internet come mezzo di supporto.

In riferimento alla creazione di esperienze, esse si possono generare sia in relazione all'offerta commerciale sia legandole a fattori di offerta turistica, grazie alla realizzazione di nuove proposte coerenti alla vocazione del territorio volte ad esaltarne le tipicità, oppure innovative e finalizzate a dare origine a nuove occasioni di visita e consumo.

Pine e Gilmore (1999) definiscono l'esperienza come la quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi, dai prodotti e dalle *commodity*. Nell'acquisto di un servizio, il consumatore paga infatti un corrispettivo per una serie di attributi intangibili che circondano il bene acquistato, ma nell'acquisto di una esperienza egli paga per trascorre il suo tempo vivendo una serie di eventi memorabili creati per coinvolgerlo e creare una relazione più profonda. L'analisi dei comportamenti di consumo e delle motivazioni d'acquisto legate all'esperienza sono state studiate dal marketing con riferimento a differenti aspetti (Lofman 1991; Schmitt 1999; Holbrook 2000; Vescovi 2000) e hanno trovato applicazione nelle strategie di diversi operatori. Si può notare infatti una propensione verso strategie di marketing che legano sempre di più la marca, il prodotto, il servizio e il luogo d'acquisto alla sfera emotiva del cliente, utilizzando la

creazione di esperienze significative come leva competitiva (Carù e Cova 2003). Questa leva può essere utilizzata, oltre che dalle imprese, anche in azioni di marketing dirette allo sviluppo dell'offerta territoriale, creando percorsi d'acquisto che focalizzino l'esperienza sul legame esistente tra il prodotto e il territorio. Le azioni di marketing esperienziale in questo senso possono essere adottate sia dal commercio, e quindi dai punti vendita, sia dall'offerta turistica, allo scopo di creare in entrambi i casi un maggiore flusso di visitatori/consumatori.

Il retailing mix del punto vendita può essere definito in modo tale da creare un ambiente in cui far vivere al consumatore emozioni legate al bene ed esperienze e sensazioni che trasmettano i valori e la tipicità del luogo d'origine. La partecipazione plurisensoriale all'acquisto, in cui viene stimolato più di un senso nel consumatore, permette la creazione di un'esperienza (Bertozzi 2001) che nel caso dei prodotti locali può essere maggiormente enfatizzata, grazie proprio alla possibilità di vivere il legame con il territorio. Questo legame può concretizzarsi tramite la partecipazione al processo di produzione del bene, come può accadere nell'acquisto di un formaggio tipico dopo la visita guidata in caseificio, o l'acquisto di un vino prestigioso come il Brunello di Montalcino nelle enoteche o nelle aziende vinicole della zona o, per tornare ad un esempio precedente, l'acquisto di un oggetto in vetro in un punto vendita nell'isola di Murano, nel quale è possibile assistere al processo di soffiatura del vetro.

L'offerta turistica, che ha comunque sempre avuto per sua stessa natura un forte legame con il fattore esperienziale, può essere arricchita dai nuovi concetti introdotti dal *marketing experience*, in modo da sfruttare le risorse di tipicità della destinazione turistica⁵. Così alcune risorse culturali o ambientali possono diventare scenario di un'esperienza unica, come è ad esempio l'offerta a pacchetto proposta da Lastminute: due giorni da trascorrere a bordo di un'auto d'epoca attraverso i castelli del ducato di Parma, lungo la strada del prosciutto, dei vini e dei colli. L'offerta viene corredata dal kit dello *slow driver* formato da guanti e foulard. Questo elemento accessorio dell'offerta è essenziale per la materializzazione della stessa, concetto sottolineato da Pine and Gilmore (1999) che può essere sfruttato in vari modi dagli operatori turistici, ma anche dai dettaglianti, considerando che da sempre le persone acquistano oggetti in ricordo del tempo trascorso in un determinato luogo, per testimoniare e condividere le sensazioni vissute o semplicemente per concretizzare un ricordo e mantenerlo vivo nella memoria.

Il secondo strumento che può essere utilizzato per attivare il circolo virtuoso del sistema turismo-commercio-territorio è lo sviluppo di eventi, che animino il territorio e ne enfatizzino le caratteristiche e tipicità. Secondo una stima conservativa si svolgono ogni giorno nel nostro Paese un migliaio di eventi grandi e piccoli capaci di muovere cospicue risorse economiche e grandi masse di individui⁶. Gli eventi possibili sono numerosi e possono essere legati alla storia, alla cultura e alle tradizioni del luogo, fondendosi in modo armonico con la comunità locale in cui si svolgono (Kotler, Bowen e Makens 2003). Anche in questo caso lo strumento può essere legato sia agli elementi dell'offerta turistica sia a quelli dell'offerta commerciale, e l'ideazione di eventi che li sappiano sfruttare entrambi, utilizzando il territorio come fulcro, potrà generare maggior valore per il fruitore, grazie all'azione di elementi di attrazione reciproci. Sembrano infatti particolarmente interessanti per la valorizzazione del territorio gli eventi che si

⁵ Per destinazione si intende una località turistica che è in grado di generare autonomamente domanda, seguendo una logica di sviluppo turistico integrata (Della Corte e Sciarelli 2003)

⁶ <http://www.ferpi.it/aree/eventi/advexpress.htm>

basano su elementi di tipicità difficilmente replicabili in altri luoghi e che quindi danno origine ad un'offerta unica e distintiva, che il visitatore può consumare solo recandosi in quella specifica località, come avviene ad esempio per gli eventi e le feste legati alla fioritura della lavanda in Provenza o quelle dell'inizio stagione estiva, enfatizzate e sottolineate da un periodo di apertura dei Tabià in alcune zone del Trentino. Essi diventano momenti per attirare visitatori, nella veste di turisti o consumatori, e possono essere gestiti con cadenza annuale diventando un appuntamento fisso. L'evento, per poter essere considerato uno strumento di sviluppo e valorizzazione del territorio, dovrebbe essere inserito in un sistema di azioni coordinate e coerenti tra loro, che coinvolgano tutti gli attori locali e che siano in grado di creare un continuum di esperienze per il visitatore. La creazione di un evento di carattere culturale potrà coinvolgere anche l'offerta commerciale che avrà l'opportunità di trarre beneficio dal flusso di visitatori, nonché partecipare attivamente ampliando ad esempio l'apertura dei negozi oltre l'orario consueto o creando nei singoli punti vendita atmosfere a tema come accade durante l'Eurochocolate di Perugia. La realizzazione di eventi sembra essere inoltre in grado di attivare un circolo virtuoso con le leve del marketing *experience*, di quello territoriale e del marketing turistico.

Anche Internet interviene nello sviluppo del circolo virtuoso in quanto funge sia da canale di informazione in fase di scelta della destinazione turistica, sia per dare voce all'esperienza nel momento successivo al viaggio. L'avvento di Internet e la sua adozione da parte delle imprese è stato particolarmente rilevante nel settore turistico, poiché si caratterizza per un'elevata densità dei flussi informativi, facilmente digitalizzabili e quindi gestibili attraverso la Rete (Porter 2001). In particolare, ai fini della nostra analisi, assume rilevante importanza la possibilità di comunicare le offerte grazie a questo mezzo, che può essere utilizzato per aumentare l'*awareness* del territorio, supportandone l'immagine, descrivendone i fattori di attrazione, le tipicità, i prodotti e le marche locali, e pubblicizzandone gli eventi e le iniziative turistiche e commerciali anche verso pubblici distanti. Internet diventa fondamentale anche nel periodo successivo al viaggio assumendo però un ruolo differente: da mezzo di informazione a mezzo per mantenere la relazione con il territorio e la sua offerta. Esso permette infatti di tenerne vivo il legame, attraverso la creazione di *community* e *blog*, in cui si possa rafforzare il ricordo dell'esperienza⁷, e attraverso la creazione di *market place* dedicati, in cui possano essere acquistati i prodotti tipici. Tutto questo concorre alla valorizzazione dell'offerta turistica e del territorio, ma al tempo stesso genera valore per il commercio, che esportandone i prodotti aumenta i suoi profitti, e, a sua volta, si riflette positivamente sul territorio che potrà essere riconosciuto e apprezzato per le sue tipicità.

5 - Considerazioni conclusive

Gli strumenti di sviluppo del territorio presentati assumono significato e raggiungono l'obiettivo che si sono posti, solo se si concretizzano in un'immagine che rifletta gli elementi di tipicità, differenziandolo e creando un posizionamento unico dell'area all'interno della quale agiscono. Le azioni dovranno essere sia tangibili, come ad esempio la costruzione di negozi o il potenziamento delle infrastrutture, sia di

⁷Tale visione appare coerente con quanto affermato da Carù e Cova (2003), i quali ritengono che l'esperienza sia composta da quattro fasi successive: esperienza di anticipazione, esperienza d'acquisto, esperienza di consumo ed esperienza di ricordo e nostalgia.

comunicazione, ed essere basate su elementi caratteristici del territorio inteso non solo come fattore ambientale ma anche come fattore sociale. Tali azioni non dovranno essere generiche, ma riferite ad elementi specifici del territorio da promuovere e sui quali si intende costruire l'immagine desiderata (Golfetto 1996). È fondamentale che tale immagine venga percepita dal consumatore (Collesei e Ravà 2004) o turista e di conseguenza lo sviluppo di una strategia di comunicazione del territorio diventa una necessità, che si concretizza in un piano di marketing territoriale.

La strategia di comunicazione per il territorio dovrebbe trovare applicazione nella stesura di un piano di marketing territoriale al quale legare la programmazione annuale di eventi e la progettazione di nuove componenti dell'offerta turistica o commerciale. La pianificazione è strumento fondamentale nello sviluppo di un territorio e necessita sia di una visione di lungo periodo sia di una chiara definizione degli elementi di tipicità, degli obiettivi, degli strumenti necessari al raggiungimento degli stessi, permettendo in tal modo la gestione della complessità organizzativa. Si possono prevedere diversi livelli di pianificazione, con orizzonte temporale annuale o pluriennale: il piano annuale dovrà contenere la programmazione delle attività di breve periodo la cui gestione organizzativa si presenti semplice, mentre troveranno collocazione nel piano pluriennale le azioni che implicano un maggiore impatto sul territorio e che richiedono l'intervento di numerosi attori. Ad esempio, la realizzazione di un evento periodico può rientrare nel piano annuale, mentre la creazione di una nuova offerta turistico-commerciale, come un nuovo percorso eno-gastronomico che richiede la partecipazione attiva di più soggetti indipendenti, rientrerà nel piano pluriennale.

La comunicazione del territorio può essere orientata a rafforzare l'immagine già esistente oppure a modificarla seguendo le nuove esigenze del consumatore al fine sia di aumentare la soddisfazione del pubblico (turisti e consumatori) già esistente, sia di ampliare il proprio target di riferimento.

Nella stesura del piano si deve inoltre rispettare la tendenza di sviluppo già in atto, relativa all'offerta commerciale e all'offerta turistica. Ad esempio, Recoaro Terme sta tentando di modificare la sua immagine passando da un turismo medico curativo ad un turismo del benessere aprendo a nuove possibilità di creazione di proposte commerciali coerenti con tale tendenza, tramite lo sviluppo di format innovativi a tema, in grado di arricchire l'esperienza turistica con elementi complementari.

Nella realizzazione della strategia di azione proposta emerge il problema fondamentale di individuare quale sia il soggetto a cui possa essere affidata l'attività decisionale relativa al territorio. Gli attori coinvolti sono numerosi, diversi tra loro per esigenze, fini e dimensioni, e necessitano di un coordinatore che indirizzi i loro comportamenti verso un unico obiettivo, in modo coerente e coordinato. Questo è un problema tipico legato allo sviluppo del territorio, che non avendo un proprietario ed essendo un prodotto composito, rende complessa la realizzazione di un piano organizzativo tale da azionare un circolo virtuoso che coinvolga turismo, commercio e territorio.

Considerando i numerosi interessi coinvolti e il rischio di conflitti di interesse interni derivanti dalla possibilità di ricoprire più ruoli (Filosa Martone 1998), il soggetto decisionale non può che rientrare nella categoria dei *policy maker* e deve riuscire a creare una cornice all'interno della quale i vari operatori commerciali e turistici possono compiere le loro scelte e attuarle nel rispetto di un orientamento comune.

Si deve però tenere presente che del territorio si occupano da un lato il *city manager*, con il compito creare le condizioni favorevoli per attrarre popolazione e investimenti verso un territorio definito in genere sulla base di confini politici, dall'altro gli enti

locali, le associazioni di categoria, gli operatori turistici e altri soggetti promotori dei Sistemi Turistici Locali, con lo scopo invece di attirare visitatori all'interno di un “contesto turistico omogeneo e integrato”⁸. La visione che caratterizza le due categorie di soggetti non permette lo sviluppo e l'implementazione di quella che si è precedentemente definita “offerta del territorio” in quanto le azioni messe in atto per l'attrazione di investimenti non sempre sono coerenti con l'offerta turistica e commerciale e, viceversa, le azioni che si renderebbero necessarie all'incremento del turismo non sempre sono coerenti con le esigenze dei residenti e degli investitori. Si propone quindi di individuare un Responsabile del Territorio la cui funzione sia quella di definire le linee guida che dovranno essere intraprese per la sua valorizzazione. Tale organo deve redigere un piano di marketing per il territorio, che contenga proposte e piani di sviluppo demandando la loro attuazione ai vari soggetti coinvolti nei progetti di valorizzazione del territorio (Comuni, Province, Enti locali, Camere di Commercio, Associazioni di categoria...). Oltre ad un piano di marketing l'organo individuato dovrà predisporre un piano di comunicazione in modo da fornire unitarietà e coerenza a tutte le iniziative rispettando una rigosità formale. Le diverse competenze richieste, sia di marketing sia di comunicazione, fanno ritenere che tale ruolo possa essere svolto da una struttura esterna, come potrebbe essere una società di consulenza. I soggetti solitamente chiamati a governare il territorio non sembrano infatti idonei a ricoprire tale posizione a causa degli interessi parziali di cui sono portatori.

Nella definizione di un piano territoriale emergono alcuni problemi legati soprattutto alla dimensione temporale dei risultati, difficilmente valutabili nel breve periodo. Il problema, in particolare, si presenta con riferimento alla creazione dell'immagine legata alla vocazione del territorio, in quanto le attività di comunicazione non hanno impatto diretto sui risultati. L'utilizzo di indicatori per il monitoraggio dei risultati ottenuti risulta utile per una corretta pianificazione del territorio. Tali indicatori possono essere sia di natura qualitativa, come ad esempio quelli di *customer satisfaction*, sia di natura quantitativa, come ad esempio il numero di partecipanti ad un certo evento, il numero di acquisti effettuato in un determinato periodo ecc..

Il territorio come si è visto, offre molteplici spunti che permettono la sua valorizzazione: risorse ambientali, storiche e culturali possono essere sfruttate per incrementare il numero di visitatori, turisti o consumatori in base al contesto. Si creano inoltre delle sinergie che derivano dall'attivazione del circolo virtuoso tra turismo, commercio e territorio, grazie all'utilizzo di alcuni strumenti come la creazione di esperienze, di eventi e l'adozione di Internet quale mezzo per l'aumento e la diffusione del valore del territorio. Nel nostro Paese sono numerose le possibilità di ideare eventi ed esperienze legate alle risorse ambientali, storico e culturali di cui è ricco e che spesso non trovano adeguata valorizzazione. Per cogliere tali potenzialità si devono superare due limiti che rappresentano il punto di debolezza del sistema:

- la capacità organizzativa, data dalla complessità del sistema;

⁸ Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate.

Gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati. (Art. 5, legge 135/2001)

- la capacità comunicativa, data dallo scarso dominio degli strumenti di comunicazione, soprattutto quelli innovativi, che caratterizza l’Italia.

Rispetto alla situazione attuale essi rappresentano due minacce che possono essere superate aprendo nuove vie allo sviluppo delle singole aree territoriali e dei prodotti locali ad essi collegati che fino ad oggi sono stati spesso poco sfruttati.

Bibliografia

Aaker D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Milano, Franco Angeli, 1997.

Afuah A., Tucci C.L. e Virili F., *Modelli di e-business: acquisire vantaggi competitivi con organizzazioni Internet-based*, Milano, Mc-Graw-Hill, 2002.

Ancarani F., "Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico sociali", *Economia e Diritto del Terziario*, N.1, pp 179-198, 1999.

Baker J., Grewal D. e Levy M., "An experimental approach to making retail store environmental decision", *Journal of Retailing*, Vol. 68, Winter, pp 445-460, 1992.

Becattini G., "La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti industriali", *Economia e politica industriale*, N.1, 1999.

Bertozzi P., "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", *Micro&Macro Marketing*, Anno X, N.3, pp 413-431, 2001.

Carù A. e Cova B., "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro&Macro Marketing*, Anno XII, N.2, pp 187-211, 2003.

Camagni R., "Globalizzazione e sviluppo delle economie locali: la sfida per le grandi aree urbane", *Atti del convegno Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma, Università LUISS, 5/3/99 *Sinergie*, pp 11-19, 1999.

Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Milano, FrancoAngeli, 1999.

Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Torino, Giapichelli Editore, 1996.

Castaldo S. e Botti S., "La dimensione emozionale dello shopping", *Economia & Management*, N.1 pp 17-37, 1999.

Codeluppi V., "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", *Micro&Macro Marketing*, Anno X, N.3, pp 403-412, 2000.

Collesei U. e Ravà V., (a cura di), *La comunicazione d'azienda*, Torino, Isedi, 2004.

Della Corte V. e Sciarelli M., "Evoluzione del marketing nella filiera turistica: il ruolo dell'information and communication technology", in Andreani J.C. Collesei U. (a cura di) *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing - Venezia*, 28-29 novembre, 2003.

Farinet A. e Ploncher E., Marketing e la nuova economia della mobilità, n Andreani J.C. Collesei U. (a cura di) *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing - Venezia*, 28-29 novembre, 2003.

Filosa Martone R., "La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing", *Economia & Management*, N.6, pp 13-23, 1998.

- Godfrey K. e Clarke J., *Manuale di Marketing territoriale per il turismo*, Firenze, Le Monnier, 2002.
- Golfetto F., "Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina", *Economia & Management*, N.5, pp 103-111, 1996.
- Hoolbrook M.B. e Hirschmann E.C., "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *Journal of consumer research*, N.9 September pp 132-140, 1982.
- Hoolbrook M.B., "The millennial consumer in the texts of our time: experience and entertainment", *Journal of Macromarketing*, Vol. 20 N.2, December pp 178-192, 2000.
- Keller K. L., *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall International Edition, 2003.
- Kotler P., Bowen J. e Makens J., *Marketing del turismo*, Milano, McGraw-Hill, 2003.
- Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti* Milano, Egea, 2002.
- Lofman B., "Elements of experiential consumption: an exploratory study", *Advances in consumer research*, Vol. 18, pp 729-735, 1991.
- MacCannell D., "Reflections and Reviews: The Ego Factor in Tourism", *Journal of Consumer Research* 29 1, pp. 146-151, 2002.
- McIntosh R. e Goeldner C., *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Wiley, New York, 1990.
- Merlo L., *Elementi di marketing turistico*, Roma, Editrice Gnesotti, 1990.
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Milano, Guerini e Associati, 1999.
- Pine II B.J. e Gilmore J.H., *The Experience Economy. Work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Porter M. E., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, pp 63-78, 2001.
- Rullani E. L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra de-costruzione e internazionalizzazione, in Varaldo R. e Ferrucci L. (a cura di) *Il distretti industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Schmitt B.H., *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.

Scipioni A. e Vecchiato G., *Marchio d'area: strumento di competizione turistica*, Milano, Franco Angeli, 2002.

Sicca L., "L'orientamento strategico dell'azienda dettagliante moderna", in Sicca L. (a cura di), *Il marketing dell'azienda dettagliante moderna*, Padova, Cedam, 1990.

Snepenger D.J., Murphy L., O'Connell R. e Gregg E., "Tourists and residents use of a shopping space", *Annals of Tourism Research*, Vol.30, N.3, July, pp 567-580, 2003.

Snepenger D., Reiman S., Johnson J. and Snepenger M., "Is Downtown Mainly for Tourists?", *Journal of Travel Research*, Vol. 36 N. 4, pp. 5-12, 1998

Texier L. e Valle J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", *Reveu Francaise de Gestion*, Janvier- Fevrier pp 45-55, 1992.

Vaccà S. e Cozzi G., "Come governare la globalizzazione dello sviluppo economico", *Economia & Management*, N.4, 2002 pp 59-68.

Valdani E. e Jarach D. "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone V. (a cura di), *L'occupazione possibile*, Milano, Etas Libri, 1998.

Varaldo R. e Caroli M.G., "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Atti del convegno Il marketing per lo sviluppo locale*, Roma, Università LUISS, 5/3/99 *Sinergie*, N.49, pp 73-84, 1999.

Vescovi T., "Communicating rationality and emotional experiences. E-commerce vs. physical retail communication strategies", in: *Marketing Communication in the New Millennium*, CMC, Erasmus University, Rotterdam, 2000.

Vescovi T. e Checchinato F., "Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio", in Andreani J.C. Collesei U. (a cura di) *Atti del III Congresso Internazionale sulle Tendenze del Marketing - Venezia*, 28-29 novembre, 2003.