

The brand building process of a convention destination

Giacomo Del Chiappa
Phd in Marketing and Management
Contract Professor of Economics and Management of Small and Medium Enterprises
University of Sassari – Faculty of Economics
Via Torre Tonda, 34
07100 Sassari

Office: +39 (079) 20.17.320

mail-to: gdelchiappa@uniss.it

7th International Congress “Marketing Trends” – Venice, 17-19 January 2008

Il processo di costruzione della marca di una destinazione congressuale

Abstract

Negli ultimi anni le destinazioni congressuali, al pari delle imprese, si trovano a operare in contesti ipercompetitivi.

In siffatti contesti, la vera fonte del vantaggio competitivo di una destinazione risiede non solo nei beni e servizi congressuali/turistici “tradizionali” ma, al contrario e con un peso variabile a seconda delle specifiche tipologie di “convegno” in essa realizzate, nelle risorse immateriali, emotive e simboliche che essa è capace di evocare nell’immaginario della domanda.

Emerge, quindi, il predominante ruolo della marca come principale variabile che il turista utilizza per valutare prima, e per scegliere poi, la meta del proprio viaggio diventando, per tale via, la principale fonte del vantaggio competitivo di una destinazione turistica.

Prendendo le mosse da una rassegna dei principali contributi che la letteratura economico-aziendale ha offerto per definire il concetto di destinazione congressuale, il presente lavoro prosegue descrivendo le principali specificità che la distinguono rispetto ad una tradizionale destinazione turistica e, infine, analizza il processo di creazione e governo della marca-destinazione. Con riferimento a quest’ultimo aspetto, si tratta di porre in evidenza come la marca di una destinazione congressuale sia l’esito dell’operare di un sistema che intesse relazioni con sovra e sotto sistemi e, quindi, evidenziare il peso che ognuno di essi esercita all’interno del processo.

Parole chiave: destinazione congressuale, marca-destinazione, destination branding

Abstract

In the last years convention destinations, like enterprises, are to be considered as real competitive units operating in contexts that are getting more and more competitive.

Within these competitive arenas, the real source of a destination’s competitive advantage does not lay only on “traditional” tourist and convention services but also – and with a different weigh depending on the particular type of convention – on the immaterial, emotional and symbolic resources that it is able to evoke in the imagery of visitors (destination brand).

The article begins analyzing the most relevant contributes that economics and management studies have offered in order to define a convention destination, it goes on describing the mains differences despite a traditional tourist destination, it defines a destination brand and, finally, it suggests a destination brand formation process. With respect to this latter aspect, the article points out that a destination brand is the result of the actions and activities realized by a complex system that develops relationship with other different systems and, then, highlights that each of them has a different weigh in the process.

Keywords: convention destination, destination brand, destination brand building.

1. La destinazione congressuale: aspetti definitivi

Una destinazione congressuale deve essere considerata, in maniera simile a quella turistica, come un prodotto complesso e sistemico che può essere definito solo adottando un approccio poliedrico che coniuga la delimitazione di uno spazio geografico, i contenuti del prodotto, la prospettiva della domanda e dell'offerta¹.

La destinazione congressuale diventa così un luogo nel quale si svolgono diverse tipologie di “convegni”² e tende a sovrapporsi con il territorio nel quale operano i soggetti pubblici e/o privati che direttamente o indirettamente contribuiscono alla realizzazione dell'evento, operatori che nel loro insieme costituiscono la cosiddetta filiera congressuale (Figura 1).

Da quanto appena detto si evince, quindi, che la sede del convegno (albergo, palacongressi, sede storica, ecc.)³ con le sue caratteristiche quali-quantitative rappresenta solo una parte del prodotto destinazione congressuale – quella centrale – che la domanda, finale e/o intermedia, ricerca per soddisfare le proprie esigenze⁴.

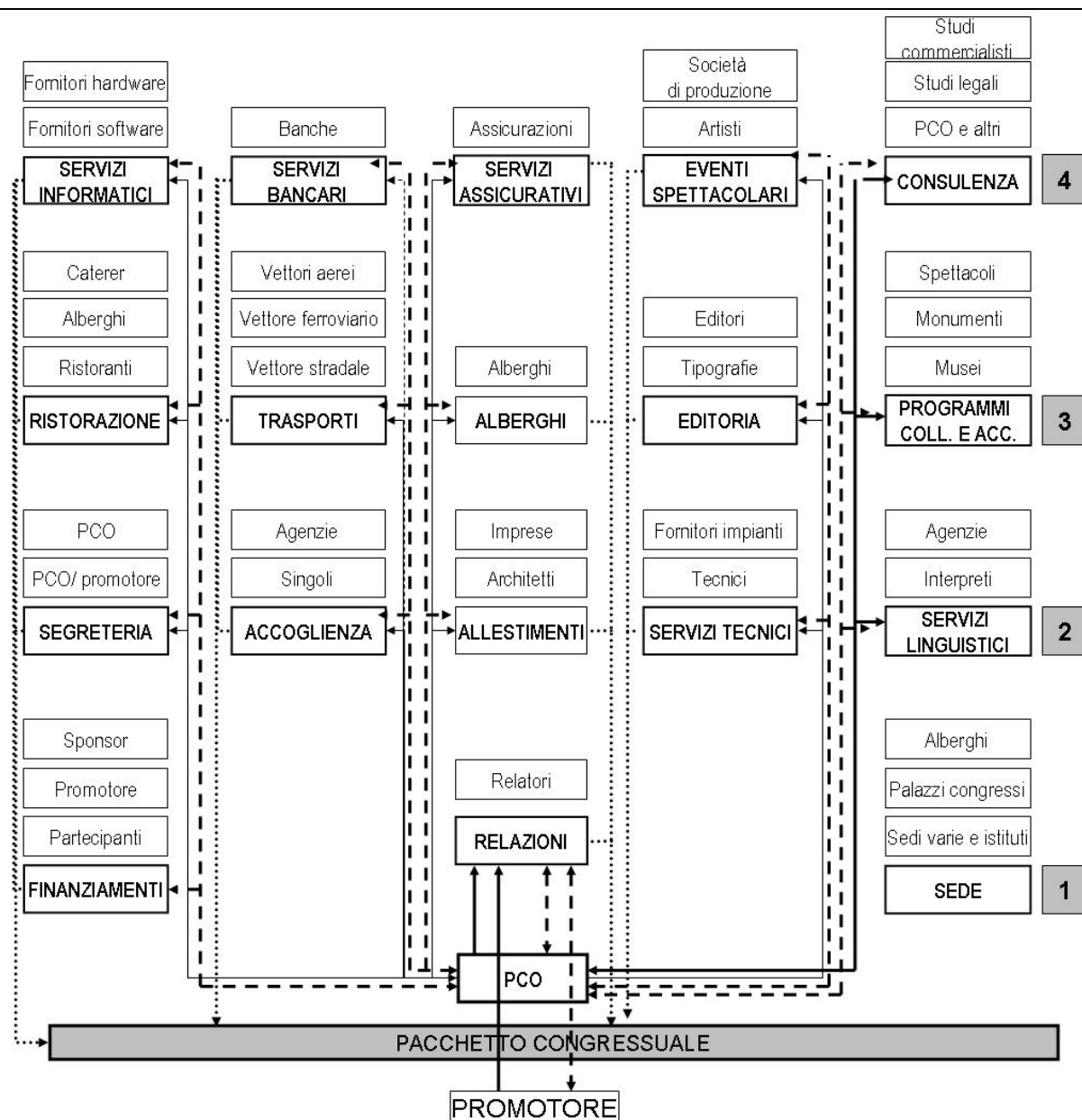
¹ Per un'analisi delle prospettive definitorie del concetto di destinazione turistica sia consentito il rinvio a G. Del Chiappa, 2005, pp. 883-892.

² Le diverse forme di “convegno” sono distinguibili in base ad un numero veramente elevato di fattori tra i quali: l'importanza rivestita all'interno del settore congressuale e il numero medio dei partecipanti (F. Di Cesare, 1995), gli obiettivi, la frequenza, la durata, i tempi di organizzazione, la comunicazione pre-evento, l'importanza della scenografia e dell'allestimento, ecc. (R. Musco, 1995, pp. 83-94, G. Maresu, 2002, cap. 15). Si parla così di conferenza, congresso, convention aziendale, forum, seminario, simposio, viaggio di incentivazione e motivazione, tavole rotonde, workshop, ecc. (Meeting Professionals International, 1999, cap. 2)

³ Per una rapida rassegna delle diverse tipologie di sedi si veda, ad esempio, F. Di Cesare, 1995, pp. 1293-1299.

⁴ “Qualunque località dotata di un centro congressi, è potenzialmente anche una destinazione congressuale. Si tratta naturalmente di pura astrazione in quanto per soddisfare l'esigenza di un qualunque evento aggregativo occorrono altri servizi, strutture e professionalità specifiche” (G. Maresu, 2002, p. 78).

Figura 1 – La filiera congressuale



Legenda

- 1 = Prodotto generico
- 2 = Prodotto atteso
- 3 = Prodotto ampliato
- 4 = Prodotto potenziale

- > Flussi fisici
- > Flussi fisici-forniture
- > Flussi informativi

Fonte: C. M. Golinelli, 1995, p. 1320.

Difatti, la destinazione congressuale è da considerarsi come un sistema di offerta territoriale nel quale alla sede del convegno si aggiunge un'ampia gamma di servizi "periferici" (S. Ferrari, 2002, pp. 77-81) che garantiscono alla sede stessa una facile accessibilità e mobilità

interna, adeguate strutture ricettive, sedi e servizi congressuali, collegamenti efficienti, valenze turistiche di tipo accessorio (ludico-ricreative) e, non meno importante, l'immagine – e, più in generale, la marca – attraverso la quale il sistema di offerta congressuale del territorio si posiziona nel mercato⁵.

In ogni caso, è bene precisare che la scelta della destinazione, che normalmente precede la scelta della specifica sede del convegno (J. D. Clark, K. W. McCleary, 1995), non è comunque determinata – da parte dei promotori, dei PCO, MP, DMC, Incentive House, ecc⁶ – soltanto da fattori tecnico-logistici, ma anche dalla capacità che la stessa ha di conferire valore aggiunto all'evento, in coerenza con la personalità del promotore e con gli obiettivi che questo intende raggiungere. Di conseguenza, anche località poco attrezzate e strutturate sotto l'aspetto logistico possono essere scelte per certi tipi di eventi a patto che siano dotate di un'attrattiva, un fascino e un'immagine che siano capaci di incentivare le persone (visitatori più che turisti in senso stretto) a partecipare al convegno⁷, di motivare i partecipanti (G. Maresu, 2002, p. 78) e, infine, di evocare in essi delle associazioni mentali che permettono al promotore di realizzare gli obiettivi per il quale il convegno è stato organizzato⁸.

2. La marca di una destinazione congressuale: aspetti definitivi

Le destinazioni congressuali, considerabili al pari delle imprese come delle vere e proprie unità concorrenziali (T. Bieger, 1998, p. 7), si trovano oggi ad operare in contesti sempre più competitivi per effetto dell'ampliamento delle arene competitive conseguente all'evoluzione dei sistemi di comunicazione e di trasporto e della sempre maggiore varietà, variabilità e complessità delle esigenze espresse dalla domanda.

In tali contesti, la vera fonte del vantaggio competitivo di una destinazione risiede non solo nei beni e servizi turistico-congressuali “tradizionali” ma, anche e con un peso variabile a seconda delle diverse tipologie di “convegno” considerate, nelle risorse immateriali (F.

⁵ E' evidente il richiamo al concetto di prodotto turistico globale (M. Rispoli, M. Tamma, 1991; F. Casarin, 1996).

⁶ PCO e MP sono, rispettivamente, gli acronimi di Professional Conference Organizer e Meeting Planner. Per approfondimenti sulle due figure e sui relativi ruoli e competenze si veda R. Musco, 1995, cap. 8; R. Musco (a cura di), 2006.

⁷ Infatti, è opportuno ricordare che le persone possono avere o meno la libertà di decidere se partecipare ad un convegno a seconda che si tratti di convegni di associazioni o aziendali.

⁸ Si pensi a quanto siano importanti tali aspetti per la scelta di una località in cui organizzare un viaggio di incentivazione e di motivazione.

Ancarani, 2001, p. 103), emotive e simboliche che essa è capace di evocare nell'immaginario della domanda (marca-destinazione) trasformandosi in "palcoscenico" nel quale organizzare e mettere in scena il convegno facendo vivere ai partecipanti esperienze coinvolgenti e uniche, da vivere in maniera personale e partecipativa.

Nonostante questa affermazione appaia oramai ampiamente condivisa sia a livello scientifico che operativo, è facile riscontrare come la letteratura economico-aziendale che si occupa di *destination marketing & management* – e, più in generale, di marketing del turismo – abbia iniziato ad analizzare il concetto di marca e le connesse problematiche di *destination branding* solo in tempi relativamente recenti (L. A. Cai, 2002, p. 720; C. Blain, S. E. Levy, J. R. B. Ritchie, 2005, p. 328)

Inoltre, è facile riscontrare come spesso il concetto di marca-destinazione sia stato studiato e analizzato senza averne data prima una precisa definizione, confinandolo erroneamente solo ai problemi rilevabili nel processo di formazione dell'immagine (Cai L. A., 2002, p. 722; M. Konecnik, W. C. Gartner, 2007)⁹ o, ancora, assimilandolo a quello di marchio e di logo, di certo riduttivo rispetto al primo (G. Del Chiappa, 2005, pp. 895-896; C. Blain, S. E. Levy, J. R. B. Ritchie, 2005, p. 329) non fosse altro che per il fatto che quest'ultimo tende ad evidenziare solo la funzione segnaletica della marca.

Proprio per questo si suggerisce di definire la marca-destinazione come una specifica relazione che una data località turistico-congressuale istituisce con un dato mercato di riferimento per l'affermazione del proprio sistema di offerta (G. Del Chiappa, 2005)¹⁰. Una relazione che si sviluppa intorno all'insieme dei significati e delle valenze funzionali, simboliche, epistemiche, sociali¹¹ e, infine, emozionali che la domanda mediante la marca attribuisce all'offerta di una determinata destinazione congressuale (N. Tapachai, R. Waryszak, 2000; H. Bansal, H. A. Eiselt, 2004)¹².

⁹ Come afferma giustamente L. A. Cai, 2002, p. 723, e come avremo meglio modo di rilevare in seguito descrivendo il processo attraverso il quale si forma la marca di una destinazione congressuale: "A brand image is not a brand but a source of his equity, and a very important one when it comes to destination branding".

¹⁰ Un approccio non dissimile è quello utilizzato da G. Hankinson, 2004; N. Nickerson, R. Moisey, 1999, p. 217.

¹¹ "...il possesso e l'ostentazione dei nostri beni costituiscono elementi essenziali della nostra identità e costituiscono un vettore importante della comunicazione interpersonale" (D. Dalli, S. Romani, 2003, pp. 8-9).

¹² A ben vedere, abbracciando tale definizione il concetto di marchio e di logo continuano ad avere una loro utilità in quanto risultano essere gli elementi "visivi" attraverso i quali la destinazione crea la relazione con il proprio mercato di riferimento. Una ricerca condotta su alcune DMO (destination management organization) dimostra come nella prassi operativa l'interesse per le problematiche legate al design del logo siano veramente

Si può affermare, quindi, che la marca-destinazione esiste solo nella misura in cui essa riesce ad occupare uno spazio nella mente dei turisti/visitatori e non, al contrario, per il semplice fatto di essere un toponimo geografico, un nome o un simbolo (K. Kaplanidou, C. Vogt, 2003).

La marca-destinazione, al pari di una marca industriale (K. L. Keller, 1998, p. 49; A. Di Gregorio, 2003, pp. 156-157), viene in sostanza a rappresentare la memoria dell'offerta turistica della destinazione congressuale sintetizzando, da un lato, la sua intera storia evolutiva e, dall'altro, l'esperienza che i turisti/visitatori e altri soggetti hanno nel tempo maturato nei suoi confronti.

Anzi, si potrebbe addirittura pensare che la marca, sintesi di tutte le valenze funzionali e simboliche che si sono sedimentate lungo l'intero percorso evolutivo compiuto dal sistema di offerta di una località, sia in effetti la "destinazione" che viene scelta come "palcoscenico" nel quale organizzare e mettere in scena il convegno e far vivere ai partecipanti esperienze coinvolgenti, uniche e memorabili, da vivere in maniera personale e partecipativa¹³.

La marca-destinazione, quindi, è e contiene in sé la promessa di soddisfare, secondo precise modalità, i bisogni e le esigenze della domanda rispettando dei precisi obblighi di coerenza, di continuità e socio-culturali. Ciò con riferimento sia al processo di comunicazione e alle valenze immateriali che questo alimenta, sia alle modalità di erogazione del prodotto e alle sue caratteristiche tecniche e materiali. Rispettando queste tre categorie di obblighi la destinazione sviluppa intorno a sé tre precise tipologie di risorse – rispettivamente credibilità, legittimità e affettività (A. Semprini, 1992, p. 53) – che ne aumentano la capacità di attrazione¹⁴ e, quindi, la capacità di sopravvivenza del relativo sistema di offerta (G. Del Chiappa, 2005, 905-911).

La marca – e, quindi, l'insieme delle valenze funzionali e simboliche che essa esprime e sintetizza – esercita una significativa influenza sul comportamento di scelta della domanda (E.

numerosa. Tra queste (G. Hankinson, 2004, p. 333): "support our destination image, provides a label that describes us, differentiates us from other destinations, creates a consistent image of what guests can expect to experience, for use on merchandise, supports the overall vision and strategic plan of the organization, unites all destination firms/organizations under one symbol, ensures copyright protection".

¹³ Ciò ovviamente quando la marca-destinazione abbia una connotazione positiva e unica rispetto a quella dei concorrenti.

¹⁴ Più in particolare, l'attrattività di una destinazione risulta essere funzione delle risorse del territorio (supply-side) e della domanda (demand-side). In proposito si veda, ad esempio: S. Formica, M. Uysal, 2006; Y. Hu, B. Ritchie, 1993, p. 25.

Alkjaer, 1976), un'influenza che è destinata a variare a seconda dello specifico target di mercato al quale la destinazione congressuale si riferisce¹⁵ (Rittichainuwat B. N., Qu H., Brown T. J., 2001, p. 95; A. Beerli, J. D. Martin, 2004, p. 678) e, quindi, a seconda della diversa tipologia di evento aggregativo a cui la domanda "intende partecipare".

Ad esempio, si può in primo luogo ritenere che tale influenza sia maggiore, a parità di altre condizioni, nel caso di convegni associativi vista la libertà che in questi casi risulta connotare i processi decisionali dei singoli partecipanti (Oppermann M., Chon K., 1997) e, quindi, la minore razionalità che ne guida i relativi comportamenti di scelta¹⁶. Al contrario, il ruolo della marca sarà mediamente minore nel caso dei convegni aziendali visto che in questo caso – ad esempio – tutti gli aspetti organizzativi, logistici ed economici dell'evento vengono decisi da un'azienda che in quanto tale adotta un comportamento tipicamente razionale.

In realtà, anche nel caso dei convegni organizzati dalle aziende sarebbe più opportuno discriminare l'importanza che la marca assume nel processo di scelta della destinazione in base alla specifica tipologia di evento e, più in particolare, in base alla diversa natura degli obiettivi che attraverso di esso l'impresa intende raggiungere. Ad esempio, la marca – e, quindi, l'insieme delle valenze funzionali e simboliche che essa rappresenta – riveste un'importanza minore nel caso si tratti di scegliere la destinazione di un seminario rispetto a quello in cui si debba, al contrario, decidere dove svolgere un viaggio di incentivazione e di motivazione. Infatti, mentre nel primo caso l'obiettivo prioritario dell'azienda è quello di informare/formare i dipendenti, nel secondo è quello di motivare e incentivare i dipendenti facendo loro vivere emozioni e esperienze uniche e memorabili; è evidente, quindi, come nel successo di un viaggio di incentivazione e motivazione sia fondamentale l'immaginario che la marca della destinazione congressuale evoca nella testa dei partecipanti.

Dalle considerazioni riferite emerge, quindi, la possibilità di evidenziare una diversa ed eterogenea influenza che la marca esercita sul processo di scelta di una destinazione turistica e di una destinazione congressuale, una diversità ed un'eterogeneità che deriva dal fatto che

¹⁵ Nel settore congressuale, i principali segmenti di domanda sono rappresentati da imprese, sindacati, partiti politici, sindacati, organizzazioni senza scopo di lucro, enti amministrativi (locali, nazionali e internazionali), università e, infine, gli enti ecclesiali.

¹⁶ Per utili approfondimenti circa i fattori che influenzano la scelta di partecipare ad un convegno si veda anche M. Oppermann, K. S. Chon, 1997; H. Q. Zhang, V. Leung, H. Qu, 2007.

nel secondo caso (quello della destinazione congressuale) si tratta – almeno in parte – di un mercato *business-to-business*¹⁷.

Allo stesso tempo, emergono anche notevoli similarità per le inevitabili sovrapposizioni e interrelazioni che si vengono a creare tra sistema turismo e sistema congresso (G. Maresu, 1992, pp. 23-24). È oramai ampiamente condiviso che curare lo sviluppo dell’offerta congressuale di una destinazione possa contribuire significativamente allo sviluppo economico-turistico della stessa favorendo l’incremento degli arrivi, delle presenze, della spesa turistica e dell’indotto economico (F. Golfetto, 2004, p. 139), la destagionalizzazione, l’attrazione di nuovi segmenti di mercato, il lancio sul mercato di una nuova località, l’incremento della notorietà della destinazione ospitante e il miglioramento e/o riconversione della sua immagine – e, quindi, il verificarsi di un effetto halo (Getz, 1997, p. 60) –, il miglioramento dei servizi pubblici e delle infrastrutture (B. N. Rittichainuwat, H. Qu, T. J. Brown, 2001; S. Ferrari, 2002, pp. 51-53) e, non meno importante, facendo sì che il partecipante decida di scegliere, o di suggerire ad altre persone, la destinazione nella quale ha partecipato ad un convegno come meta di una futura vacanza (J. R. Abbey, C. K. Link, 1994, p. 274; S. Ferrari, 2002, p. 115)¹⁸.

3. Il processo di costruzione della marca di una destinazione congressuale: chi ne è responsabile?

Anche prescindendo da qualsiasi forma di coordinamento e/o di azioni condivise, la somma dei comportamenti dei diversi attori che concorrono alla messa a punto del sistema di offerta di una destinazione congressuale crea nella memoria dei pubblici di riferimento una certa notorietà e un definito set di associazioni funzionali, emotive e simboliche (immagine), dando così vita a quella che abbiamo definito marca-destinazione (G. Del Chiappa, 2006a; G. Del Chiappa, 2006b).

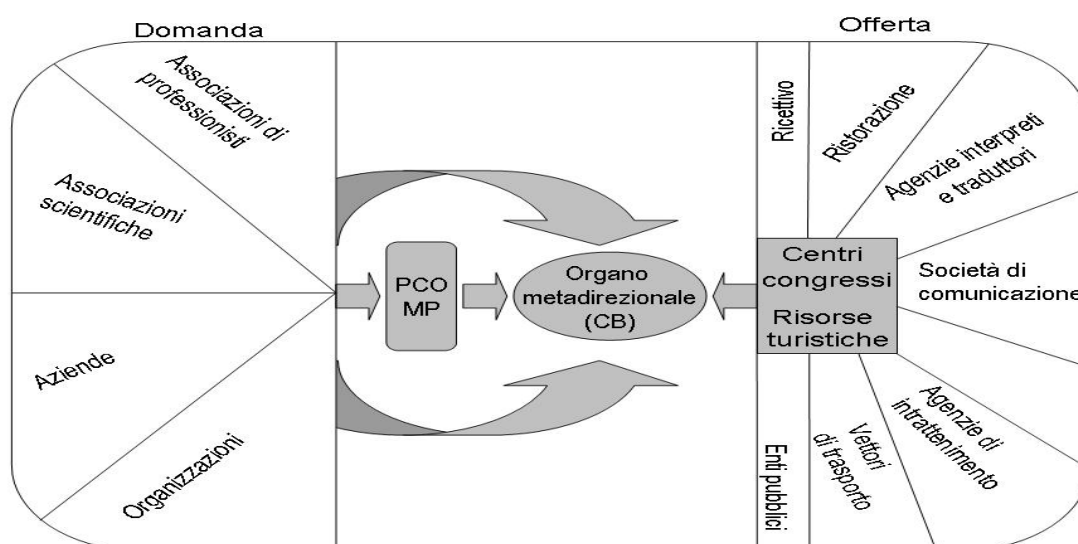
¹⁷ Altre specificità che la destinazione congressuale presenta rispetto ad una normale destinazione turistica sono individuabili, ad esempio, in un diverso uso degli strumenti di promozione e comunicazione – prevalentemente quelli tipici del B2B quali, ad esempio, fiere/“borse” di settore, educational e direct marketing sul trade (si veda, ad esempio, M. Oppermann, K. S. Chon, 1997, p. 183) – nella peculiarità dei sistemi distributivi e nell’influenza che questi svolgono nel processo di collocamento del prodotto-destinazione sul mercato e sull’affermazione della relativa marca.

¹⁸ Più in generale, gli impatti che gli eventi – e, quindi, anche i convegni – possono produrre sul territorio della destinazione ospitante sono classificabili in: economico, di esposizione, di attenzione, cognitivo, comportamentale di immagine. Per utili approfondimenti si veda F. Golfetto, D. Rinallo, 2004, pp. 161-173.

Proprio per questo motivo, e allo scopo di riuscire a costruire una marca con una forte e chiara connotazione positiva, è auspicabile che i diversi attori del territorio provvedano – attraverso un processo di negoziazione e di concertazione – a costituire un organo di metamangement (spesso, ma non sempre, corrispondente ad un Convention Bureau¹⁹) che, agendo alla stregua di una cabina di regia e di mediatore relazionale (E. Rullani, 2004), guidi e metta a sistema i loro singoli comportamenti in modo che le associazioni da essi generati nella domanda siano reciprocamente coerenti e, quindi, capaci di posizionare il prodotto-destinazione in modo unico e distintivo (R. B. Gartrell, 1994, p. 25; G. Del Chiappa, 2006).

Il Convention Bureau dovrebbe diventare quindi un attore chiave e centrale nel governo e nella supervisione della marca intesa come specifica relazione che una data località turistico-congressuale è riuscita ad istituire con la propria domanda di riferimento per l'affermazione del proprio sistema di offerta (Figura 2).

Figura 2 – Le relazione tra domanda e offerta congressuale



Fonte: M. Antonioli Corigliano, 1997, p. 12.

Del resto, il fatto di attribuire la responsabilità di creare e sviluppare la marca-destinazione ad una cabina di regia a composizione pubblica e privata è giustificabile per il fatto che la marca-

¹⁹ I meta-organizzatori “assolvono alla funzione di stimolare, ampliare, fornire gli strumenti per approfondire le relazioni tra imprese prima e gli investimenti delle stesse nell’organizzazione reticolare poi. Più che di specifici organismi, si tratta in molti casi di funzioni svolte (più o meno consapevolmente) da imprese e organismi pubblici e para-pubblici (F. Golfetto, 2004, pp. 111-112).

destinazione rappresenta un bene pubblico (K. Socher, P. Tschurtschenthaler, 2003, pag. 102), così come molte delle attività che ne supportano i processi decisionali²⁰.

A quest'ultimo riguardo si pensi, ad esempio, alle ricerche di marketing che devono essere effettuate per reperire informazioni sul comportamento della domanda e sui comportamenti dei concorrenti, per organizzare attività di comunicazione che diano visibilità all'intera destinazione, per monitorare nel tempo i livelli di notorietà e immagine che la destinazione congressuale è riuscita ad affermare nel tempo (P. Tschurtschenthaler, 2000, pag. 25, K. Socher, P. Tschurtschenthaler, 2003, pag. 102)²¹.

In sintesi, l'organo di meta-management rappresenta quella forma organizzativa e quello strumento di integrazione che, ex-ante rispetto all'erogazione del prodotto, favorisce l'emersione dalla struttura del territorio di un sistema di offerta (la destinazione congressuale) che – gestito secondo una precisa impostazione strategica e una chiara visione manageriale – risulti competitivo rispetto a quello delle località turistiche concorrenti e, quindi, capace di attrarre flussi di visitatori compatibili alle proprie necessità di sopravvivenza (C. M. Golinelli, 2002; C. Gallucci, 2003; T. Pencarelli, F. Forlani, 2002).

4. Il processo di costruzione della marca di una destinazione congressuale

Dopo aver individuato il soggetto responsabile del processo di costruzione, sviluppo e consolidamento della marca di una destinazione congressuale si tratta di capire come tale processo sia articolato e, quindi, quali siano i principali problemi che l'organo di metamanagement deve al riguardo risolvere.

A tale scopo, bisogna prima di tutto precisare che la conoscenza di marca dipende in primo luogo (Figura 3)²²:

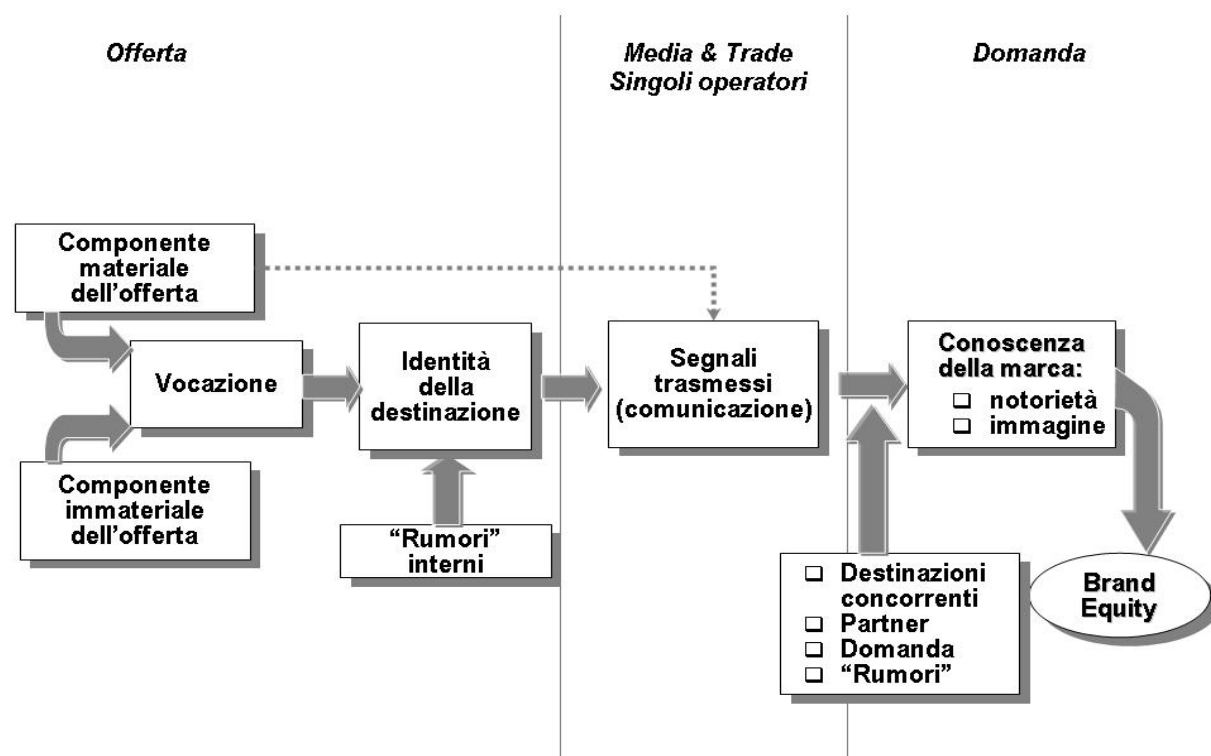
²⁰ Più in generale, la responsabilità strategica e di sviluppo di una destinazione non può essere attribuita esclusivamente né agli operatori pubblici, per la mancanza di competenze e capacità tipicamente possedute dalle organizzazioni private, né tanto meno a quelli privati, per le difficoltà che questi ultimi incontrerebbero nel cercare di catalizzare legittimazione e consenso intorno alle proprie iniziative (M. Tamma, 2000, p. 53; M. Tamma, 2002, p. 34).

²¹ Per approfondimenti circa le funzioni svolte dall'organo di meta-management si veda anche, ad esempio, F. Golfetto, 2004, p. 112. Per approfondimenti circa il modo con il quale viene valutata l'attività dei Convention Bureaus si veda K. Weber, 2001 riportante un'interessante ricerca condotta su un campione di 500 organizzatori di convegni appartenenti a MPI, la più grande associazione del settore congressuale a livello mondiale.

²² Tale impostazione presenta delle parziali similarità rispetto a quella originariamente proposta nell'ambito dei beni industriali da J. N. Kapferer, 1995. e poi formalizzata da S. M. Brondoni, A. Di Gregorio, 1995. Allo stesso

- a) dalla componente materiale dell'offerta (processi di comunicazione implicita);
- b) dall'identità di marca che la destinazione intende affermare presso la domanda di riferimento (comunicazione esplicita di marketing).

Figura 3 – Il processo di costruzione della marca-destinazione



Fonte: nostre elaborazioni

Più in particolare, l'identità di marca deve essere definita in maniera da essere coerente con la vocazione turistica del territorio, ossia con la naturale inclinazione che questo esprime in ragione delle risorse materiali (tipologie di sedi congressuali, attrattive *man-made*, morfologia e caratteristiche del territorio, ecc) e immateriali (ospitalità, paesaggi, cultura, ecc) disponibili (C. M. Golinelli, 2002; A. Pastore, F. Ricotta, M. Vernuccio, 2003; C. Nigro, M. Trunfio, 2003).

Inoltre, si tratta di verificare se esiste incompatibilità o meno tra la vocazione turistica primaria e quella congressuale e le rispettive stagionalità²³, se esistono infrastrutture, strutture e servizi coerenti e in grado di supportare e di rispondere alle specifiche esigenze del turismo

tempo, essa presenta però sostanziali differenze a motivo delle specificità rilevabili nel comparto turistico e, soprattutto, nella messa a punto e nella comunicazione/promozione di un prodotto-destinazione.

²³ Per il turismo congressuale la bassa stagione corrisponde al periodo luglio-agosto e dicembre-febbraio; la media a quello marzo-aprile; l'alta maggio-giugno, settembre-novembre e mid week (G. Maresu, 2002, p. 29).

congressuale (G. Maresu, 2002, p. 25). In effetti, anche per la formulazione delle strategie di marca delle destinazioni pare lecito suggerire, come per le imprese, la necessità di adottare nella realizzazione delle attività di comunicazione un orientamento alla trasparenza (A. Siano, 2001) che abbia l'obiettivo di creare un'immagine realmente corrispondente alla sostanza dell'offerta turistica della destinazione e non quello di ovviare, mediante la produzione di significati semantici e simbolici, alle sue lacune intrinseche (C. Sartori, 1990). In effetti, è solo in simili circostanze che è lecito immaginare la capacità della destinazione di garantire l'allineamento tra l'immagine attesa e l'immagine percepita e, quindi, la soddisfazione e la fedeltà del visitatore (Rittichainuwat B. N., Qu H., Brown T. J., 2001; Oppermann M., 2000). A questo punto preme sottolineare che l'identità definita dall'organo di metamanagement nella fase ex-ante al processo di comunicazione, non necessariamente corrisponde al modo in la domanda turistica percepisce l'offerta della destinazione.

Proprio per questo, è utile distinguere il concetto di identità da quello di immagine. Difatti, l'identità è definita come l'insieme delle idee, degli attributi e dei valori attraverso i quali la destinazione intende presentarsi ai propri mercati di riferimento mentre l'immagine, al contrario, rappresenta il modo in cui di fatto la domanda di riferimento percepisce tale l'identità²⁴; percezioni che, come indicato dalla letteratura economico-aziendale, possono avere natura cognitiva, affettiva e complessiva (S. Baloglu, C. Love, 2005, p. 744)²⁵.

Lo "scollamento" tra identità e immagine aziendale è possibile, ed è ciò che nella realtà dei casi si verifica, in quanto i significati valoriali delle comunicazioni trasmesse dalla destinazione possono essere "distorti" dalla stessa azione dei media (J. Mercille, 2005), dalle diverse attività di *destination placement* (S. Hudson, J. R. B. Ritchie, 2006, p. 396; N. Morgan, A. Pritchard, 1998; A. Seaton, B. Hay, 1998; H. Kim, S. L. Richardson, 2003), dalle attività di comunicazione poste in essere dai singoli operatori che contribuiscono alla messa a

²⁴ Le dimensioni e gli attributi rispetto ai quali la domanda sviluppa le associazioni funzionali e simboliche che originano l'immagine della destinazione sono raggruppabili in nove categorie, e cioè: "natural resources, general infrastructure, tourist infrastructure, tourist leisure and recreation, culture, history and art, political and economic factors, natural environment, social environment, atmosphere of the place" (A. Beerli, J. D. Martin, 2004). Si veda anche (M. G. Gallarza, I. G. Saura, H. C. Garcia, 2001, p. 63).

²⁵ "...Cognitive evaluations referring to the individuals own knowledge and beliefs about the object (an evaluation of the perceived attributes of the object), an affective appraisals relating to an individual's feelings towards the object...cognitive component is an antecedent of the affective component...the combination of these two factors produce an overall, or compound, image relating to the positive, or negative, evaluation of the product or brand" (A. Beerli, J. D. Martin, 2004, p. 658).

punto del sistema di offerta che la marca-destinazione rappresenta (F. Casarin, 1996, pag. 66)²⁶, da quelle della concorrenza, dei partner e degli intermediari responsabili della distribuzione/promozione del prodotto congressuale (PCO, MP, Incentive House, T.O, ecc)²⁷, dal modo con il quale la domanda turistica decodifica – in base a fattori personali (A. Beerli, J. D. Martin, 2004) alle proprie precedenti esperienze²⁸ e al passaparola – i messaggi ricevuti e, infine, dal contesto economico-sociale in cui ha luogo la decodifica stessa.

A ben vedere, quindi, la marca della destinazione congressuale risulta essere l'esito dell'operare di un sistema che intesse relazioni con sovra e sotto sistemi (G. M. Golinelli, 2000; C. M. Golinelli, 2002) e si configura, per tale via, come un *relational network brand* (Figura 4).

In sintesi, è proprio in funzione delle attività di comunicazione esplicite e implicite trasmesse e, inoltre, del modo in cui queste ultime vengono percepite dai propri mercati di riferimento che una destinazione riesce ad affermare una certa marca con un certo grado di conoscenza, sia in termini di notorietà (dimensione quantitativa) che di immagine (dimensione qualitativa)²⁹.

Sono proprio la notorietà e l'immagine le due risorse che determinano il valore della marca-destinazione ossia la sua brand equity (J. N. Kapferer, 1992; K. L., Keller 1993; K. L. Keller, 1998)³⁰. Più in particolare, si può ritenere che, rispetto ad un certo istante temporale, il valore della marca sia determinabile misurando la conoscenza che la destinazione è riuscita ad

²⁶ In questo senso, non dovrebbe sottovalutarsi il ruolo esercitato dalla comunità locale stante la significativa influenza che questa può esercitare, tramite il suo comportamento e la sua comunicazione, sulla percezione che i visitatori hanno della destinazione (M. G. Gallarza, I. G. Saura, García H. C., 2001, p. 61).

²⁷ Si veda, ad esempio, M. Grosspietsch, 2004; D. J. Clark, M. R. Evans, B. J. Knutson, 1997.

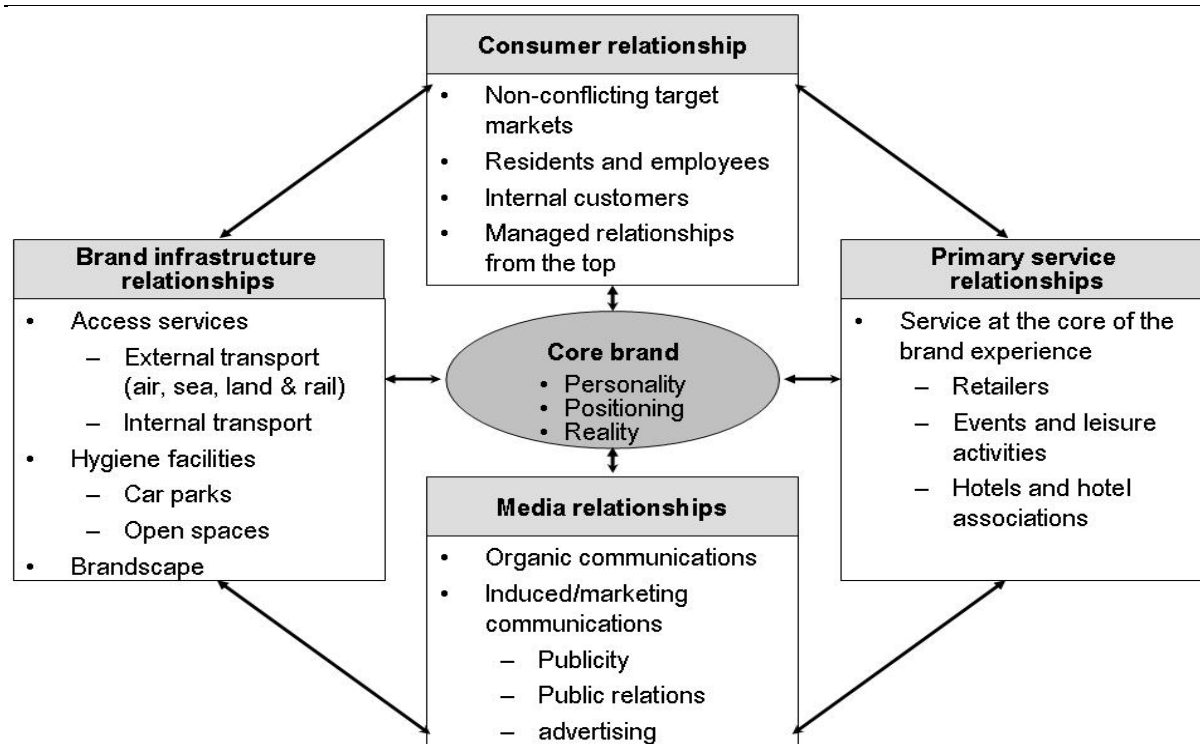
²⁸ Come alcune ricerche hanno dimostrato, l'immagine percepita di una destinazione cambia a seconda che si tratti di turisti che visitano per la prima volta la destinazione o che, al contrario, abbiano già precedenti esperienze (B. N. Rittichainuwat, H. Qu, T. J. Brown, 2001).

²⁹ La notorietà è determinata dal numero dei turisti che conoscono la marca-destinazione e che, quindi, sono capaci di identificarla attraverso uno o più dei suoi elementi distintivi. L'immagine di marca è definita come l'insieme delle associazioni, credenze, idee ed impressioni che i turisti di riferimento sviluppano intorno all'offerta turistica di una data destinazione. Per alcuni approfondimenti si vedano, tra gli altri, A. Aaker, 1997; K. L. Keller, 1998; P. Kotler, H. D. Haider, I. Rein, 1993.

³⁰ Tale visione trova conferma anche nella prassi operativa. Una ricerca empirica condotta su un campione di destination management organizations dimostra, infatti, che il 33,3% e il 21,1% del campione pensa rispettivamente ai termini di immagine e di notorietà quando riflette sul significato del destination branding (G. Hankinson, 2004, p. 335).

affermare – in termini di notorietà e di immagine – nei confronti del proprio mercato di riferimento (S. M. Brondoni, A. Di Gregorio, 1995) e, quindi, analizzando la natura dei benefici strategici, gestionali e di marketing che questa consente di esplorare e sfruttare (G. Del Chiappa, 2005, pp. 905-911).

Figura 4 – La marca della destinazione come network relazionale



Fonte: Hankinson, 2004.

Sotto il profilo operativo, la misurazione – a intervalli regolari di tempo – dei livelli di notorietà e d'immagine della marca-destinazione e il loro sistematico confronto con quelli delle destinazioni concorrenti rappresenta, pertanto, un compito prioritario che l'organo di meta-management deve svolgere per poter riuscire a disporre delle informazioni necessarie a orientare i processi decisionali strategici della destinazione che si trova a governare (G. Del Chiappa, 2005).

Più in particolare, l'organo di metamanagement dovrebbe riuscire ad affermare – sia sotto il profilo della notorietà che dell'immagine – una marca capace di occupare una posizione nella mente dei turisti/visitatori che abbia connotazione positiva e, allo stesso tempo, sia unica e distintiva rispetto a quella delle destinazioni concorrenti (F. Gilmore, 2002, p. 60).

Infatti, a parità di altre condizioni, il fatto che una destinazione turistica goda di una notorietà maggiore dei concorrenti – sebbene sia certamente cosa positiva – non porta necessariamente alla scelta del suo sistema di offerta se, allo stesso tempo, anche la sua immagine non risulta

avere una caratterizzazione positiva e unica (Rittichainuwat B. N., Qu H., Brown T. J., 2001, p. 84).³¹.

Allo stesso tempo, una marca-destinazione che goda di un'immagine positiva e unica rispetto ai concorrenti con riferimento però ad un target davvero ridotto (bassa notorietà) non descriverebbe una situazione positiva. Infatti, in queste circostanze la marca-destinazione potrebbe non essere capace di attrarre un numero di turisti/visitatori sufficiente a garantire la piena valorizzazione delle risorse, capacità e attività turistiche presenti nella località che essa rappresenta e, quindi, potrebbe dimostrarsi incapace di favorire la competitività e la sopravvivenza del relativo sistema di offerta turistica³².

Alla luce di ciò, risulta evidente che un compito primario dell'organo di metamanagement è proprio quello di riuscire a capire se la scarsa capacità competitiva della marca-destinazione dipenda da problemi legati alla notorietà e/o all'immagine; a seconda dei casi sarà diversa, infatti, la natura degli interventi che dovranno essere realizzati (Figura 5).

Un secondo compito prioritario al quale l'organo di meta-management deve assolvere è quello di verificare l'esistenza di eventuali gap e discrasie tra l'immagine del prodotto/servizio del singolo operatore e quella della destinazione nel suo complesso e, più in generale, nella verifica di come organizzazioni esterne di vario tipo (media, trade, ecc) veicolano l'immagine della destinazione e dei suoi attributi. Ciò consente di capire se ai fini della competitività della destinazione sia possibile confermare le strategie di marca adottate o se, al contrario, sia necessario un loro riorientamento a livello di sistema destinazione, di singolo sub-sistema o di entrambi.

Al fine di specificare ulteriormente la natura dei possibili problemi che si possono sperimentare nel gestire il grado di *overlapping* tra l'immagine della destinazione e quella del singolo sub-sistema di offerta, è utile distinguere i casi in cui l'immagine negativa del singolo

³¹ La notorietà è da considerarsi, quindi, come una condizione necessaria ma non sufficiente ai fini della scelta della destinazione; in effetti, una destinazione congressuale non nota non potrebbe essere ricompresa nel set delle possibili alternative di scelta e, quindi, le probabilità che essa possa essere scelta come sede per la realizzazione di un convegno sarebbero ridotte se non nulle (J. D. Clark, K. McCleary, 1995). Inoltre, è altrettanto chiaro che la notorietà è un presupposto fondamentale per lo sviluppo dell'immagine della destinazione; infatti, nessun visitatore potrebbe sviluppare associazioni funzionali e simboliche intorno ad un sistema di offerta che non conosce (A. Milman, A. Pizam, 1995; S. Landi, 2003; U. Martini, 2005).

³² Peralto, non va dimenticato che a volte i bassi livelli di notorietà di una destinazione congressuale contribuiscono non poco a conferirle forti connotati di esclusività e, quindi, di attrattività.

sub-sistema di offerta si riferisce ad un prodotto/servizio noto e provato o, al contrario, ad uno non ben conosciuto (F. Casarin, 1996, p. 65).

Figura 5 – Immagine e notorietà della destinazione: azioni di intervento

		Immagine della destinazione	
		positiva	negativa
Notorietà della destinazione	alta	Conferma delle strategie di comunicazione adottate	Interventi qualitativi sui contenuti delle attività di comunicazione Indagini sui motivi delle percezioni negative e interventi sulla qualità dell'offerta
	bassa	Aumento della consistenza quantitativa della comunicazione Razionalizzazione e riorganizzazione del <i>media-mix</i>	Aumento della consistenza quantitativa della comunicazione Razionalizzazione e riorganizzazione del <i>media-mix</i> Interventi qualitativi sui contenuti delle attività di comunicazione

Fonte: Nostre elaborazioni

Infine, data l'elevata varietà e eterogeneità delle fonti che implicitamente e esplicitamente veicolano e promuovono l'immagine di una destinazione, un terzo e fondamentale compito dell'organo di metamanagement diventa quello di implementare un'efficace strategia di comunicazione integrata, ossia una strategia che abbia lo specifico obiettivo di integrare e rendere reciprocamente coerenti i diversi contenuti, messaggi e strumenti di comunicazioni utilizzati dalle diverse fonti.

In caso contrario, infatti, si rischierebbe di alimentare la formazione di più immagini di marca che, seppur riferite alla stessa destinazione, risulterebbero tra loro contrastanti finendo, quindi, col disorientare la domanda nel corso dei propri processi di scelta.

5. Considerazioni di sintesi e futuri indirizzi di ricerca

È oramai opinione largamente condivisa che il turismo congressuale rappresenti un segmento di notevole importanza nell'ambito dell'industria turistica per i numeri che esso genera, per le complementarità e la diversa stagionalità che esso esprime rispetto ad altri segmenti turistici, per l'integrazione territoriale che un suo efficace e efficiente sviluppo consente di realizzare e, più in generale, per gli effetti (economici, di esposizione, di attenzione, cognitivi,

comportamentali e di immagine) che esso produce sul territorio della destinazione ospitante (F. Golfetto, D. Rinallo, 2004, pp. 161-173).

Negli attuali contesti, caratterizzati sempre più dall'ipercompetitività, la vera fonte del vantaggio competitivo di una destinazione congressuale risiede non solo nei beni e servizi turistico-congressuali "tradizionali" ma, anche e con un peso variabile a seconda delle diverse tipologie di "convegno" considerate, nelle risorse immateriali, emotive e simboliche che essa è capace di evocare nell'immaginario della domanda (marca-destinazione).

Dopo aver precisato che cosa si debba intendere per destinazione congressuale, il presente lavoro ha inteso proporre un modello utile a descrivere il processo di costruzione della marca-destinazione e, al contempo, individuare alcune specificità che riguardano (si veda paragrafo 2):

- a) la diversa influenza che la marca esercita nel processo di scelta di una destinazione congressuale rispetto a quello di una normale destinazione turistica, una diversità derivante dal fatto che nel primo caso (quello della destinazione congressuale) si è di fronte ad un mercato sostanzialmente del tipo *business to business* nel quale, pertanto, i comportamenti di scelta tendono a caratterizzarsi per una maggiore razionalità e, quindi, per una minore influenza delle valenze immateriali. In realtà, pur rimanendo sempre nel novero del prodotto congressuale, l'influenza esercitata dalla marca nel processo di scelta è stata discriminata anche in base alla natura dello specifico target di mercato al quale la destinazione congressuale si riferisce, in base alla diversa tipologia di convegno (associativo o aziendale) a cui la domanda "intende partecipare" e, nell'ambito di quello aziendale, in base alla natura specifica degli obiettivi perseguiti (ad esempio, formazione o incentivazione e motivazione);
- b) la diversa natura e il diverso ruolo e peso che i diversi soggetti coinvolti in tale processo giocano nell'affermazione della marca destinazione congressuale. In questo senso, il peso degli intermediari (PCO, MP, DMC, *Incentive house*, ecc) è da considerarsi certamente significativo sia nel processo di collocamento del prodotto sul mercato, sia in quello di costruzione e affermazione della relativa marca. Infatti, sono spesso questi intermediari che orientano la scelta del cliente verso una destinazione piuttosto che l'altra "narrandone" le attrattive, le caratteristiche qualitative e, più in generale, le valenze funzionali e immateriali;
- c) la diversa natura e il diverso peso che gli strumenti di comunicazione/promozione svolgono nel processo di costruzione e sviluppo della marca della destinazione

congressuale. A questo riguardo, tendono a prevalere gli strumenti tipici dei mercati *business to business* quali, ad esempio: fiere e “borse” di settore, educational e direct marketing sul trade, internet, inserti, riviste di settore utilizzate dai professionisti come strumento di lavoro, motori di ricerca specialistici, ecc.

In estrema sintesi, si può quindi ritenere che il presente lavoro abbia contribuito a chiarire – attraverso il modello di costruzione della marca proposto – aspetti gestionali rilevanti delle destinazioni congressuali, con particolare riferimento alla problematica dell’immagine. Per tale, esso ha permesso di disegnare una cornice teorica all’interno della quale sono individuabili almeno tre futuri indirizzi di ricerca finalizzati, rispettivamente, a “quantificare” il diverso peso che la marca – e, quindi, le valenze funzionali e simboliche che essa porta a sintesi – assume nei processi di scelta della destinazione congressuale a seconda della specifica tipologia di convegno che si tratta di realizzare, ad analizzare come vengano utilizzati gli strumenti di promozione e comunicazione e, infine, a “misurare” il diverso peso e la diversa influenza esercitata dai diversi soggetti che, come è stato rilevato nel paragrafo 4, sono coinvolti nel processo di costruzione della marca.

Bibliografia

- Abbey J. R., Link C. K., 1994, "The Convention and Meeting Sector: Its Operation and Research Needs", in (J. R. B: Ritchie e C. R. Goeldner), *Travel, Tourism, and Hospitality Research*, 2° ed., Wiley, New York.
- Alkjaer E., 1976, "Images and realities in Congress Tourism", in *Journal of Travel Research*, vol. 14, n° 4, pp. 14-15.
- Antonioli Corigliano M., 1997, "Il Convention Bureau nel contesto Europeo", in *Atti del Convegno "Turismo congressuale in Lombardia: affermazione e ruolo nel quadro europeo"*, Milano.
- Baloglu S., Love C., 2005, "Association meeting planners' perceptions and intentions for five major US convention cities: the structured and unstructured images", in *Tourism Management*, vol. 26, pp. 743-752.
- Beerli A., Martin J. D., 2004, "Factors influencing destination image", in *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n° 3, pp. 657-681.
- Blain C., Levy S. E., Ritchie J. R. B., 2005, "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations", in *Journal of Travel Research*, vol. 43, May, pp. 328-338.
- Brondoni S. M., Di Gregorio A., 1995, *Brand Equity e politica di marca*, Progetto Comunicazione Aziendale, Rapporto di Ricerca n. 2/94, C.R.E.A – Centro di Ricerche Economico Aziendali, Università Bocconi, DEPA – Dipartimento di Economia Politica e Aziendale, Università degli Studi di Milano.
- Cai L. A., 2002, "Cooperative Branding for Rural Destinations", in *Journal of Travel Research*, vol. 29, n° 3, pp. 720-742.
- Casarin F. (a cura di), 2007, *Il marketing dei prodotti turistici*, volume 2, Giappichelli Editore, Torino.
- Casarin F., 1996, *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, G. Giappichelli, Torino.
- Casarin F., 2007, *Il marketing dei prodotti turistici*, volume 1, Giappichelli Editore, Torino.
- Clark D. J., M. R. Evans, B. J. Knutson, 1997, "Selecting a site for an association convention: An Exploratory look at the types of power used by committee members to influence decisions", in *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, vol. 5, n° 1, pp. 81-93.

- Clark J. D., McCleary K. W., 1995, "Influencing associations' site selection process", in *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*, vol. 26, n° 2, pp. 61-68.
- Dalli D., Romani S., 2003, 2° ed., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Davidson R., Rogers T., 2006, *Marketing Destinations and Venues for Conference, Conventions and Business Events*, Elsevier, Butterworth Heinemann, New York.
- Del Chiappa G., 2005, "Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche", in *Economia e Diritto del Terziario*, n° 3, pp. 883-918.
- Del Chiappa G., 2006a, "Il ruolo della marca nella promozione delle destinazione congressuale", in *e20 Il primo giornale degli eventi e delle sponsorizzazioni*, ADV Express, ottobre, 2006.
- Del Chiappa G., 2006b, "La marca nella promozione della destinazione congressuale", relazione al convegno *Obiettivi, strategie e azioni per la promozione dell'Italia congressuale*, Palazzo del Turismo – Riccione, 19 maggio 2006.
- Di Cesare F., 1995, "Il turismo degli eventi aggregativi e l'offerta delle imprese alberghiere", in *Economia e Diritto del Terziario*, n° 3, pp. 1283-1309.
- Ferrari S., 2002, *Event Marketing. I Grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.
- Formica S., M. Uysal, 2006, "Supply and Demand Evaluations: An Analytical Framework", in *Journal of Travel Research*, vol. 44, pp. 418-430.
- Gallarza M. G., Saura I. G., García H. C., 2002, "Destination Image: Towards a Conceptual Framework", in *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n° 1, pp. 56-78.
- Gartrell, R. B., 1994, *Destination Marketing for convention and visitor bureaus*, II° ed., Dubuqu, IA: Kendall/Hunt Publishing.
- Getz D., 1997, *Event management and event tourism*, Cognizant Communication, Elmsford, USA.
- Golfetto F., 2004, *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e per il territorio*, Egea, Milano.
- Golfetto F., Rinallo, D., 2004, "L'impatto delle manifestazioni fieristiche sull'immagine delle aree ospitanti: una verifica quantitativa", in F. Golfetto, *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, Egea, Milano.
- Golinelli C. M., 1995, "Il ruolo del PCO nella filiera congressuale e le interrelazioni con l'impresa alberghiera", in *Economia e Diritto del Terziario*, n° 3, 1995, pp. 1311-1336.

- Golinelli C. M., 2002, *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Golinelli G. M., 2000, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- Grosspietsch M., 2004, "Perceived and projected image of Rwanda: visitors and international tour operators perspectives", in *Tourism Management*, vol. 27, pp. 225-234.
- Hankinson, G., 2004, "Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands", in *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n° 2, pp. 109-121.
- Hu Y., Ritchie B., 1993, "Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach", in *Journal of Travel Research*, Fall, pp. 25-34.
- Hudson S., Ritchie J. R. B., 2006, "Promoting Destinations via Film Tourism: An Empirical Identification of Supporting Marketing Initiatives", in *Journal of Travel Research*, vol. 44, May, pp. 387-396.
- Jun J., McCleary K. W., 1999, "Classifying US association meeting planners based on international destination selection criteria: a case study of South Korea", in *Hospitality Management*, vol. 18, pp. 183-199.
- Keller K. L., 1993, "Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity", in *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22.
- Kim H., Richardson S., 2003, "Motion Picture Impacts on Destination Images", in *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n° 1, pp. 216-237.
- Konecnik M., Gartner W. C., 2007, "Customer-based Brand Equity for a Destination", in *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n° 2, pp. 400-421.
- Maresu G., 2002, *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*, Hoepli, Milano.
- Meeting Professionals International, 1999, *Professional Meeting Management*, Vanden Broele Grafische Groep.
- Mercille J., 2005, "Media Effects on Image: The Case of Tibet", in *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n° 4, pp. 1039-1055.
- Milman A., Pizam A., 1995, "The role of awareness and Familiarity with a Destination: The Central Florida Case", in *Journal Of Travel Research*, vol. 33, n° 3, pp. 21-27.
- Morgan N., Pritchard A., 1998, *Tourism Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*, New York, Wiley.
- Musco R. (a cura di), 2006, *Standard professionali meeting manager e meeting co-ordinator*, Carlo Delfino Editore, Sassari.

- Musco R., Canti S., 1995, *Il meeting planner: un professionista tra sociologia e marketing. Dalla teoria ai casi concreti. Dinamiche interne e esterne degli eventi aggregativi*, D'Angeli Editore, Milano.
- Nickerson N., Moisey R., 1999, "Branding a State from Features to Positioning. Making It Sample, in *Journal of Vacation Marketing*, n° 5, pp. 217-226.
- Oppermann M., 1996, "Convention destination images: analysis of association meeting planners' perceptions", in *Tourism Management*, vol. 17, n° 3, pp. 175-182.
- Oppermann M., 2000, "Tourism Destination Loyalty", in *Journal of Travel Research*, vol. 39, pp.78-84.
- Oppermann M., Chon K., 1997, "Convention participation decision-making process", in *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n° 1, pp. 178-191.
- Park S., Petrick J. F., 2006, "Destinations' Perspectives of Branding", in *Annals of Tourism Research*, vol. 33, n° 1, pp. 262-265.
- Rispoli M., Tamma M., 1991, *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova.
- Rittichainuwat B. N., Qu H., Brown T. J., 2001, "Thailand's International Travel Image", in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 82-95.
- Rullani E., 2004, *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Seaton A. hay B., 1998, "The Marketing of Scotland as a Tourist Destination", in R. Maclellan, R. Smith (a cura di), *Tourism in Scotland*, International Thompson Business Press, London, pp. 1-41.
- Severt D., Wang Y., Chen P., Breiter D., 2007, "Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference", in *Tourism Management*, vol. 28, pp. 399-408.
- Smith A., 2005, "Reimagining the City. The Value of Sport Initiatives", in *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n° 1, pp. 217-236.
- Weber K., 2001, "Meeting Planners' use and evaluation of convention and visitor bureaus", in *Tourism Management*, vol. 22, pp. 599-606.
- Zhang H. Q., Leung V., Qu H., 2007, "A refined model of factors affecting convention participation decision-making", in *Tourism Management*, vol. 28, pp. 1123-1127.