

VII INTERNATIONAL CONGRESS “MARKETING TRENDS”

Università “Ca’ Foscari”, Venezia, 17-19 gennaio 2008

Alfonso Siano

Ordinario di Corporate Communication

sianoalf@unisa.it

personal web site: www.scienzecom.unisa.it/Siano/index.htm

Maria Giovanna Confetto

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese

Docente di Marketing e Comunicazione

mconfetto@unisa.it

Agostino Vollero

Dottore di Ricerca in Marketing e Comunicazione

Borsista post-dottorato

avollero@unisa.it

Università degli Studi di Salerno

Facoltà di Lettere e Filosofia

Dipartimento di Scienze della Comunicazione

Via Ponte Don Melillo, 84084 Fisciano (SA)

Tel. +39 089 962121

Fax +39 089 963013

GOVERNANCE-STRUTTURA-SISTEMA: UN MODELLO DI MANAGEMENT DELLA COMUNICAZIONE PER IL MARKETING TERRITORIALE*

Abstract

Nella letteratura di marketing viene spesso data per scontata l'analogia tra le attività di comunicazione d'impresa e quelle relative ad una specifica area territoriale, attraverso una semplificazione che pone l'equivalenza tra brand/prodotto e offerta territoriale. Si tende ad enfatizzare il ruolo dell'immagine, senza attribuire altrettanta considerazione al ruolo svolto dalla reputazione del territorio. Tale prospettiva presuppone la possibilità di estendere le logiche del marketing e della comunicazione d'impresa ai contesti territoriali, portando a sovrastimare l'importanza delle componenti visive dell'immagine, espresse in primo luogo dal brand territoriale. Essa, da un lato, trascura l'azione dei molteplici fattori esogeni ed endogeni, di tipo strutturale e sistemico, intervenienti nel determinare l'immagine e la reputazione di un territorio e, dall'altro, non favorisce la visione allargata e sinergica delle complesse e variegate attività di place communication, indispensabile, invece, ai fini della corretta assunzione di decisioni in materia.

Obiettivo del presente lavoro è la proposta di un framework che, basato su una prospettiva sistemica, permetta la comprensione dei complessi meccanismi di funzionamento della comunicazione integrata del territorio. Si propone un modello di management della comunicazione territoriale fondato sull'individuazione di un set di leve (strutturali e sistemiche) e sull'utilizzo selezionato delle stesse - da parte del decision-maker -, allo scopo di migliorare i risultati della comunicazione, in termini di place image e place reputation, e di rafforzare la competitività del territorio.

Abstract

In marketing literature the analogy between the activities of corporate communication and those relative to a specific territorial area is often taken for granted, with a simplification that sets the equivalence between the product(/brand) and the local offer. In that way, the role of place image is emphasized, without giving the same consideration to the role of place reputation. Such perspective implies the possibility to extend marketing and communication logics from firms to territorial contexts, overestimating the importance of the visual components of the image (first of all represented by the place brand). Such point of view neglects the action of the various exogenous and endogenous factors - structural and systemic - that intervene to determine the place image and reputation, and it does not favor a comprehensive and synergic vision, essential to assume proper decisions about the complex and different activities of place communication.

The aim of the present paper is the proposal of a framework based on the systemic approach that allows the understanding of the complex working mechanisms of the integrated place communication. We propose a place communication management model based on the individualization of a set of leverage points (structural and systemic); these levers - selected by the decision-maker, from time to time, - aim to improve the communication results, in terms of place image and place reputation, and to strengthen the competitiveness of the territory.

Keywords: *place marketing, place communication, place identity, place image, place reputation, communication and reputation management*

* Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni e del contributo di tutti gli autori, i paragrafi 2, 3, 3.1, 3.7, 3.8 e 5 sono da attribuirsi ad Alfonso Siano, il paragrafo 3.8.1 è da attribuirsi a Maria Giovanna Confetto, i paragrafi 1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 e 4 sono da attribuirsi ad Agostino Vollero.

1. Introduzione al marketing territoriale e alla place communication

Il crescente e diffuso interesse, non solo in ambito accademico, nei confronti dell'applicazione dei modelli e delle tecniche di marketing per la gestione delle attività di promozione del territorio è da rintracciarsi, principalmente, nella crescente competizione tra città, regioni e nazioni a livello globale, in cui territori diversi si contendono risorse di vario tipo (investimenti esteri, incentivi governativi, turisti e/o residenti), allo scopo di ottenere una posizione favorevole rispetto alle altre locations e garantire il proprio sviluppo¹ (Kotler *et al.*, 1999; Varaldo e Caroli, 1999; Rullani, 1999; Golinelli C. M., 2002).

Dalla metà degli anni Ottanta, emerge una nuova logica di governo e gestione delle pubbliche amministrazioni e del territorio, definita New Public Management, in cui nuovi strumenti di gestione (tra cui il marketing e la comunicazione) rivestono un ruolo essenziale (Ashworth e Voogd, 1988; Meneguzzo, 1995; Caroli, 1999). Con l'emergere del New Public Management si tende ad abbandonare il modello classico, burocratico e giuridico-istituzionale, del rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadino, a favore di un modello di erogazione del servizio pubblico, secondo le logiche economico-aziendali (Storlazzi, 1997; Valdani e Ancarani, 2000).

In realtà, oltre a tale motivazione pratica (la necessità di trovare nuovi metodi di gestione del territorio), l'applicazione del marketing al "territorio", nell'arco degli ultimi trenta anni, deriva anche da ragioni di ordine teorico. La progressiva estensione del marketing concept (Kotler e Levy, 1969) ad ambiti non strettamente legati alla produzione di beni/servizi costituisce la premessa per il trasferimento di pratiche di marketing a "prodotti" intesi nel senso più ampio del termine. Ecco allora che proprio l'evoluzione della disciplina in filoni di studio che si occupano delle organizzazioni non-profit (Marketing for Non-Profit Organizations), di temi di rilevanza sociale (Social Marketing), della gestione delle relazioni con i diversi stakeholders (Relationship Marketing) e della gestione dell'immagine (Marketable Image), spiega, almeno in parte, il superamento delle difficoltà nell'estensione del marketing alla gestione del territorio (Ashworth e Voogd, 1990; Varaldo e Caroli, 1999; Caroli, 1999; Kavaratzis, 2005)².

L'applicabilità del marketing ai contesti territoriali, tuttavia, non può essere acritica (Golfetto, 2000; Gilodi, 2004). Rispetto alle organizzazioni profit oriented, si rilevano notevoli differenze sia a livello del "prodotto-territorio" sia per la configurazione dell'organo decisionale delle azioni di marketing e comunicazione; d'altra parte, nelle prime applicazioni concrete, il place marketing ha dato risultati non sempre soddisfacenti³ (Sicca, 2000; Bellini, 2000).

¹ Tale situazione è determinata da una varietà di fattori esogeni, quali: la globalizzazione e la maggiore interdipendenza dei mercati mondiali, la progressiva terziarizzazione dell'economia, la crescente mobilità di risorse (materiali e immateriali), lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). D'altra parte, in risposta alla pressione competitiva crescente, diversi amministratori del territorio hanno riconosciuto nella teoria e nella pratica di marketing un possibile alleato per conseguire l'obiettivo di soddisfare i diversi stakeholders di riferimento.

² A tal proposito, Krantz e Schätzl (1997) giustificano l'applicazione del marketing alla gestione dei contesti urbani, adducendo due motivazioni principali (analogia ed efficienza). Nella prima si sostiene che tali ambiti territoriali possono essere assimilati, per i processi di scambio, alle organizzazioni produttive (metafora del territorio come impresa); la seconda motivazione si fonda sul fatto che la gestione del territorio, seguendo i principi del marketing, possa conseguire i propri obiettivi in maniera più efficiente.

³ In tali esperienze di gestione del territorio, fare marketing territoriale consisteva sostanzialmente nell'applicazione delle tecniche promozionali al territorio; successivamente, anche attraverso una ridefinizione del modello del marketing-mix (Kotler *et al.*, 1999), lo spettro delle azioni possibili si è ampliato notevolmente.

Un'ulteriore precisazione deve essere fatta anche in relazione all'ambito di applicazione della terminologia di marketing territoriale; l'espressione si inquadra ad un livello di astrazione più elevata rispetto a settori di applicazione più specifici (Golinelli *et al.*, 2006), quali:

- il marketing turistico (tourism and vacation marketing);
- il marketing urbano⁴ (city marketing);
- il marketing per l'attrazione degli investimenti;
- il marketing dei distretti;
- il marketing dei prodotti tipici locali o, più in generale, gli studi sugli effetti del luogo di origine di un prodotto⁵.

Ai fini del presente lavoro, il marketing territoriale viene inteso, perciò, come ambito di integrazione e coordinamento di processi di marketing specifici che si applicano a contesti territoriali differenti. Il marketing territoriale diventa una delle componenti del governo del territorio in quanto interfaccia prioritaria tra domanda ed offerta territoriale (Golinelli *et al.*, 2006).

Nella letteratura di place marketing più recente l'interesse si è spostato verso ambiti più specifici, quali, ad esempio, la creazione e la gestione adeguata di marca (brand management). Nel contesto territoriale, l'espressione place branding è stata associata a diversi filoni di studio, che hanno presentato aspetti anche molto diversi tra loro⁶ (Kavaratzis, 2005).

Diversi Autori hanno dimostrato che le caratteristiche di un Paese (e a volte anche gli stereotipi ad esso associati) hanno una forte influenza sulla percezione che i consumatori hanno dei prodotti con forte connotazione territoriale (Bilkey e Nes, 1982; Romeo e Roth, 1992; Maheswaran, 1994). Altri Autori, in maniera diversa, si sono soffermati sulla necessità di avere una prospettiva di gestione della comunicazione del territorio a livello di singola nazione (O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2000; Gilmore 2002; Endzina e Luneva 2004)⁷.

Nell'approccio, denominato Nation Branding, si analizzano le ricadute positive sullo sviluppo del mercato dei prodotti nazionali e gli impatti favorevoli per lo sviluppo del turismo, per l'attrazione di investimenti esogeni per nuovi insediamenti produttivi e per l'affermazione nelle relazioni di politica internazionale (Paoli, 1999; van Ham, 2001; Latusi, 2002).

Tuttavia, il filone di studi che sembra aver avuto più successo, negli ultimi anni, è quello identificato come Destination Branding. Esso fa riferimento alle attività di sviluppo della notorietà di marca delle destinazioni turistiche, siano essi Paesi, regioni e/o città (vedi tra gli altri, Hankinson, 2001 e 2004; Morgan *et al.*, 2004; Henderson, 2007). Tale corrente di ricerca ha avuto certamente il merito di porre l'attenzione sull'importanza che l'immagine e la reputazione di un territorio possono avere sui fruitori dello stesso (siano essi investitori, turisti e/o residenti). D'altra parte, gli Studiosi di destination e location branding, seppur con accenti diversi, includono in tali espressioni anche la gestione dell'insieme dell'attività di comunicazione e di marketing del territorio⁸.

⁴ Di recente si è sviluppato il filone di studi e ricerche sul marketing delle città (van den Berg *et al.*, 1994; Jensen-Butler *et al.*, 1997; Ward, 1998; Vicari e Mangiarotti, 1999; Golfetto, 2000). Un ambito di studio nel city marketing, ancora più specifico, riguarda lo sviluppo di iniziative culturali e di intrattenimento al fine di sostenere processi di rinnovamento urbano; in questo senso si parla, infatti, di *cultural branding* (Evans, 2003).

⁵ Cfr. D'Amico (2002), Golinelli *et al.* (2006), Ravazzoni (2006).

⁶ Ad esempio, una parte della letteratura ha indagato sull'influenza che il luogo di origine può avere sullo sviluppo del valore di marca di un prodotto (si vedano, tra gli altri, Kotler e Gertner, 2002; Papadopoulos e Heslop, 2002).

⁷ In questo senso, è da citare certamente il contributo di Olins (2002), che parla della nascita di "brand states" come necessità della competizione globale su risorse sempre più scarse.

⁸ In proposito, vengono spesso utilizzati anche espressioni quali *destination marketing* e *destination management* (Franch, 2002; Martini, 2005). Quest'ultimo termine si riferisce, infatti, al complesso delle strategie che mirano ad

Simile orientamento si riscontra in diversi studi che, associando il corporate branding al marketing del territorio, ritengono comparabile la gestione del brand territoriale alla marca che caratterizza l'intera impresa (corporate brand), più che ai singoli product brands. Diversi Autori hanno evidenziato le similarità nella gestione della marca a livello corporate con quella relativa ad uno specifico territorio (Anholt, 2002; Trueman *et al.*, 2004; Kerr, 2006; Hankinson, 2007). In sintesi, la tesi sostenuta è che i livelli di complessità delle grandi imprese sono confrontabili con quelli dei territori che offrono una varietà di "prodotti-locations", in quanto caratterizzati da culture (o sotto-culture) e interessi spesso molto diversi tra loro. Il principale limite di tale approccio sta nel focus ristretto alle tematiche dello sviluppo turistico, escludendo dalla trattazione importanti stakeholders del territorio e le relazioni con essi (Kerr, 2006).

Sebbene la letteratura relativa al Destination Branding fornisca un buon punto di partenza per il place marketing, in molti casi sembra insufficiente a tener conto della molteplicità dei fattori intervenienti nella formazione dell'immagine e della reputazione di una location.

2. I concetti chiave per la comunicazione del territorio

Le considerazioni del paragrafo introduttivo evidenziano la carenza in letteratura di validi modelli di place communication management. In proposito, è stata opportunamente rilevata l'assenza di chiarezza circa i criteri e le metodologie non solo per l'identificazione, la valorizzazione strategica e la governance dei sistemi turistici locali, ma anche per la promozione degli stessi (AA.VV., 2004).

Si avverte, dunque, l'esigenza di un framework che consenta la visione integrata dei diversi elementi chiave della place communication e il governo e la gestione degli stessi. L'utilità di un modello con queste finalità è tanto maggiore se si tiene conto che le risorse location-specific - tra cui per l'appunto l'immagine e, soprattutto, la reputazione - contribuiscono fortemente alla determinazione del vantaggio competitivo a livello territoriale. Se si accetta la metafora del territorio come impresa, la crescente competizione impone la costruzione, la difesa e l'accrescimento di vantaggi competitivi territoriali (Camagni, 1994; Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000; Latusi, 2002). Come per l'impresa, anche per il territorio la reputation diventa fattore chiave di successo. I contributi sviluppati in seno alla Resource Based View evidenziano come la reputazione rappresenti una risorsa specifica tra le più rare ed inimitabili, accumulabile lentamente nel corso del tempo, perché frutto di un fenomeno per sua natura socialmente complesso, in grado di rappresentare una notevole barriera all'imitazione (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Amit e Schoemaker, 1993).

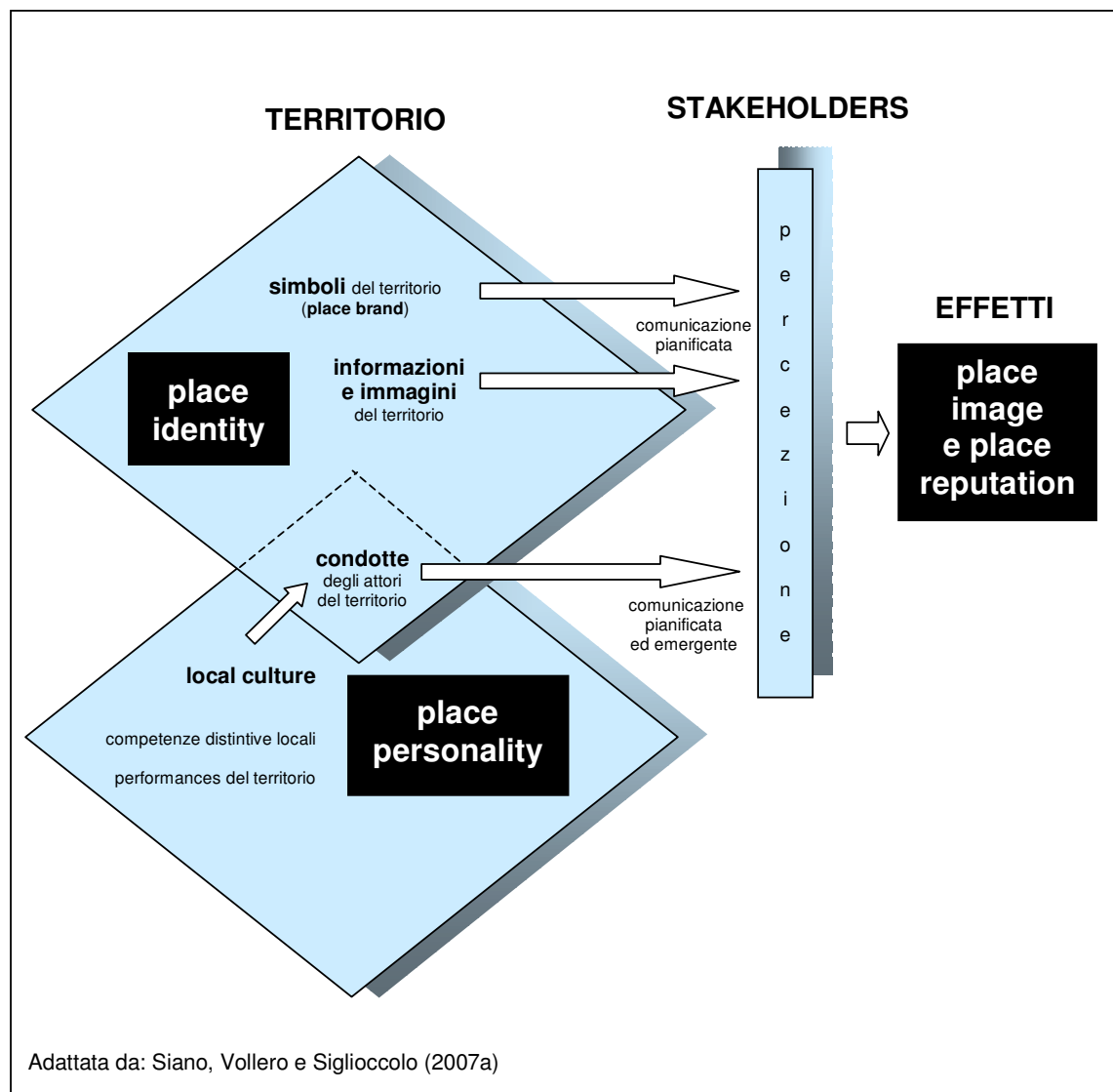
Per tentare di colmare questa lacuna proporremo nel successivo paragrafo un modello integrato di place communication management, orientato allo sviluppo della reputazione. Ai fini di una sua migliore comprensione, ci occuperemo nel presente paragrafo del commento di alcuni concetti chiave della comunicazione del territorio, considerandoli elementi propedeutici del modello.

Avvalendoci ancora una volta della metafora del territorio come impresa, possiamo recuperare alcuni fondamentali concetti sviluppati nella letteratura di corporate communication e utilizzarli, con opportuni adattamenti, per la comunicazione del territorio (fig. 1). È nostra convinzione che questo tipo di comunicazione, pur configurandosi come comunicazione pubblica, debba arricchirsi di

organizzare e promuovere l'insieme degli elementi costitutivi di un'offerta turistica, al fine di aumentare la sua capacità competitiva.

qualificati elementi mutuati dalla letteratura sulla comunicazione d'impresa che nel corso di questi ultimi anni ha fatto notevoli passi avanti nello sforzo di concettualizzazione e di modellizzazione.

Fig. 1 - I concetti chiave in materia di place communication



Il primo concetto utile è quello di corporate personality⁹. Dal punto di vista del marketing territoriale, la place personality è da intendersi come la particolare inclinazione (naturale, storico-culturale, economico-produttiva, ecc.) di un territorio, dipendente dall'insieme delle sue caratteristiche naturali ed antropiche.

La personality si fonda sia su componenti date (derivanti da caratteristiche naturali e dal percorso storico-culturale del territorio), sia su componenti emergenti dalle scelte che l'organo di governo territoriale compie nel corso del tempo per favorire/modificare evolutivamente, laddove è possibile,

⁹ Con tale termine si indica l'identità effettiva di un'impresa (Fill, 1999). La personality dell'impresa, esplicitata attraverso un processo di auto-valutazione, riunisce il complesso degli aspetti comportamentali ed intellettuali dell'organizzazione che si riferiscono agli elementi della corporate culture, del saper fare (competenze distintive) e delle organizational performances (Bernstein, 1984; Abratt e Shee, 1989; van Riel, 1995).

tale inclinazione. In questo senso, appare giustificato parlare di place personality come vocazione del territorio (Siano, 2001; Golinelli C. M., 2002; Gallucci, 2003). La vocazione, derivante dalle caratteristiche chiave (tangibili e intangibili) dell'offerta del territorio definisce la naturale predisposizione di un luogo a soddisfare segmenti identificati di domanda attuale e potenziale, attraverso la creazione di valore (Caroli, 1999).

Il concetto di place personality pone, rispetto all'omologo aziendale, almeno due ordini di problemi nel suo governo e nella sua gestione:

- maggiori difficoltà di cambiamento relativamente ai fattori di configurazione storico-ambientale del territorio e, più in generale, a fattori country/location-specific;
- maggiore difficoltà di condivisione delle finalità da raggiungere e dei punti di forza da valorizzare. Per la sua natura, la place personality sembra poter essere esplicitata più come una network identity che come identità di una singola organizzazione. È espressione dei valori condivisi dai partners territoriali e, quando è ben caratterizzata, consente "[...] di percepire l'esistenza di una forte e chiara volontà dei soggetti locali, pubblici e privati [...]" (Siano, 2001).

Avendo, per sua natura, una forte componente immateriale, la place personality va esplicitata per essere veicolata ai diversi stakeholders attraverso elementi simbolici. L'esplicitazione della place personality emerge da un processo di auto-analisi degli elementi che costituiscono l'essenza del territorio e delle sue potenzialità di sviluppo, tenuto conto delle future possibilità di arricchimento e/o ridefinizione delle caratteristiche distintive del luogo.

La comprensione delle caratteristiche distintive di un territorio consente la trasposizione della vocazione territoriale in elementi simbolici (il place brand e gli altri elementi di visual identity, lo slogan/tagline, ecc.), destinati a consentire ai pubblici di identificare il territorio, di riconoscerlo e di distinguerlo dalle altre locations (Kapferer, 2002; Schuiling e Kapferer, 2004; Vescovi e Gazzola, 2007). Questo processo porta alla costruzione della place identity, fatta di elementi visivi che rappresentano il territorio e lo rendono percepibile ai pubblici (Siano, 2001).

Va precisato che nel concetto di place identity (corrispondente al concetto aziendale di corporate identity) rientrano anche le condotte poste in essere dagli attori che agiscono in loco (cittadini residenti, pubblica amministrazione, enti di promozione, associazioni di categoria, imprese, ecc.). I comportamenti rappresentano, infatti, una rilevante parte della comunicazione del territorio. Trattasi di comunicazione emergente, rivolta ai pubblici interni e a quelli esterni al territorio¹⁰. Tale precisazione è utile perché amplia la visione della place identity oltre la dimensione puramente simbolica, con rilevanti implicazioni ai fini del corretto governo e gestione del territorio.

Infine, una terza componente della place identity è rappresentata dall'insieme delle informazioni (comunicazione verbale) e delle immagini visive (foto, disegni, video, ecc.) riguardanti il territorio, veicolate attraverso diversi mezzi (comunicati stampa per quotidiani e magazines, messaggi pubblicitari su mass media, dépliants e brochures, ecc.). La place identity coinvolge, dunque, tutte le forme di espressione¹¹ (simboliche, comportamentali, informativo-comunicazionali in senso lato)

¹⁰ La comunicazione non pianificata può essere considerata come emergente (contingente), spontanea, non perfettamente e totalmente pianificata. Una delle tante classificazioni della comunicazione distingue i messaggi in pianificati (mass communication, brochures, direct response, etc.) e non pianificati (word of mouth, gossip, internet chat groups, etc.). La unplanned communication riguarda cosa "[...] employees say, how they say it, how they behave, how [...] physical resources look like [...]" (Grönroos, 2000a: 264; si veda anche Grönroos, 2000b).

¹¹ Birkigt e Stadler (1986); van Riel (1995).

attraverso le quali il territorio si mostra agli stakeholders che si relazionano, interagiscono e comunicano con esso.

La percezione del territorio da parte dei pubblici dà vita alla place image, concetto anch'esso corrispondente a quello di corporate image (Golinelli e Siano, 2007). Con questa espressione si intende l'insieme delle credenze, delle idee, delle impressioni, delle informazioni più o meno mediate che i pubblici hanno del luogo (Kotler *et al.*, 1993). La place image (al pari dell'immagine di un'organizzazione) è elaborata non solo dai clienti ma anche dagli altri pubblici di riferimento (Hatch e Schultz, 1997): i visitatori e i turisti, gli opinion leaders, i residenti, gli enti, le imprese locali e quelle potenzialmente interessate a localizzarsi nel territorio.

In effetti, al pari delle organizzazioni imprenditoriali, anche il sistema territoriale si rivolge a differenti tipi di pubblico, per cui non ha una singola immagine ma una molteplicità di significati e di immagini, proprio perché differenti sono le percezioni delle categorie di individui coinvolti (Baccarani e Golinelli, 1992; Fyall e Leask, 2006). Dovendo soddisfare contemporaneamente diversi stakeholders, la comunicazione deve tendere a valorizzare determinate funzioni d'uso del territorio, differenziate per i diversi pubblici destinatari, parallelamente alla costruzione di una complessiva immagine positiva.

L'immagine del territorio è un tema ampiamente trattato nella letteratura di settore, sebbene con differenti intendimenti¹². In particolare, i primi studi hanno riguardato il ruolo dell'immagine delle destinazioni turistiche, soprattutto in riferimento al processo di scelta dei consumatori/turisti (Hunt, 1975; Goodrich, 1978; Moutinho, 1984). In realtà, sul tema della destination image si evidenziano inizialmente alcune ambiguità concettuali (Gallarza *et al.*, 2002) anche perché nel concetto di immagine vengono inclusi elementi dell'identità (o personalità) di un territorio. In seguito diviene più chiaro che la place image è considerata il frutto della percezione che i pubblici hanno di un territorio, evitando in tal modo la sovrapposizione di tale concetto con quelli di place personality/identity (Kotler *et al.*, 1993; Baloglu and McCleary, 1999)¹³.

I recenti sviluppi della letteratura di corporate communication portano a ridimensionare il concetto di immagine e a valorizzare quello di reputazione¹⁴. Tale ragionamento è valido anche per il territorio. A motivo della strategicità della reputazione, riteniamo che il suo favorevole conseguimento debba costituire l'obiettivo finale dell'insieme delle attività di comunicazione del territorio.

Una positiva place reputation garantisce una serie di effetti positivi, tra cui:

- l'aumento della fiducia e della collaborazione degli stakeholders;

¹² In realtà, alcuni Autori (Hosany *et al.*, 2006) hanno esaminato i legami esistenti tra destination image e destination personality, nell'ottica della teoria sulla brand personality di Aaker. La loro definizione di destination personality include, infatti, esclusivamente l'insieme delle "caratteristiche umane associate ad una destinazione turistica". Il lavoro ha, comunque, il pregio di rilevare empiricamente l'esistenza di un legame forte tra destination personality e destination image e di suggerire agli operatori di marketing territoriale di "[...] concentrate on developing promotional campaigns that emphasize the distinctive personality of tourism destinations [...]", in modo da ridurre il possibile gap con l'immagine percepita dai "consumatori del territorio".

¹³ In particolare, tali Autori suggeriscono un modello della formazione dell'immagine di una destinazione turistica, come somma delle percezioni sia dal punto di vista delle valutazioni cognitive (ad es. varietà e tipo delle fonti informative) sia da quelle di tipo affettivo (influenzate, invece, da fattori psicografici e demografici).

¹⁴ Il giudizio di stima e credibilità, socialmente condiviso, fondato sulle azioni di un'organizzazione, sulle sue performances passate e sulla sua capacità di soddisfare le attese e di creare valore nel tempo per i diversi gruppi di stakeholders, risulta sempre più decisivo per la competizione (Bennett e Kottasz, 2000; Fombrun e van Riel, 2003). Se fino agli anni Ottanta l'attenzione era rivolta al product brand e alla corporate image, a partire dagli anni Novanta si è progressivamente attribuita maggiore importanza alla corporate brand e, soprattutto, alla corporate reputation; questo crescente interesse è conseguente, in parte, al successo ottenuto dai programmi per la gestione delle crisi aziendali (Argenti, 1997; Bennett e Kottasz, 2000).

- l'attrazione di viaggiatori, turisti e investitori e la loro fidelizzazione;
- la possibilità di economizzare nell'acquisizione di risorse e negli investimenti in pubblicità (per la minore necessità di investimenti in comunicazione);
- il consolidamento delle relazioni con le autorità pubbliche, con i media e con gli opinion leaders che influenzano l'opinione pubblica.

Alla base dei vantaggi della place reputation vi è la fiducia che consegue ad un favorevole giudizio di stima e di credibilità (Busacca, 1994; Vicari, 1995). A differenza della place image, la quale si forma in un determinato momento, la place reputation rappresenta il risultato di una serie di percezioni lungo un dato periodo di tempo, è frutto cioè del trascorrere di un periodo di tempo sufficiente perché i pubblici siano posti in condizione di conoscere a fondo il territorio e valutarne il grado di stima, in rapporto alla condotta tenuta, alla coerenza delle scelte e all'impegno durevole verso determinati obiettivi (commitment), alle performances (economiche, produttive, socio-culturali, ecc.) da esso di volta in volta conseguite (Fombrun, 1996; Fombrun and van Riel, 1997; Bennett and Kottasz, 2000; Fillis, 2003; Fombrun and van Riel, 2003; Siano, Vollero e Siglioccolo, 2007b). Il giudizio dei pubblici sul grado di affidabilità di un territorio, dunque, dipende in larga parte dal percorso storico che caratterizza il territorio stesso.

3. Il management della comunicazione del territorio: i fattori costitutivi del modello governance-struttura-sistema

Nel precedente paragrafo abbiamo chiarito i motivi per i quali nel presente lavoro proponiamo un modello per il governo e la gestione della comunicazione del territorio. Il framework individua un set di leve che il decision maker ha disposizione per migliorare la place image e la place reputation, a vantaggio della competitività del territorio

Il modello proposto nel nostro studio si fonda sui principi dell'approccio sistemico. A ben vedere, la logica sistemica deve sempre accompagnare i processi di sviluppo strategico e di promozione turistica delle località; sulla base della stessa logica occorre procedere nei tentativi di pervenire a dei possibili modelli di management e governance per lo sviluppo dei Sistemi Turistici Locali¹⁵ (S.T.L.) (AA.VV., 2004). Lo stesso dicasi per le aree industriali di insediamento produttivo.

In particolare, faremo riferimento ad un principio cardine dell'approccio sistemico vitale, vale a dire la netta distinzione concettuale tra struttura e sistema (Golinelli G.M., 2000 e 2002; Barile, 2006). Questa distinzione offre un'utile chiave di lettura ai fini della manovra delle suddette leve.

La struttura è un raggruppamento concettuale di elementi affini, frutto della classificazione dello studioso. Essa rappresenta un insieme (aggregato) di elementi omogenei, aventi caratteristiche fondamentali comuni (stessa natura, appartenenza allo stesso genere o specie)¹⁶. Tali elementi sono utilizzabili singolarmente senza per questo perdere il proprio valore d'uso.

¹⁵ Non si è ancora giunti ad una sintesi e ad una soddisfacente omogeneità di linguaggio fra le diverse scuole di ricerca, per cui in letteratura si trovano differenti espressioni terminologiche per indicare il territorio con valenze turistiche: Sistema turistico, Sistema locale di offerta turistica, Distretto turistico, Destinazione (AA.VV., 2004).

¹⁶ Gli elementi di una struttura, concreti o astratti, vanno considerati singolarmente, secondo una visione atomistica. La struttura è, perciò, la somma degli elementi costitutivi di un insieme soggetta a revisione nel corso del tempo, attraverso la modifica o l'eliminazione di elementi esistenti o l'aggiunta di nuovi elementi.

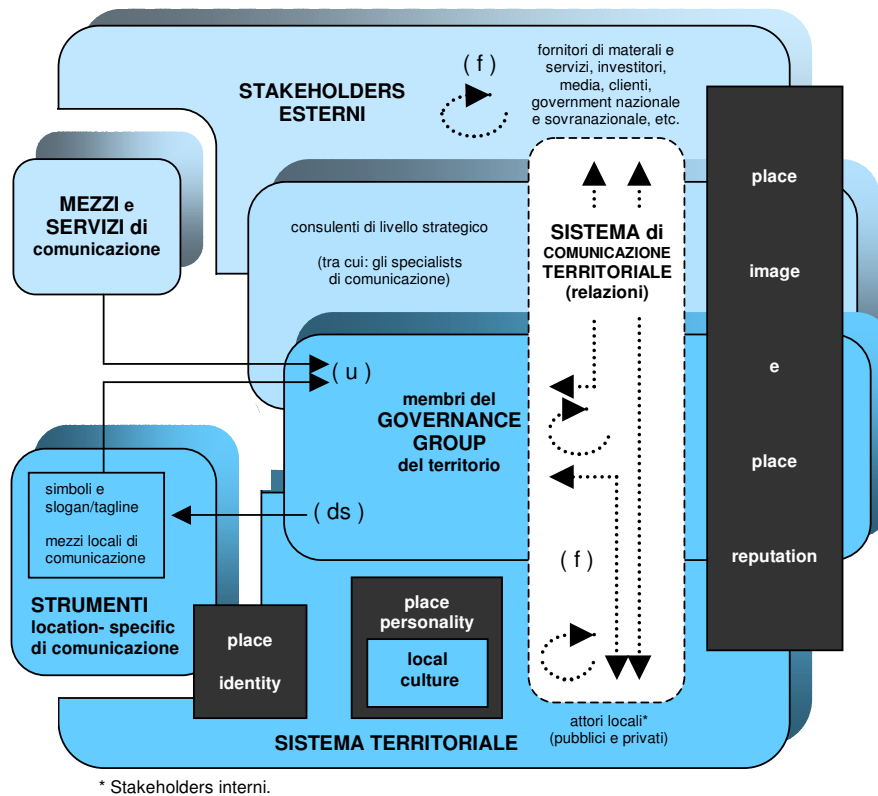
Nel nostro modello prendiamo in considerazione due strutture:

- il set degli strumenti location-specific di comunicazione;
- il set dei mezzi e dei servizi di comunicazione non location-specific, utilizzabili attraverso il ricorso al mercato.

Le due strutture sono complementari in quanto rappresentano la totalità degli strumenti di comunicazione che possono essere impiegati per la comunicazione territoriale.

A queste strutture se ne può aggiungere una terza che assume rilevanza ai nostri fini. Alludiamo all'insieme degli individui che rappresentano stakeholders esterni al territorio¹⁷ (customers, individual investors, ecc.). Trattasi, evidentemente, di una macro struttura all'interno della quale ciascuna categoria di stakeholders rappresenta, a sua volta, una struttura i cui elementi condividono caratteristiche ed aspetti più specifici.

Fig. 2 - Il modello GSS per il management della comunicazione del territorio



Legenda:

- ds = decisioni di **dotazione strutturale** (predisposizione di strumenti location-specific di comunicazione);
- u = decisioni di **utilizzo** di media, di servizi e di strumenti location-specific di comunicazione;
- c = **coerenza** tra local culture e simboli e slogan/tagline del territorio;
- f = flussi di comunicazione pianificata e/o emergente (interni al governance group, interni al sistema territoriale tra i membri del governance group e gli attori del sistema territoriale, tra i membri del governance group e gli stakeholders esterni, tra gli attori del sistema territoriale e gli stakeholders esterni, tra gli stakeholders esterni).

Adattata da: Siano, Vollero e Siglioccolo (2007a)

¹⁷ Secondo la definizione classica, stakeholders possono essere sia gruppi (organizzazioni) che individui (Freeman, 1984).

Diversamente, il sistema è composto da un gruppo di elementi che, seppur eterogenei e pur sussistendo separatamente, interagiscono fra loro in modo da formare un tutt'uno, un complesso organico, che persegue determinati finalità e obiettivi. Il sistema si fonda, dunque, su un *holistic approach*, per il quale assumono significato l'insieme nel suo complesso e i risultati delle interazioni, non i singoli elementi costitutivi. La comunicazione e le interdipendenze tra gli elementi che lo compongono determinano le modalità di funzionamento, i comportamenti e le performances complessive di ciascun sistema. Il sistema ha natura dinamica, in quanto le interazioni tra le parti sviluppano al suo interno una serie di processi.

Nel modello sono considerati sistemi:

- il governance group del territorio, nel ruolo di decision-maker;
- il sistema territoriale;
- il sistema di comunicazione territoriale;
- le organizzazioni che rappresentano stakeholders esterni al territorio (imprese fornitrici di beni e servizi, media, government nazionale e sovranazionale, associazioni dei consumatori, ecc.).

Il modello costruito sulla base dei suddetti fattori strutturali e sistemici, e sulle relazioni tra essi, è schematizzato nella figura 2. Esso è frutto dell'adattamento di un framework proposto per il corporate communication management (Siano, Siglioccolo e Vollero, 2007a). La rielaborazione tiene conto delle differenze riscontrabili nella gestione delle attività di place communication che, per diversi aspetti, si configura come comunicazione pubblica (Gelosi, 2003; Polci, 1999; Volterrani 1999).

A motivo della presenza di fattori strutturali e sistemici, denominiamo "governance-struttura-sistema" il modello proposto, che per brevità da questo momento indicheremo con l'acronimo GSS. Nei sottoparagrafi che seguono descriveremo i fattori costitutivi del modello e accenneremo ai loro legami tra loro esistenti.

3.1. Il governance group del territorio

Il governance group è l'organismo che svolge il fondamentale ruolo di decision-maker in materia di scelte di marketing, comunicazione e promozione del territorio. Nel prosieguo del paragrafo indicheremo i soggetti che compongono tale organismo. Per il momento va precisato che esso ha diversi compiti di governo e di gestione:

- definisce la mission e la vision del sistema d'area;
- esplicita l'identità territoriale e il posizionamento (basandosi sugli elementi distintivi e sui punti di forza);
- alloca le risorse e individua la strategia di sviluppo locale;
- promuove il sistema valoriale del luogo (local culture);
- crea e gestisce il marchio d'area (place brand) e i mezzi location-specific (segnaletica nel territorio, intranet, place magazine, chioschi multimediali, front-office locale, ecc.);
- formula i piani di comunicazione (seleziona il communication-mix) e i messaggi da veicolare ai pubblici, per attrarre in loco gli investimenti produttivi e i flussi turistici e per commercializzare i prodotti tipici¹⁸.

¹⁸ Nella letteratura di marketing territoriale, alcuni Autori (Kotler *et al.*, 1999), in maniera simile, fanno riferimento ad un organismo di pianificazione (planning group) che, oltre ad identificare i fattori per lo sviluppo di un territorio (punti di forza e

- controlla e valuta dei risultati delle attività di comunicazione, per individuare eventuali azioni correttive.

Nei casi di territori svantaggiati, un ulteriore compito del governance group consiste nel saper valutare e governare gli effetti di "oscuramento" dell'immagine causati da immagini più forti e consolidate di aree territoriali limitrofe¹⁹.

Il presupposto per un'efficace azione del governance group è lo svolgimento di una funzione di coordinamento e armonizzazione degli aspetti sociali, culturali, strategici e organizzativi favorevoli all'esplicitarsi delle potenzialità del territorio.

Il ruolo di coordinamento è riconosciuto come cruciale per il successo di tutte le attività di place marketing (Harvey, 1989; Jensen-Butler *et al.*, 1997; Kotler e Gertner, 2002). Un'adeguata configurazione e coordinamento dei sub-sistemi territoriali è finalizzata a garantire l'interazione tra i diversi attori locali e a valorizzare l'apporto di ciascuno di essi, secondo le risorse, capacità e competenze possedute. La capacità di costruire e mantenere una rete di relazioni, di rapporti vantaggiosi, è fondamentale per la buona riuscita del governo del territorio²⁰ (Valdani e Jarach, 1998; Caroli 1999; Valdani e Ancarani, 2000). Una gestione carente delle relazioni e partnership tra gli attori locali porta, invece, a risultati di scarso valore²¹ (Hankinson, 2001).

In particolare, è fondamentale che il governance group crei, sviluppi e salvaguardi il capitale sociale di contesto, vale a dire l'insieme dei vantaggi del territorio derivanti dalle relazioni sociali che creano valore, nelle quali sono coinvolti i vari attori pubblici e privati che operano e interagiscono nell'area e al di fuori di essa (Costabile e Lanza, 2000). Si tratta di elementi che incidono sulle

di debolezza; minacce ed opportunità), specifica la vision del territorio (basata sulla valutazione dei problemi della comunità locale e sulle aspettative degli stakeholders esterni) e pianifica le azioni a lungo termine per conseguire le finalità prefissate.

¹⁹ I territori ad immagine forte possono mettere in ombra zone geograficamente contigue, anche se queste hanno caratteristiche diverse e puntano a differenti target di consumatori (Latusi, 2002). È il caso dell'entroterra sardo delle Barbagie e del Mandrolisai il quale vive attualmente il problema dell'oscuramento della propria immagine causato dalla più consolidata immagine e notorietà di cui godono le zone costiere della Sardegna (Confetto e Camba, 2007). Va ricordato che l'effetto ombra può essere considerato anche in senso positivo, laddove un territorio, caratterizzato da scarsa distintività ed appeal e dotato di risorse insufficienti per l'innovazione, possa beneficiare dell'immagine vincente di un territorio vicino e godere di flussi turistici indotti, sebbene limitati a visite giornaliere. Il fenomeno di oscuramento si può riscontrare anche all'interno del territorio, dove una certa componente di un'offerta può mettere in ombra altre opportunità più vantaggiose. Relativamente agli effetti di oscuramento il governance group deve provvedere a migliorare visibilità e notorietà del territorio e a riequilibrare la visibilità delle componenti all'interno di questo. Per continuare nell'esempio, le Barbagie e il Mandrolisai, in quanto aree dell'entroterra, sono percepite dai pubblici come scarsamente differenziate rispetto ai territori costieri della Sardegna (vocati al turismo balneare). Il governance group locale è chiamato a realizzare interventi che favoriscano l'adeguata valorizzazione e percezione degli elementi di differenziazione del territorio, attraverso una coraggiosa strategia di posizionamento (Confetto e Camba, 2007).

²⁰ Alcune evidenze empiriche (Palmer, 1998) dimostrano che un atteggiamento maggiormente cooperativo da parte del governance group favorisce il coinvolgimento dei diversi soggetti cui si vuole dare delle linee di indirizzo per la comunicazione territoriale.

²¹ Diversi Autori (King, 2002; Gretzel *et al.*, 2006) hanno evidenziato che l'inefficienza di molte politiche di marketing territoriale (e, nello specifico, di marketing turistico) sono dovute all'inadeguatezza degli organismi deputati allo sviluppo territoriale. Nei contributi degli Autori citati il riferimento esplicito è alle c.d. D.M.O., Destination Marketing Organizations, vale a dire alle strutture che svolgono il ruolo di enti di promozione del territorio (con finalità prevalente di attrazione turistica) nella maggior parte dei Paesi Europei. Le carenze riscontrabili negli organi di governo territoriali sono diverse e riguardano, principalmente, le difficoltà nello stabilire meccanismi di governance adeguati (soprattutto negli organismi misti pubblico-privati) e gli ostacoli che si riscontrano nell'integrazione e nel coordinamento di soggetti diversi, con interessi spesso divergenti tra loro. Situazioni di questo tipo, caratterizzate dalla presenza di una varietà di soggetti pubblici e privati legati da relazioni non gerarchicamente definite, portano in molti casi ad un'eccessiva dispersione delle energie e possono generare sovrapposizioni di compiti, ambiguità e, non ultimo, conflitti di competenza e divergenze di vedute (Siano, 2001). Con riferimento al nostro Paese, l'elevato numero di attori pubblici in gioco fa sì che gli organismi di promozione di specifiche aree geografiche, più che da strutture create ex novo, siano derivate in passato dall'azione coordinata di più organismi preesistenti. L'origine condizionata da tali preesistenze ha prodotto problemi di lentezza e di vischiosità, se non addirittura di immobilismo. Di conseguenza, i livelli di efficacia e di efficienza degli interventi di marketing d'area, da parte delle nostre Istituzioni, sono risultati ben al di sotto di quelli posti in essere in altri Stati europei. Tale situazione ha finito per alimentare per lungo tempo un'eccessiva dispersione delle energie e la difficoltà di realizzare un efficace gioco di squadra.

aspettative di performance e sulla reputazione del territorio, per cui il governance group deve attribuire particolare attenzione agli aspetti relazionali per non pregiudicare lo sviluppo del territorio.

Per poter esercitare una guida sovraordinata e garantire la collaborazione e il coordinamento tra i diversi soggetti locali pubblici e privati, il governance group deve assumere le funzioni di metamangement²² (Molteni e Sainaghi, 1997). A tale organismo è richiesta la capacità progettuale ai fini del progressivo arricchimento delle caratteristiche territoriali in grado di costituire e/o rafforzare elementi di appeal per gli acquirenti di luoghi.

Non sembra esistere, a livello europeo, un modello di governo del territorio valido in assoluto, per il fatto che le peculiarità di ciascun territorio suggeriscono soluzioni ad hoc. Il modello organizzativo più diffuso è rappresentato dalle Agenzie territoriali impegnate nell'attrazione di nuovi investimenti esteri attraverso strategie che comportano programmi di promozione e di comunicazione a livello internazionale, destinati a dare visibilità all'area di pertinenza e a differenziarla rispetto alla concorrenza di altre locations europee²³. L'esperienza dimostra che anche i distretti a vocazione turistica hanno bisogno di una regia del sistema, svolta da Enti di promozione²⁴.

Nella situazione italiana, la costituzione di soggetti di natura mista sembra costituire la formula organizzativa più adeguata in quanto, oltre a favorire l'integrazione tra soggetti pubblici e privati, può consentire la definizione e l'implementazione delle scelte di governo funzionali allo sviluppo territoriale (Golinelli *et al.*, 2006). La peculiarità della funzione svolta suggerisce, infatti, un assetto istituzionale avente una natura ibrida - sia non profit che for profit -, considerato che l'organo di governo territoriale, pur dotato di una missione pubblica e partecipato dagli enti locali, deve poter far riferimento ad uno statuto giuridico di tipo privatistico per poter operare con efficacia e efficienza (Petix, 2001). Trattasi di uno dei requisiti minimi affinché un'area possa affacciarsi alla competizione internazionale attraverso efficaci politiche di marketing territoriale (Paoli, 1999).

Nel nostro Paese esistono numerosi soggetti collettivi (società miste) denominati, a seconda dei casi, Agenzie o Enti di sviluppo o di marketing e/o di promozione territoriale. La costituzione di tali soggetti è promossa da policy makers locali (Regioni e Province) per attrarre investimenti e favorire localizzazioni di nuove attività produttive, incrementare i flussi turistici e valorizzare le produzioni tipiche, nell'ambito di programmi di regional marketing, city marketing o country marketing²⁵. I

²² Le tipiche capacità di metamangement richiamano un principio di fondo della Resource-based View (riferita alla singola impresa) che è possibile mutuare ai fini della nostra analisi (Rumelt, 1984 e 1987; Barney, 1986 e 1991; Dierickx e Cool, 1989; Amit e Schoemaker, 1993): la difficile imitabilità del vantaggio competitivo di una specifica località riguarda non solo e non tanto singole risorse locali, seppur uniche nel loro genere (posizione geografica, storia e cultura del posto, ecc.) quanto, piuttosto, condizioni place-specific, derivanti dalla combinazione e interazione della pluralità di risorse scarse che qualificano un'area territoriale.

²³ Le aree territoriali oggetto dell'azione delle Agenzie europee assumono dimensioni e caratteristiche che vanno dal livello nazionale a quello micro-territoriale e si differenziano per il grado di sviluppo economico raggiunto. Invest in France Agency e UK Trade & Investment costituiscono esempi di agenzie governative nazionali operanti in contesti economici tra i più evoluti del mondo con la finalità di riequilibrare il territorio interno sono. Esempi di agenzie nazionali di Paesi meno evoluti sono rappresentate dall'agenzia centrale irlandese (IDA Ireland) e da quelle greca e portoghese. Per un'approfondimento sulle agenzie di sviluppo europeo su scala regionale/locale per processi di ristrutturazione/riconversione del tessuto produttivo territoriale si veda il lavoro di Consiglio e Mercurio (1999).

²⁴ È significativo, in proposito, l'esperienza dell'Azienda di Promozione Turistica (A.P.T.) di Livigno (Molteni e Sainaghi, 1997).

²⁵ Le società miste (per lo più nella forma di società consortili a responsabilità limitata) prevedono la prevalente partecipazione pubblica (attraverso gli enti pubblici territoriali) e partecipazioni minoritarie di altri enti e di privati localizzati nel territorio (istituti di credito, associazioni di categoria, ecc.). Al loro interno i policy makers svolgono un ruolo manageriale critico, nell'ottica del New Public Management, ai fini della pianificazione e della gestione del territorio (Valdani e Ancarani, 2000). L'organo di governo territoriale può essere promosso a più livelli locali, non esistendo uno schema rigidamente determinato (Paoli, 1999): a livello comunale, a livello metropolitano o a livello regionale. Nel primo caso protagonisti a livello pubblico sono: il Sindaco, il city manager, le Autorità portuali, gli Assessorati allo Sviluppo urbano e all'Industria e al Commercio, gli Uffici di Relazioni Pubbliche (U.R.P.), i Dirigenti dei servizi sociali (trasporti,

Gruppi di Azione Locale (G.A.L.) costituiscono un ulteriore esempio di combinazione di capitale pubblico e privato²⁶.

Ciascuno di questi soggetti svolge il ruolo di organo di governo del territorio di pertinenza. La singola Agenzia ed Ente di promozione non è, tuttavia, in possesso delle conoscenze tecniche e delle competenze specialistiche necessarie ai fini dell'assunzione di adeguate decisioni di valorizzazione della location. Per questo motivo, è necessario dar vita all'organismo decisionale allargato che abbiamo denominato "governance group". Oltre all'organo di governo del territorio, tale organismo comprende i consulenti di sviluppo locale e di marketing e comunicazione territoriale (di provenienza locale o esterna alla location).

Le interazioni tra i componenti del sistema del governance group evita un inconveniente che spesso si verifica, vale a dire la completa delega ai consulenti (agenzie di pubblicità, di relazioni pubbliche, ecc.) delle scelte di comunicazione del territorio. La formula del governance group, vale a dire il funzionamento di tale organismo, spinge l'organo di governo a dare contributi critici e propositivi ai fini di tali scelte, visto che per il ruolo svolto esso possiede una conoscenza diretta ed approfondita delle caratteristiche distintive del contesto territoriale. Il ruolo consapevole e attivo dell'organo di governo nell'ambito del governance group serve a salvaguardare il coerente allineamento tra place-personality, place-identity e place-image, condizione necessaria per la trasparenza della comunicazione, per la veicolazione delle effettive caratteristiche qualificanti e distintive del territorio (Siano 2001; Golinelli e Siano, 2007).

Per poter decidere al meglio, il governance group valuta le performances delle attività di place communication, attraverso azioni di monitoraggio che riguardano, soprattutto, la place image e la place reputation. Le operazioni di misurazione e valutazione dei risultati offrono al governance group preziosi feed-backs informativi per l'individuazione di eventuali azioni correttive per eliminare inadeguatezze e distorsioni della comunicazione del territorio. Le modifiche possono essere apportate agendo su determinate leve che esamineremo nella parte finale del lavoro.

Un'ultima notazione. La condotta dei membri del governance group esprime una parte della place identity.

istruzione, ecc.). Protagonisti metropolitani e regionali a livello pubblico sono invece: gli Enti e le Agenzie di Sviluppo e gli Amministratori di tali aree; gli Assessorati provinciali e regionali all'Industria, al Turismo, all'Ambiente, ecc. Nell'articolazione dell'organo di governo territoriale possono essere individuati tre soggetti con funzioni correlate (Golinelli, 2002): il Soggetto Ordinatore (es. Regione), avente natura istituzionale, che ha la funzione di indirizzare ed integrare i diversi livelli decisionali, verso lo sviluppo del sistema territoriale; il Soggetto Coordinatore (es. Agenzia di sviluppo locale) che svolge una funzione di coordinamento per valorizzare le componenti di specifici contesti territoriali e ad attivare determinate e concrete iniziative progettuali coerentemente con quanto definito dal Soggetto Ordinatore; i Soggetti Proponenti, che di solito hanno natura privata (imprese, organizzazioni di categoria, enti non profit, ecc.), e che sono i soggetti che, in virtù delle competenze specifiche, propongono e realizzano i progetti rientranti nelle direzioni di sviluppo definite ai livelli logici superiori.

²⁶ Il G.A.L. è una realtà organizzativa complessa che aggrega e coordina le scelte e le azioni dei diversi attori responsabili dello sviluppo del territorio. Può assumere la forma giuridica della società consortile a responsabilità limitata o dell'associazione senza fini di lucro e prevede un'ampia base associativa, con componenti di natura pubblica e privata. Per quanto riguarda la componente pubblica, sono coinvolti i Comuni, le Comunità montane, gli altri enti territoriali locali. Per quanto attiene, invece, agli attori di natura privata, questi sono costituiti da associazioni professionali e di categoria, consorzi di imprese dei diversi settori, organizzazioni che si occupano di formazione nei diversi campi interessati dalla strategia di sviluppo, organismi di controllo per la certificazione delle produzioni locali.

3.2. Il sistema territoriale

Il sistema territoriale deriva dal complesso delle attività operative (processi e routines) svolte dai vari attori pubblici e privati (residenti, enti locali, imprese alberghiere e di ristorazione, altri tipi di imprese, guide turistiche, ecc.) nei diversi sub-sistemi locali (Golinelli C.M., 2002).

La varietà e l'interdipendenza degli elementi di offerta del sistema territoriale (patrimonio naturalistico e storico-culturale, infrastrutture di collegamento, strutture ricettive, produzioni tipiche, servizi offerti in loco, servizi all'imprenditoria, ecc.) fanno del sistema territoriale un place product derivante da un insieme composito di elementi di natura tangibile e intangibile (v. tav. 1).

Gli elementi materiali sono componenti di dotazione strutturale, in parte pianificabili dal governance group²⁷.

Gli assets intangibili sono frutto della complessa dinamica sociale di un territorio che nel corso del tempo sedimenta competenze, valori portanti, atteggiamenti, abitudini e comportamenti dei soggetti residenti. Essi caratterizzano il modo di vivere e di operare nell'area; sono perciò espressione della cultura e delle competenze locali (Belussi, Gottardi e Rullani, 2003)²⁸.

Tav. 1 - Tipici elementi dell'offerta locale distinti a seconda del tipo di marketing territoriale

Elementi materiali	Elementi immateriali
Marketing territoriale turistico	
Posizione geografica e caratteristiche morfologiche. Patrimonio naturalistico. Patrimonio storico-artistico-culturale (scavi archeologici, chiese, musei, biblioteche, ecc.). Infrastrutture pubbliche (strade, autostrade, collegamenti ferroviari, aeroporti, hub di collegamento, servizi di stoccaggio merci, reti di telecomunicazioni, ecc.). Strutture ricettive (alberghi, bed & breakfast, ristoranti, ecc.). Info point. Strutture leisure-time e di wellness (teatri, cinema, centri commerciali, centri benessere, terme, ecc.). Prodotti tipici locali. ecc.	Vocazione territoriale. Sistema valoriale e local culture (storia, usi e tradizioni popolari (folklore), abitudini e comportamentali radicati nei residenti, cultura dell'accoglienza dei residenti, manifestazioni, ecc.). Servizi (pubblici e privati) offerti in loco. Qualità della vita. ecc.
Marketing territoriale a sostegno degli insediamenti produttivi	
Programmi e incentivi a sostegno al sistema produttivo locale e a favore dell'insediamento produttivo. Costo della manodopera locale. Infrastrutture (v. sopra). Aree industriali e tessuto produttivo locale Rete di economie esterne. Sistema bancario locale e costo del denaro. Centri di ricerca e sviluppo e di formazione (università, laboratori, ecc.) e patrimonio scientifico sviluppato in loco. ecc.	Vocazione territoriale. Sistema valoriale e local culture. Servizi erogati (es. servizi all'imprenditorialità ²⁹). Capitale umano e competenze distintive locali (know how produttivo, soprattutto nei distretti industriali). Capitale sociale (rete di relazioni). Clima di collaborazione tra imprese e pubblica amministrazione. Intensità degli scambi economici con l'esterno. ecc.

²⁷ Le possibilità di pianificazione variano a seconda del tipo di elemento considerato: il patrimonio naturalistico porta con sé dei limiti evidenti alla capacità di modifica da parte del governance group, sebbene possano essere immaginati interventi di riqualificazione di alcune sue caratteristiche; gli elementi materiali antropici, ad esclusione del patrimonio storico, possono, invece, essere modificati e/o creati ex-novo.

²⁸ La cultura è data da una "[...] struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate, espresse in forma simbolica per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita" (Geertz, 1987: 141).

²⁹ Servizi di assistenza e consulenza tecnica ai clienti per consentire ad essi di insediarsi facilmente e in tempi brevi nel territorio: ricerca di finanziamenti e di agevolazioni finanziarie e fiscali, adempimenti burocratici, ricerca di personale e di fornitori locali, costruzione di business plan, ecc. Le Agenzie di sviluppo raramente risultano focalizzate in modo esclusivo

La cultura locale e le competenze diffuse nell'area rappresentano i due elementi che, insieme alla storia del luogo da cui derivano, esprimono la place personality dal punto di vista antropico, vale a dire i caratteri distintivi del territorio che si possono rinvenire nella popolazione locale. Sia la local culture che le competenze sono, infatti, frutto della storia unica ed irripetibile del contesto territoriale³⁰. Per questo motivo, la cultura locale e le competenze distintive rappresentano fattori di differenziazione country-specific (Porter, 1991), difficilmente imitabili da parte delle locations concorrenti.

Le componenti immateriali esprimono le capacità distintive del contesto territoriale e costituiscono dimensioni particolarmente significative per la comunicazione del valore del territorio ai pubblici.

Nel sistema territoriale si genera, per ampia parte, comunicazione emergente, espressa dagli attori locali (stakeholders interni) nel contatto diretto e nell'interazione con gli "utilizzatori" del territorio. La comunicazione emergente rappresenta la parte fondamentale della place identity ed incide fortemente sulla place image e sulla place reputation³¹.

3.3. Gli strumenti location-specific di comunicazione

Il governance group assume decisioni di dotazione strutturale per predisporre un insieme di strumenti location-specific di comunicazione che gestisce direttamente. Tali strumenti sono distinguibili in due categorie:

- i mezzi locali di comunicazione (periodici creati per veicolare notizie sul territorio, segnaletica e chioschi multimediali collocati nell'area territoriale, intranet, place television³², ecc.), utilizzati ad integrazione dei restanti mezzi di comunicazione disponibili sul mercato;
- i simboli (brand territoriale) e lo slogan/tagline, espressioni del positioning della location, che costituiscono gli elementi di base per la costruzione dei messaggi per promuovere l'area geografica e per fornire e diffondere informazioni agli stakeholders interni ed esterni.

Il brand e gli altri elementi dell'identità visiva (loghi della segnaletica, vestiario istituzionale del front-office, ecc.) trovano la loro codifica nel manuale di immagine coordinata (visual identity manual) del sistema territoriale. Al pari di quanto avviene per le imprese, il brand territoriale e gli altri elementi simbolici hanno le classiche funzioni identificativa, valutativa e fiduciaria (Bernstein, 1984; Abratt e Shee, 1989; Fill, 1999; Keller, Busacca e Ostilio, 2005). Il marchio d'area, in particolare, rappresenta la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta locale (Pastore e Bonetti, 2006).

sull'attrazione di investimenti esteri attraverso attività di servizio di assistenza pre e post-insediamento. Tale aspetto si combina di solito con interventi di infrastrutturazione del territorio (Consiglio e Mercurio, 1999; Siano, 2001).

³⁰ Gli eventi storici sono "[...] irripetibili, in quanto legati al loro contesto concreto, alle infinite determinazioni che li rendono parte di una fenomenologia storica unica, non ripetibile in nessun altro luogo e in nessun altro momento[...]" (Di Bernardo e Rullani, 1990).

³¹ In proposito, è interessante il caso della scarsa cortesia dei ristoratori e degli albergatori liguri, divenuta proverbiale grazie agli sketch di alcuni comici della trasmissione televisiva "Colorado Café". L'assessore al turismo della Regione Liguria, Margherita Bozzano, ha colto l'occasione per invitare gli stessi operatori turistici a guardare i filmati che li prendevano in giro (ormai celebri anche in rete sul sito You Tube), per risolvere, con un pizzico di autoironia, questo problema di "comunicazione emergente" nei confronti dei visitatori dell'area ligure. Fonte: Venerdì di Repubblica, 06/07/2007.

³² È interessante richiamare, in proposito, il caso della città di Londra (Fyall e Leask, 2006) dove si è dato vita ad un'emittente televisiva allo scopo di dare continuamente informazioni turistiche sulle attività del territorio.

La realizzazione del brand del territoriale contribuisce in modo decisivo al rafforzamento dell'identità del territorio, consentendo di conseguire effetti positivi (preferenza e riacquisto della marca, possibilità di praticare un premium price, minore vulnerabilità alle azioni di marketing della concorrenza) (Costabile e Raimondo, 2006). Per svolgere al meglio le sue funzioni, il brand oltre a possedere una chiara identità deve essere espressione di una forte coesione interna al territorio e trasmettere il senso di appartenenza (Borghesi, 1994; Kotler, *et al.*, 2003).

3.4. I mezzi e i servizi di comunicazione utilizzabili attraverso il ricorso al mercato

L'impiego dei soli mezzi locali non garantisce la necessaria visibilità e notorietà del territorio. Per contattare i pubblici esterni, localizzati in posti anche assai lontani dal territorio, occorre far ricorso ai mezzi e ai servizi di comunicazione reperibili all'esterno dell'area territoriale, nel mercato della comunicazione nazionale e internazionale. Qui operano media e soggetti specializzati nella fornitura di servizi di settore (agenzie di pubblicità e di comunicazione, agenzie di pubbliche relazioni, concessionarie, agenzie stampa, providers, infomediari, ecc.) (Brondoni 1988; Collesei e Ravà, 2004). Gli infomediari digitali, in particolare, vanno assumendo un ruolo crescente nel marketing territoriale, soprattutto in quello turistico³³.

I media del settore della comunicazione, nazionali e internazionali, mettono a disposizione i mezzi (televisione, radio, quotidiani, periodici, cartellonistica, ecc.) che il governance group può selezionare e utilizzare per la comunicazione del territorio, realizzando in tal modo una proficua integrazione tra i mezzi di mercato e i mezzi location-specific. Nel corso degli ultimi anni l'integrazione riguarda i mezzi digitali anche per la comunicazione territoriale (Premazzi, 2001). Per la loro flessibilità ed immediatezza d'utilizzo, tali mezzi rispondono efficacemente alle esigenze dei diversi acquirenti di luoghi, i quali, come precisato, possono essere situati anche a distanze notevoli dal territorio che si intende valorizzare. In un ottica di multicanalità e di gestione costante della relazioni con gli stakeholders esterni, è opportuno che l'utilizzo dei mezzi di comunicazione offra la scelta più ampia e l'accesso immediato alle informazioni sui luoghi da visitare o su cui si vuole investire.

3.5. Gli stakeholders esterni al territorio

L'individuazione dei diversi stakeholders, destinatari della comunicazione del territorio, può avvenire con diversi criteri.

Si possono utilizzare diverse modalità di segmentazione dei pubblici di rilievo per il territorio. Una di queste si basa su due criteri di differenziazione (Golinelli *et al.*, 2006):

- il tipo di interesse manifestato verso il territorio;
- l'appartenenza o meno al sistema territoriale.

Il primo carattere di differenziazione scinde gli stakeholders in coloro che utilizzano effettivamente il territorio (utilizzatori attuali) e coloro che hanno un interesse ancora non espresso compiutamente

³³ Nel 2007, la crescita su base annua è stata del 13% per il settore Travel e, soprattutto, rispettivamente del 39% nel settore delle "agenzie virtuali" e del 33% per i siti di mappe e di ricerca di informazioni turistiche online. Tali dati confermano l'importante ruolo svolto dagli intermediari digitali per la promozione e lo sviluppo delle destinazioni turistiche. Fonte: Nielsen/NetRatings, BIT, Borsa Internazionale del Turismo, Milano, 22-25 febbraio 2007.

verso il territorio (utilizzatori potenziali). Tale distinzione svolge una prima scrematura in quanto permette la valutazione del potenziale inespresso di domanda di una data offerta territoriale.

Tra i potenziali clienti vanno annoverati anche i nuovi residenti e le imprese che possono decidere di insediarsi nell'area, attratti dai vantaggi localizzativi del territorio. Tali soggetti sono in grado di apportare valori, conoscenze, competenze, capacità imprenditoriali e, dunque, nuove opportunità di sviluppo economico locale e di creazione di posti di lavoro.

Il secondo criterio consente, invece, di distinguere tra stakeholders interni ed esterni (Camagni, 1994; Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000). Rientrano nei pubblici esterni:

- i potenziali nuovi residenti e nuove imprese che possono insediarsi nell'area in futuro;
- gli investitori;
- i turisti e i visitatori;
- i fornitori di beni e servizi (tour operator, agenzie di viaggi; media, ecc.);
- gli influenzatori (opinion leaders, associazioni di categoria, comunità di interesse, società di consulenza per investitori, ecc.) non appartenenti al territorio;
- i pubblici decisori nazionali e sovranazionali.

Stante la varietà dei pubblici, le attese da soddisfare non solo sono varie ma spesso disomogenee, se non tra loro contrastanti e potenzialmente conflittuali³⁴.

Tra gli stakeholders esterni si collocano anche i consulenti di livello strategico, tra cui gli specialisti di comunicazione del territorio. Altri consulenti strategici sono gli esperti di marketing territoriale, di economia e sviluppo del territorio, ecc. Come abbiamo visto, il governance group prevede il coinvolgimento, al suo interno, di uno o più consulenti, utili a supportare le valutazioni e le decisioni di governo del territorio.

3.6. Il sistema di comunicazione territoriale

L'ultimo fattore, il sistema di comunicazione territoriale, è rappresentato dall'insieme dei flussi di comunicazione (pianificati o emergenti, a seconda dei casi) tra i soggetti appartenenti ai diversi fattori del modello. Esso consente l'interazione a più livelli: a) tra i membri all'interno del governance group e tra gli attori del sistema territoriale (interazioni di tipo orizzontale e diagonale); b) tra i membri del governance group e i restanti attori del sistema territoriale (interazioni di tipo verticale); c) tra i membri del governance group e gli stakeholders esterni; d) tra gli attori del sistema territoriale e gli stakeholders esterni; e) tra gli stakeholders esterni.

Attraverso i flussi di comunicazione, il sistema di comunicazione territoriale svolge una funzione chiave: garantisce le relazioni nell'ambito del territorio e tra il territorio e il contesto esterno. Gli elementi relazionali risultano, infatti, determinanti per il governo del territorio (Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000).

I flussi di comunicazione consentono ai pubblici di crearsi un'immagine del territorio (place image) e di farsi un'idea del livello di stima e di credibilità dell'area (place reputation). La percezione dei

³⁴ Ad esempio: la vivibilità e tranquillità per i residenti è contraria alle esigenze di divertimento e di svago per i turisti; la crescita della concorrenza nel territorio a seguito dell'attrazione di investimenti esogeni contrasta con gli interessi delle attività economiche pre-esistenti, le quali richiedono, invece, azioni tendenti principalmente a rafforzare le ragioni di convenienza della scelta di localizzazione effettuata in precedenza.

contenuti dei messaggi veicolati, l'esperienza diretta nell'uso del prodotto-territorio, la percezione del comportamento degli attori del sistema locale e le informazioni riguardanti il territorio veicolate da altre fonti (media e passaparola) costituiscono, infatti, gli inputs necessari perché si formi l'immagine e la reputazione del luogo presso i pubblici.

Va precisato che la place image e la place reputation le si può rilevare non solo presso gli stakeholders esterni ma anche presso quelli interni al sistema territoriale e presso gli stessi membri del governance group, come schematizzato nella figura 2. Difatti, anche il pubblico interno e i membri del governance group hanno percezioni del territorio, a prescindere dal fatto che ne determinano direttamente l'immagine e la reputazione attraverso scelte e condotte.

Va inoltre sottolineato che il sistema di comunicazione e gli strumenti location-specific di comunicazione sono strettamente correlati, nel senso che i flussi di comunicazione del territorio derivano dall'implementazione di tali strumenti, oltre che dei mezzi utilizzati attraverso il ricorso al mercato.

3.7. I legami tra gli elementi del modello

Nel modello di place communication management proposto il maggior numero di legami riguarda il governance group, il quale, come si può vedere anche dalla figura 2, si pone in collegamento con gli altri fattori.

Un primo legame esiste con gli strumenti location-specific di comunicazione creati dal governance group nell'ambito di decisioni di dotazione strutturale (indicate nella fig. 2 con la lettera "ds"). Il governance group seleziona e utilizza, di volta in volta, gli strumenti ritenuti più idonei ai fini della costruzione del piano di comunicazione territoriale, a seconda degli obiettivi che intende perseguire. Tale operazione è indicata in figura con la lettera "u".

Sempre a questi fini, il governance group seleziona e utilizza mezzi e servizi di comunicazione disponibili sul mercato. Anche questa seconda operazione di utilizzo è indicata con la lettera "u".

Legami esistono, naturalmente, anche tra il governance group e il sistema territoriale, dal momento che questi due contesti interagiscono fortemente tra loro per il buon funzionamento delle attività nel territorio: il governance group trasferisce al sistema territoriale le informazioni per l'implementazione della strategia di sviluppo dell'area; gli attori dei diversi sub-sistemi locali offrono al governance group feed-backs informativi utili per la corretta assunzione delle decisioni strategiche.

Altri legami esistono tra il governance group e gli stakeholders esterni. Il legame è fondato su flussi di comunicazione pianificati (derivanti, ad esempio, da campagne pubblicitarie) ed emergenti (ad esempio, in occasione di un'intervista concessa ad un giornalista da un membro del governance group).

Sempre in relazione alla comunicazione emergente, è possibile rilevare, come accennato, ulteriori legami tra attori del sistema territoriale e pubblici esterni, in occasione della fruizione di servizi locali da parte degli utilizzatori.

3.8. Le leve per il management della comunicazione del territorio

L'obiettivo finale della place communication consiste nella creazione di una favorevole place image e place reputation. Ciò presuppone l'individuazione delle leve (leverage points) su cui è possibile agire, sia per decidere e progettare gli interventi da compiere, sia per valutare e scegliere le eventuali azioni correttive da intraprendere dopo che sono state implementate le attività di comunicazione del territorio e ne sono stati monitorati i risultati. Le azioni correttive di regolazione dei risultati della place communication sono destinate al recupero dell'immagine e della reputazione negativa o al consolidamento in positivo dell'immagine e della reputazione del territorio.

Ai fini della regolazione dei risultati della place communication si rende possibile agire, per ciascun fattore (F) del modello, sulle seguenti leve (Siano, Siglioccolo e Vollero, 2007a) (v. fig. 3):

- leve per la soluzione di problemi di inadeguatezza conseguenti a decisioni e/o comportamenti del governance group del territorio (F.1):

- L.1 - *vision e leadership* dei membri del governance group;
- L.2 - *condotta* dei membri del governance group;
- L.3 - *planning* (elaborazione del piano strategico e di marketing: mission, vision, obiettivi, positioning; elaborazione del piano di comunicazione: communication-mix e messaggi)³⁵;
- L.4 - *monitoring* (misurazione e valutazione dei risultati della comunicazione);

- leve per la soluzione di problemi di inadeguatezza del sistema territoriale (F.2):

- L.5 - *local culture*;
- L.6 - *competenze distintive locali*;

- leve per la soluzione di problemi di inadeguatezza degli strumenti location-specific di comunicazione (F.3):

- L.7 - *simboli e slogan/tagline* (espressioni del positioning della location);
- L.8 - *mezzi locali di comunicazione*;

- leve per la soluzione di problemi di inadeguatezza del funzionamento del sistema di comunicazione territoriale (F.4):

- L.9 - *flussi di comunicazione*;
- L.10 - *implementazione del piano di comunicazione del territorio*.

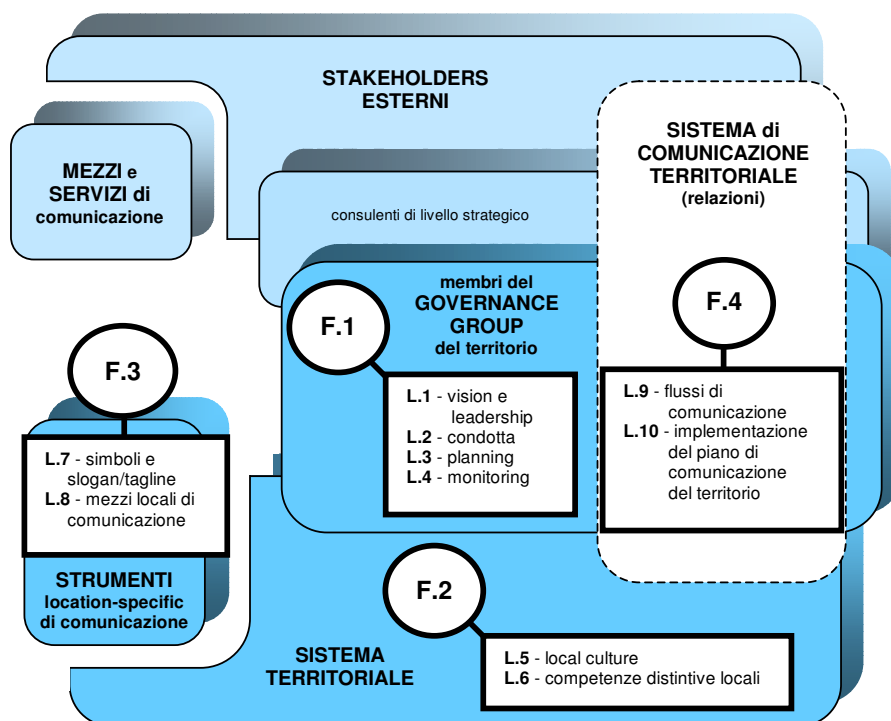
Il paniere di leverage points rappresenta, metaforicamente, una cassetta degli attrezzi da cui attingere, di volta in volta, quelli ritenuti più idonei, a seconda delle esigenze valutate di membri del governance group.

Il monitoraggio e l'assunzione delle decisioni correttive avvengono in tre fasi successive:

- rilevazione degli elementi di criticità che generano inadeguatezze della place communication;
- selezione del fattore del modello GSS nel quale si manifesta ciascun elemento di criticità;
- individuazione dei leverage points su cui agire per apportare le azioni correttive per il miglioramento dell'immagine e lo sviluppo della reputazione.

³⁵ Nelle situazioni più compromesse possono rendersi necessari interventi di ri-posizionamento del territorio e/o di modifica delle caratteristiche strutturali di quest'ultimo, vale a dire della place personality, laddove ciò si renda possibile (es. agendo sull'ampliamento e sul miglioramento dei servizi offerti ai clienti).

Fig. 3 - Le leve utilizzabili per il management della place communication nel modello GSS



Adattata da: Siano, Siglioccolo e Vollero (2007a)

A seconda del problema rilevato in fase di monitoraggio, le leve offrono soluzioni mirate, consentendo gli interventi di aggiustamento ritenuti più idonei al caso; esse hanno un impatto, diretto o indiretto, sui fenomeni di place communication interessati, con la finalità di migliorarne i risultati.

Ai fini del management della comunicazione territoriale sono oggetto di intervento i fattori del modello endogeni al territorio, in quanto costituiscono i soli fattori che il governance group può manovrare, sebbene con un grado di libertà variabile in rapporto a ciascuno di essi. Ognuno dei fattori manovrabili presenta, infatti, un diverso grado di possibilità di modifica e aggiustamento rispetto ai vincoli da superare, ai tempi, alle risorse e ai costi occorrenti, ecc. Non entrano, invece, a far parte delle leve i fattori esogeni, al di fuori del controllo del governance group.

Va, inoltre, precisato che il fattore del modello nell'ambito del quale si manifesta una determinata criticità non necessariamente rappresenta anche l'effettiva fonte di inadeguatezza della comunicazione. In diverse ipotesi la causa è da ricercare nelle azioni pregresse, poste in essere dal governance group. Ad esempio, l'eventuale inadeguatezza della visual identity territoriale, nell'ambito degli strumenti di comunicazione location-specific, è attribuibile alle decisioni di dotazione strutturale assunte in passato dal governance group. In questi casi le azioni correttive che il modello suggerisce sono fondate sul presupposto che le leve agiscano sulla base dei legami esistenti tra i fattori del modello, illustrati in precedenza.

Un'ultima precisazione riguardante l'uso combinato delle leve. Le azioni correttive possono rendere necessario agire su più leve contemporaneamente. Per individuare le leve da azionare in modo congiunto sono indispensabili l'analisi e la comprensione degli accennati legami tra i fattori del modello, e, dunque, delle molteplici relazioni di causa-effetto che sono alla base dei processi di place communication.

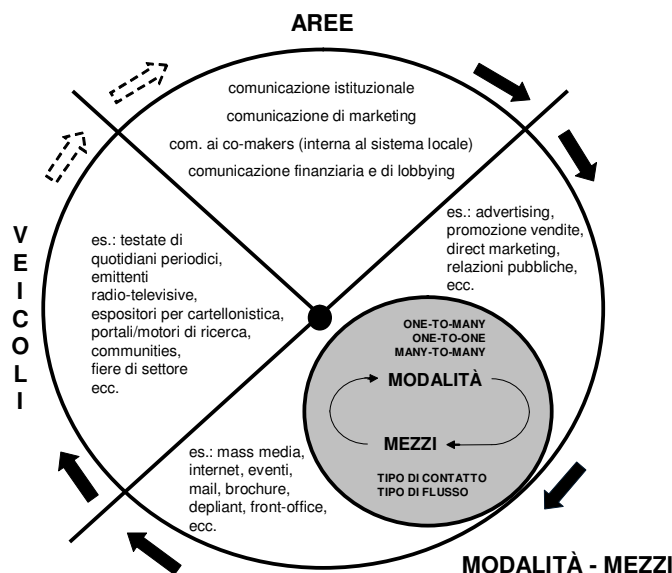
3.8.1. La leva del planning: communication-mix e influenzatori

In questo paragrafo intendiamo approfondire la leva del planning (L.3). In particolare, focalizziamo l'attenzione sui criteri di scelta del communication-mix e sui soggetti utilizzabili per influenzare i pubblici.

Il processo di formulazione del piano di comunicazione territoriale, da parte del governance group, avviene attraverso la scelta degli strumenti di place promotion e dei contenuti dei messaggi da veicolare, in linea con la strategia di posizionamento e con gli obiettivi strategici dell'area (Gold e Ward, 1994).

Nell'ambito del piano di comunicazione del territorio la scelta del communication-mix comporta l'assunzione di decisioni sequenziali e sinergicamente coerenti. I criteri decisionali del mix di comunicazione del territorio sono suggeriti dallo schema aree-modalità-mezzi-veicoli, originariamente elaborato per la comunicazione d'impresa (Siano e Confetto, 2003; Confetto, 2004). Esso prevede la progressiva assunzione di scelte, secondo la sequenza circolare dello schema riportato nella figura 4, con la possibilità di continue iterazioni fino a giungere all'individuazione della più adeguata combinazione di aree-modalità-mezzi-veicoli, dal punto di vista dell'efficacia della comunicazione e del rispetto dei vincoli di budget. Lo schema mira a selezionare il mix che risponda al meglio ai requisiti della comunicazione integrata (Brondoni, 1993; Fiocca, 1993; Golfetto, 1993; Confetto, 2004).

Fig. 4 - La sequenza decisionale del communication-mix territoriale



Adattata da: Siano e Confetto (2003)

Analizziamo, in particolare, le diverse aree tematiche di comunicazione territoriale³⁶:

- comunicazione istituzionale³⁷;
- comunicazione di marketing³⁸;
- comunicazione ai co-makers³⁹ (interna al sistema locale);
- comunicazione finanziaria e di lobbying⁴⁰.

³⁶ Il modello proposto del communication-mix, nella sua formulazione originaria, si riferisce alla comunicazione d'impresa e presenta un più articolato numero di aree di comunicazione (Siano e Confetto, 2003; Confetto, 2004).

³⁷ Con la comunicazione istituzionale si mira a valorizzare la combinazione delle componenti materiali e immateriali che determinano l'attrattività del territorio, le caratteristiche distintive e i punti di forza dell'area. Tale tipo di comunicazione tende a promuovere il sistema territoriale attraverso la valorizzazione degli elementi dell'offerta complessiva della località, al fine di costruire una favorevole immagine del territorio e sviluppare la sua reputazione. La comunicazione istituzionale presuppone la costruzione di una identità visiva del territorio (place-identity, espressa soprattutto dal brand territoriale), indispensabile per creare un'immagine di sintesi del luogo che ne consenta l'immediata identificazione e riconoscibilità (awareness) e ne favorisca la notorietà. Le iniziative e servizi locali, offerti a beneficio dei visitatori del territorio e degli operatori che investono all'interno di esso, sono invece oggetto della comunicazione di marketing, la quale riguarda la promozione di specifiche attrattive presenti nella località. Ad esempio, nel caso di località di montagna, gli elementi di specificità possono riguardare gli impianti di risalita, la rete dei sentieri per il trekking e quella delle piste per il mountain bike, ecc.

³⁸ Al contrario della comunicazione territoriale istituzionale, la quale è rivolta alla pubblica opinione e, dunque, ai diversi stakeholders, la comunicazione di marketing è destinata ai clienti e mira ad accrescerne il numero e a fidelizzarli. Essa ha il compito di promuovere iniziative collaterali e complementari, rispetto al nucleo di base dei benefici offerti dal sistema d'area, i quali, come precisato, sono rilevabili nella loro essenza nella comunicazione istituzionale. Si comprende la forte complementarità tra comunicazione istituzionale e comunicazione di marketing del territorio.

³⁹ Gli attori locali sono da considerarsi partners di una comune iniziativa, consistente nel creare al meglio relazioni proficue per il prodotto-territorio. Il "fare insieme le cose" li rende co-makers. La comunicazione ai co-makers è destinata ad accrescere il senso di appartenenza al territorio e a raccogliere presso gli attori pubblici e privati il più diffuso consenso e la condivisione degli elementi del progetto di valorizzazione del luogo³⁹ (mission, obiettivi, valori, ecc.). Essa mira ad arricchire il patrimonio di informazioni condivise e a favorire la partecipazione e il coinvolgimento. La comunicazione ai co-makers serve infatti ad intensificare le relazioni tra gli attori, facendo emergere la consapevolezza diffusa del "gioco" di squadra, in cui ognuno è chiamato ad offrire il proprio contributo, in collaborazione con i partners. A tale genere di comunicazione è assegnato il compito di saldare ed integrare eventuali interessi divergenti che possono manifestarsi tra gli attori del territorio (Caroli, 1999). Il rafforzamento della coesione interna produce effetti positivi sull'offerta territoriale nel suo complesso, determinando un impatto positivo verso l'esterno, nei confronti dei clienti attuali e potenziali. I soggetti destinatari di questo tipo di comunicazione possono essere suddivisi in tre categorie: enti pubblici territoriali (Regioni, Comuni, Province, Comunità montane, ecc.), privati (cittadini residenti, associazioni di categoria, consorzi, imprese di trasporto, alberghi, ristoranti, ecc.) e soggetti del terzo settore (associazioni di volontariato, associazioni ambientaliste, ecc.). L'eterogeneità di tali soggetti accresce il grado di complessità dei processi di comunicazione interna al territorio. Tra questi soggetti, i cittadini residenti appaiono particolarmente rilevanti come destinatari della comunicazione. Essi vanno sensibilizzati per renderli preziosi strumenti ai fini della buona riuscita delle iniziative locali. Basti pensare al ruolo svolto dal senso di accoglienza della comunità locale nei confronti di visitatori, turisti e investitori. Se si vuole migliorare quest'aspetto necessita agire sui residenti e trasmettere loro tutte le informazioni per l'adeguata conoscenza dei progetti che le autorità intendono intraprendere per migliorare l'offerta territoriale (Ostillio, 2000). La comunicazione ai residenti serve, inoltre, a mantenere e a consolidare le risorse preesistenti nel territorio, contribuendo a creare valore per la collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono della località (Cercola, 1999; Siano, 2001). Per questo motivo essa deve mirare a dar vita e ad alimentare un processo di ascolto delle esigenze locali, da cui può derivare un prezioso incremento delle risorse di conoscenza e fiducia, secondo le logiche del resource based management (Vicari 1995; Ancarani, 2000).

⁴⁰ La comunicazione finanziaria è svolta per instaurare relazioni fruttuose con le istituzioni bancarie e con gli investitori che sostengono la crescita delle imprese ad esso appartenenti e i progetti di sviluppo del territorio. La comunicazione finanziaria tiene conto delle attese e delle pressioni che gli organismi pubblici (Comunità Europea, Regioni, ecc.) esercitano all'atto dell'attribuzione di fondi a favore del territorio. Un tipico elemento di pressione è rappresentato dal meccanismo di rendicontazione delle spese. La comunicazione di lobbying, anche denominata di public affairs, mira a tutelare i legittimi interessi dell'area territoriale attraverso pressioni esercitate nei confronti dei decisori pubblici (policy makers), di cui si cerca di orientare le scelte (Rolando e Romenti, 2002). Con la comunicazione di lobbying si vogliono influenzare i contenuti delle normative e dei regolamenti emanati dalle autorità governative esterne, poste a livello nazionale e internazionale, per ottenere provvedimenti favorevoli per il territorio e per le attività economiche svolte al suo interno. Grazie a questo tipo di comunicazione, gli erogatori dei fondi pubblici regionali, nazionali e comunitari possono essere posti in condizione di venire a conoscenza di esigenze legittime del territorio e, attraverso le loro decisioni, migliorare le condizioni infrastrutturali del territorio e sostenere lo sviluppo locale (viabilità, telecomunicazioni, ecc.). Per questo motivo la comunicazione di lobbying e quella finanziaria sono spesso sovrapposte, essendo orientate a realizzare obiettivi convergenti. Si può svolgere la comunicazione di lobbying anche in modo indiretto, facendo ricorso ai mass media come cassa di risonanza, allo scopo di sensibilizzare l'opinione pubblica, informandola e creando consenso attorno a determinati argomenti (Rolando e Romenti, 2002). Il ricorso ai mezzi di massa, allo scopo di fare pressione indiretta sugli erogatori dei fondi pubblici, può avvenire tramite comunicati stampa, lettere ai giornali, interviste, conferenze stampa, partecipazioni a programmi televisivi, ecc. Si

Ciascuna area persegue specifiche finalità (benevolenza, collaborazione, fidelizzazione, ecc.) ed è individuata dall'incrocio di due variabili fondamentali: il pubblico destinatario e l'oggetto (il territorio, i servizi ivi offerti, le informazioni condivise, ecc.) da veicolare nel messaggio (v. tav. 2). Per i loro contenuti, le aree di comunicazione vengono attivate nell'ambito di decisioni di tipo strategico.

Per ognuna delle aree tematiche di comunicazione necessita individuare il mix delle combinazioni modalità-mezzi ritenute più idonee. La scelta di tali combinazioni è frutto di decisioni di tipo operativo che possono essere delegate a specialisti (i consulenti di comunicazione) nell'ambito del governare group.

Nella tavola 3 indichiamo le tipiche combinazioni aree-modalità-mezzi utilizzabili per la comunicazione del territorio.

Tav. 2 - Le variabili caratterizzanti le aree tematiche di comunicazione territoriale

OGGETTI DELLA COMUNICAZIONE	PUBBLICI DESTINATARI (STAKEHOLDERS)			
	PUBBLICA OPINIONE	CLIENTI EFFETTIVI E POTENZIALI (residenti, turisti, investitori)	RETE DEGLI ATTORI LOCALI COINVOLTI E PARTNERS DI FILIERA	ISTITUZIONI FINANZIARIE (banche) DECISORI PUBBLICI NAZIONALI E SOVRANAZIONALI (government)
TERRITORIO (caratteristiche distintive)	AREA DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE			
SINGOLE INIZIATIVE E SPECIFICI SERVIZI LOCALI (benefits)		AREA DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING		
MISSIONE, VISION, OBIETTIVI, VALORI, INFORMAZIONI CONDIVISE			AREA DELLA COMUNICAZIONE AI CO-MAKERS (INTERNI ED ESTERNI AL SISTEMA LOCALE)	
COSTI/BENEFICI DEL TERRITORIO				AREA DELLA COMUNICAZIONE FINANZIARIA E DI LOBBYING

Adattata da: Siano (2001); Confetto e Camba (2007)

La scelta delle modalità di comunicazione (one-to-many, one-to-one e many-to-many) va operata contestualmente alla scelta dei mezzi di comunicazione a supporto. Questi ultimi sono da considerarsi canali generici di comunicazione; essi presentano diversità nel tipo di flusso (unidirezionale/bidirezionale) e di contatto (interpersonale/non interpersonale).

ricorre ad attività di lobbying anche per tentare di influenzare le legislazioni dei Paesi a cui appartengono i potenziali investitori esteri.

Per le azioni di marketing territoriale di breve termine sono utilizzabili le sales promotions, le quali stimolano l'acquisto del prodotto-territorio attraverso l'offerta una serie di incentivi per il cliente. Le promozioni sono indirizzate al mercato business quando mirano ad attrarre nel territorio investitori e imprese. Sono rivolte, invece, al mercato consumer quando sono finalizzate ad incrementare i flussi di visitatori e turisti nell'area e ad aumentare la frequenza di acquisto dei servizi territoriali. In questa seconda ipotesi si basano su pacchetti turistici integrati, offerte speciali valide per particolari periodi dell'anno, transfer gratuiti, sconti, premi, fidelity card, ecc.

Il direct marketing territoriale trova nelle nuove tecnologie digitali un potente mezzo di sviluppo e diffusione, consentendo di esaltare i vantaggi della comunicazione one-to-one (selettività del target, personalizzazione dei messaggi, interattività, misurabilità dei risultati).

D'altra parte, il crescente numero di comunità virtuali di viaggiatori e turisti, nelle quali si scambiano informazioni e si dibatte sul turismo e sull'ambiente, costituisce un ulteriore motivo di interesse per le nuove tecnologie e per il marketing diretto. Le comunità rappresentano preziose fonti informative per il governance group, considerato che in questi contesti circolano idee, impressioni, valutazioni e consigli che possono essere sfruttati per migliorare l'esistente e/o innovare le condizioni di offerta del territorio. Inoltre, il direct marketing può essere utilizzato per tentare di creare utili contatti con gli opinion leaders on line.

L'ultimo anello della catena delle decisioni del mix di elementi di comunicazione del territorio, illustrata nella figura 4, riguarda la scelta dei veicoli. Essi rappresentano canali specifici in quanto rendono possibile la contestualizzazione dei mezzi⁴¹. Per ciascun mezzo di comunicazione si rende quindi necessario individuare uno o più veicoli.

Gli esempi riportati nel riquadro relativo alla promozione turistica del territorio del G.A.L. delle Barbacie e del Mandrolisai danno idea dell'ampia varietà dei veicoli utilizzabili nella comunicazione territoriale⁴².

Va evidenziato che una certa varietà esiste anche sul fronte dei possibili influenzatori a cui il governance group può decidere di ricorrere per tentare di influenzare positivamente i pubblici destinatari della comunicazione territoriale.

Sia per la comunicazione istituzionale che per quella di marketing, il governance group può pianificare il ricorso agli opinion leaders che intervengono sulla decisione di acquisto dei luoghi da parte dei clienti⁴³. Può, inoltre, contattare ulteriori influenzatori: associazioni di categoria, associazioni dei consumatori, associazioni per la tutela ambientale; comunità di interesse e di scambio e dibattito sul turismo e sull'ambiente; istituzioni finanziarie, ecc.

⁴¹ Ad esempio, la scelta del mezzo stampa presuppone la scelta dei veicoli testate giornalistiche (quotidiane o periodiche) sulle quali veicolare il messaggio; similmente, la scelta del mezzo televisivo comporta la selezione dell'emittente o delle emittenti attraverso le quali trasmettere il messaggio. La selezione dei veicoli avviene attraverso il confronto di elementi quali: il profilo e l'ampiezza dell'audience di riferimento (numero di utilizzatori abituali); i tempi di utilizzazione; le eventuali sovrapposizioni con l'audience di altri veicoli; il costo contatto, inteso come rapporto tra il costo assoluto per l'utilizzo del veicolo e l'audience media di quest'ultimo. Sono i veicoli che comportano l'esborso monetario per le attività di comunicazione per cui è in rapporto ad essi che ha senso valutare il livello di convenienza economica dei mezzi selezionati.

⁴² Il sistema di prodotto di tale località turistica è stato individuato nei seguenti elementi: infrastrutture (vie di comunicazione, viabilità interna, arredo montano), strutture (urbane, ricettive, sportive, commerciali), iniziative (manifestazioni sportive, proposte per il tempo libero) (Molteni e Sainaghi, 1997). Gli elementi distintivi individuati per definire il prodotto territorio delle Barbacie e del Mandrolisai sono i seguenti: patrimonio naturalistico, patrimonio storico-culturale, produzioni tipiche locali, ospitalità (strutture ricettive) (AA.VV., 2007).

⁴³ Gli opinion leader esercitano un'influenza sulle convinzioni, sulle decisioni e su i comportamenti degli altri individui che non dispongono di informazioni sufficienti per prendere decisioni autonome circa l'acquisto di prodotti e servizi. L'influenza è esercitata in virtù del possesso di particolari requisiti che li rendono credibili in qualità di fonti informative: status, autorità, esperienza concreta, competenze specifiche, informazioni ad hoc.

Tav. 3 - Le tipiche combinazioni aree-modalità-mezzi nella comunicazione del territorio per la promozione turistica e/o per l'attrazione di investimenti produttivi

Aree di comunicazione	Modalità di comunicazione	Mezzi
comunicazione finanziaria e di lobbying	one-to-many one-to-one (relazioni pubbliche)	report (rendicontazione dei finanziamenti comunitari/regionali), newsletter, bollettino, comunicato stampa, eventi e manifestazioni (meeting, conferenza stampa, presentazione alla stampa specializzata e ai potenziali investitori business, ecc.), internet (e-mail marketing), telefono, mail
comunicazione ai co-makers	one-to-one (relazioni pubbliche)	eventi e manifestazioni (conferenza stampa e press tour, educational tour, meeting, fiera e borsa del turismo), internet (extranet su portale telematico/sito web), telefono
comunicazione istituzionale di territorio	one-to-many one-to-one many-to-many (relazioni pubbliche e sponsorizzazioni)	comunicato stampa e redazionale, banca dati informativa geografico-storico-culturale e fotografica del territorio, depliant, brochure, newsletter, cd-rom, carta dei valori del territorio, bollettino, magazine, eventi e manifestazioni (giornate di valorizzazione del territorio, meeting, conferenza, convegno, road show/workshop* di settore o a tema, open door, mostra, festival, concerto, fiera e borsa del turismo, fiera per investitori, conferenza stampa), libro, video, internet (sito web della località con link sul portale turistico della regione di appartenenza), info-point, uffici di rappresentanza all'estero, internet
	one-to-many one-to-one (advertising e e-advertising)	quotidiano e magazine di settore, radio, televisione, affissioni e cartellonistica, mezzi pubblici di trasporto, publiredazionali***, internet
	one-to-one (direct-marketing)	telefono, mail, internet (e-mail marketing), telefonia wireless
	one-to-many (product placement**)	cinema (film), televisione (fiction, documentari)
comunicazione di marketing	one-to-many one-to-one (advertising e e-advertising)	quotidiano e magazine di settore, radio, televisione, affissioni e cartellonistica, mezzi pubblici di trasporto, publiredazionali***, internet (portale telematico/sito web), telefonia wireless
	one-to-many one-to-one (sales promotion)	quotidiani e magazine di settore, radio, televisione, telefono-fax, call center, mail, internet (e-mail marketing), telefonia wireless, affissioni e cartellonistica, incentivi all'acquisto (pacchetti turistici integrati, sconti alberghieri, transfer gratuiti), depliants
	one-to-one (direct-marketing)	telefono, mail, internet (e-mail marketing), telefonia wireless
	one-to-many one-to-one many-to-many (relazioni pubbliche e sponsorizzazioni)	comunicato stampa e redazionale, depliant, brochure, cd-rom, newsletter, bollettino, quotidiano e magazine di settore, cartine tematiche, eventi e manifestazioni (presentazione degli itinerari turistici, giornate di valorizzazione del territorio, raduni di escursionisti e di sportivi, mostre mercato di prodotti tipici locali, meeting, conferenza, convegno, road show/workshop* di settore o a tema, open door, fiera e borsa del turismo, fiera per investitori), libro, video, internet (sito web della località con link sul portale turistico della regione di appartenenza), info-point, uffici di rappresentanza all'estero

* Seminari e incontri presso enti e associazioni di categoria dei Paesi dei soggetti investitori, finalizzati ad illustrare i vantaggi di localizzazione nel territorio, a favorire lo scambio di esperienze e a creare reti di relazioni.

** Il product placement applicato al territorio, vale a dire l'inserimento del prodotto-territorio all'interno di contesti narrativi (es. film), rappresenta un interessante mezzo di place promotion (Pollarini, 2005).

*** Inserzioni di testo e foto, solitamente a pagina intera.

Adattata da: Confetto e Camba (2007)

L'Agenzia per gli investimenti in Torino e in Piemonte (I.T.P.) è stata la prima agenzia di marketing territoriale creata in Italia per volontà delle più importanti istituzioni pubbliche e private locali, divenute soci fondatori dell'iniziativa (la Città di Torino, la Provincia di Torino, la Regione Piemonte, l'UnionCamere del Piemonte, C.C.I.A.A. di Torino, il Centro Estero C.C.I.A.A. Piemontesi, la Federazione delle Associazioni Industriali del Piemonte, l'Unione Industriale di Torino, l'Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia). L'Agenzia è nata nel 1997 con la missione di attrarre capacità imprenditoriali e insediamenti produttivi nell'area territoriale in oggetto, allo scopo di porre un freno al processo di deindustrializzazione che ha interessato l'area a partire dalla metà degli anni Ottanta. Difatti, il fenomeno di delocalizzazione delle imprese piemontesi o dello sviluppo di nuove attività di queste ultime in altri Paesi europei, a motivo anche dell'aggressiva azione promozionale realizzata dalle Agenzie estere, ha alimentato la preoccupazione degli attori pubblici e privati del capoluogo e delle altre aree della regione.

Per adempiere alla propria missione l'Agenzia mira a valorizzare i vantaggi competitivi di localizzazione in Piemonte e a mantenere e sviluppare la quota di investimenti diretti esteri presenti nella regione. L'Agenzia si occupa di:

- individuare i paesi target, le cui imprese rappresentano potenziali investitori nel territorio piemontese;
- di migliorare la visibilità, l'immagine e la reputazione della regione e del suo capoluogo (presso imprese di produzione e servizi, opinion leaders, cittadini esteri che transitano in Piemonte, società di consulenza, media italiani ed esteri, organizzazioni diplomatiche e del commercio estero, intermediari);
- favorire l'inserimento dell'offerta territoriale del Piemonte nella rete internazionale sia degli operatori i.d.e. (investimenti diretti all'estero) sia dei loro consulenti e intermediari.

Negli anni in cui ha operato l'I.T.P. ha utilizzato i seguenti mezzi di promozione:

- uffici di rappresentanza all'estero;
- campagna stampa;
- comunicati stampa e conferenze stampa (media relation);
- web site;
- newsletter e brochure;
- road show;
- fiere di settore.

Attraverso tali azioni e strumenti si è cercato di migliorare la notorietà e il posizionamento del territorio, soprattutto presso gli operatori in Italia, Francia, Germania, Regno Unito, U.S.A. e Giappone per i quali il Piemonte può rappresentare una reale opportunità di sviluppo per le proprie attività produttive. I messaggi veicolati hanno posto in luce i punti di forza del "prodotto" Piemonte: buona localizzazione nel mercato europeo, diffusa presenza di P.M.I., adeguate strutture di ricerca e sviluppo, di formazione, ecc.

Alcuni esempi di messaggi pubblicitari utilizzati dall'I.T.P. per la campagna stampa del 2004:

La campagna di promozione, di tipo prevalentemente istituzionale, presenta l'area piemontese come un territorio attrezzato ad accogliere gli investitori stranieri. Il tema conduttore è rappresentato, infatti, dal set di vantaggi di localizzazione produttiva offerti da Torino e dal Piemonte. Sono richiamati i successi e le eccellenze, passate e presenti, del territorio per testimoniare i vantaggi offerti.

Alcuni veicoli di comunicazione suggeriti per la promozione turistica del territorio del G.A.L. delle Barbagie-Mandrolisai:

- testate giornalistiche di periodici: *Viaggiare, Gente Viaggi, In Viaggio, Traveller, I viaggi di Repubblica, Viaggi e Saperi, Panorama Travel, Itinerari e Luoghi, Gulliver, Ulisse (magazine di Alitalia), Riflessi (magazine di Trenitalia)*
- emittenti televisive locali e regionali: *5 Stelle Sardegna e Teleregione (Olbia), Nova Televisione (Oristano), Telegi (Sassari), TCS (Cagliari)*
- emittenti televisive satellitari: *Alice (Sky)*
- emittenti radiofoniche: *Radio Sardegna International (Sassari), Radiopress (Cagliari), Radio Cuore (Oristano), Radio Internazionale (Olbia)*
- location degli espositori per affissioni e cartellonistica: *aeroporti e stazioni ferroviarie della Sardegna*
- manifestazioni: *Torneo Nazionale della Morra (Urzulei), Sagra dei Vini Novelli (Oristano)*
- fiere e borse turistiche: *BIT - Borsa Internazionale del Turismo, BMT - Borsa Mediterranea del Turismo*
- sito web del GAL: www.galbarbagiemandrolisai.it
- siti web di enti che il GAL può utilizzare per la propria comunicazione in rete: www.regione.sardegna.it/tematiche/turismo/,
www.provincia.nuoro.it
- portali: www.sardinia.point.com, www.go-mountain.com, www.folklore.it, www.finesettimana.it
- comunità virtuali (newsgroups, mailing lists, chats, blogs):
www.eviaggiatori.com, communities.msn.it/trekking2002, groups.msn.com/turistiperpassione

Tratto da: Confetto e Camba (2007)

Per sfruttare la capacità di influenza dei vari influenzatori, il governance group deve procedere ad una loro attenta mappatura e trasmettere ad essi informazioni mirate sulle caratteristiche del territorio e sui suoi elementi di appeal.

I media influenzano la propria audience (lettori, telespettatori, ecc.) attraverso la credibilità e l'autorevolezza delle testate giornalistiche e dei giornalisti opinionisti. L'azione di influenza dei media si concretizza con l'invio di comunicati stampa da parte dell'ufficio stampa del territorio. I comunicati contengono informazioni che riguardano l'area territoriale (nuovi servizi, dati sui flussi turistici, partnership locali, ecc.), da diffondere attraverso quotidiani, magazines, radio, televisione, internet.

Le società nazionali e internazionali di consulenza esercitano un'azione di influenza nei confronti dei potenziali investitori nel territorio. Il possesso di expertise e di informazioni ad hoc consente a tali soggetti di orientare le scelte degli investitori. La comunicazione alle società di consulenza configura un'ipotesi prevista nella rivisitazione in chiave moderna della teoria del two-step flow, la quale valorizza il doppio flusso di comunicazione diretta ed interpersonale⁴⁴ (Confetto, 2005). Le informazioni che il governance group trasmette ai consulenti vengono, infatti, valutate e ridefinite opportunamente da questi ultimi, prima di essere comunicate ai potenziali investitori attraverso contatti interpersonali.

I testimonials e gli esperti (di localizzazione degli investimenti produttivi, di sviluppo locale, del settore turistico, ecc.) rappresentano gli ulteriori opinion leaders che possono essere utilizzati nella place communication per promuovere l'immagine del territorio ed influenzare favorevolmente gli acquirenti del territorio⁴⁵ (Confetto, 2005; Camba e Confetto, 2007). Al pari del brand, il testimonial rappresenta un simbolo visivo del territorio (Ostillio, 2000). Il territorio ha la possibilità di impiegare, come testimonials, personaggi locali o, comunque, originari dell'area, meglio se di fama nazionale o internazionale (Kotler e Gertner, 2002). Proprio in virtù della loro appartenenza al territorio, tali figure sono in grado di rappresentarlo e di promuoverlo in modo efficace, interpretando, diffondendo e

⁴⁴ Il modello del two-step flow, nella sua originaria formulazione, è stato presentato e descritto in contributi che risalgono alla metà del secolo scorso (Lazarsfeld, Berelson e Gaudet, 1944; Katz e Lazarsfeld, 1955; Katz, 1957).

⁴⁵ È noto che la comunicazione di marketing delle imprese fa ampio ricorso all'impiego dei testimonials nei messaggi pubblicitari sui mass media, riconoscendosi molti vantaggi a tale opzione (Sengupta *et al.*, 1997; Friedman e Friedman, 1979; Aaker, *et al.*, 1992).

valorizzando lo spirito e l'identità locale attraverso la narrativa, la poesia, la pittura, il cinema, la musica, ecc.⁴⁶.

Anche le associazioni di categoria delle imprese e dei professionisti, le associazioni di tutela dei consumatori, le associazioni ambientaliste e le comunità di interesse e di scambio e dibattito sul turismo e sull'ambiente rappresentano importanti soggetti influenzatori nei confronti degli acquirenti dei luoghi, in quanto esercitano pressioni nei confronti dei rispettivi associati e partecipanti e ne orientano le convinzioni e le scelte.

I siti web e i portali tematici costituiscono veicoli di comunicazione particolarmente idonei a favorire lo sviluppo delle comunità di acquirenti dei luoghi. La possibilità di rilevare nelle comunità virtuali la presenza e l'operato di navigatori che hanno le caratteristiche di influenzatori - attraverso il riscontro di determinati comportamenti osservabili on-line - rende possibile la pianificazione di azioni in grado di influenzare i pubblici di riferimento tramite opinion leaders on-line⁴⁷ (Vollero, 2006).

Hanno, infine, un'influenza sugli investitori le valutazioni sui punti di forza e di debolezza del territorio (rispetto ad altre locations) che vengono fatte dalle istituzioni finanziarie e dalle società di rating internazionali per stabilire il livello di rischio e le prospettive di rendimento degli investimenti nell'area.

4. Alcune case histories legate all'uso delle leve del modello

Le case histories qui di seguito richiamate evidenziano come l'utilizzo di alcune leve del modello consenta di migliorare la place communication. Uno dei casi proposti dimostra anche che, al contrario, il mancato utilizzo di apposite leve impedisca la buona riuscita delle attività di comunicazione territoriale.

Un primo caso evidenzia l'uso della leva del planning (L.3), per pianificare l'impiego di testimonials selezionati al fine di migliorare l'immagine di una nazione.

Fino alla fine della dittatura franchista (1975), la Spagna si trovava in una situazione di isolamento internazionale segnata da un'immagine di arretratezza e povertà. Il turismo era prevalentemente di tipo *low-cost* e con soggiorni della durata media di pochi giorni. I piani di modernizzazione promossi dai diversi governi negli anni Ottanta e Novanta hanno incluso un vasto programma di comunicazione per il rilancio dell'immagine della nazione. Il logo scelto fu il sole di Mirò, che serviva a simboleggiare la rinascita spagnola attraverso i numerosi progressi fatti in quegli anni. Il rinnovamento spagnolo ha tratto vantaggio anche da importanti avvenimenti (ad es. le Olimpiadi di Barcellona del 1992, la costruzione del Museo Guggenheim a Bilbao). L'impulso maggiore allo sviluppo fu dato dallo stesso governo spagnolo, che supportato da numerosi artisti, quali lo stilista Adolfo Dominguez, il regista Pedro Almodovar e l'architetto Santiago Calatrava, riuscì nell'intento di dare alla Spagna un'immagine moderna, libera e più competitiva.

Tratto da: Gilmore (2002)

⁴⁶ La credibilità del personaggio famoso è connessa a due attributi: il livello di competenza e la fiducia riscossa presso il pubblico (Kamen *et al.*, 1975; Dholakia e Sternthal, 1977). L'appealing dipende, a sua volta, da vari elementi tra i quali il grado di familiarità presso il pubblico, che consente ai destinatari dei messaggi pubblicitari di riconoscersi in chi presenta il prodotto territorio (Kahle e Homer, 1985).

⁴⁷ L'analisi dell'attività on-line nelle comunità virtuali (e, in particolare, in quelle di consumo) può consentire l'identificazione delle persone che godono di particolare consenso presso gli altri navigatori e consentire al governance group di pianificare azioni di comunicazione a sostegno del consumo del prodotto-territorio.

Il caso spagnolo mostra che l'utilizzo pianificato di testimonials è in grado di influire positivamente sulla percezione del luogo da parte degli stakeholders esterni. I personaggi famosi, di nascita e/o residenti nel territorio, portano con sé le loro "eccezionali" storie di successo che hanno un impatto forte e positivo sui pubblici di riferimento (Gilmore, 2002)⁴⁸.

Diversa è la situazione nel caso della "Cool Britannia" dove si è tentato di ridefinire l'immagine del Regno Unito, ritenuta eccessivamente stereotipata, legata al passato e alle tradizioni della cultura british. Per tentare di rendere l'immagine più moderna e al passo con i tempi si sono apportate modifiche esclusivamente allo slogan/tagline⁴⁹ (riconducibile alla leva L.7 del fattore F.3).

L'aver operato sulla sola place identity, senza agire parallelamente sulla place personality con la leva L.5 (local culture), come invece sarebbe stato opportuno fare, ha impedito di conseguire i risultati sperati. Non si può pensare di incidere sull'identità del territorio attraverso la semplice ridefinizione dello slogan/tagline. Se non si opera anche in direzione del cambiamento della mentalità e del sistema valoriale dei membri di una comunità territoriale si rischia di avere un pericoloso scollamento - come è accaduto nel caso in oggetto - tra le promesse insite nello slogan/tagline e le condotte degli attori locali (sottoforma di comunicazione emergente).

Dalla seconda metà degli anni Novanta, il Governo inglese portò avanti una serie di azioni di rinnovamento dell'immagine nazionale sotto l'etichetta "Cool Britannia"⁵⁰. All'estero la percezione del Regno Unito era associata esclusivamente al passato e ai tradizionali elementi della cultura britannica. L'obiettivo era, dunque, caratterizzare una nuova identità nazionale che potesse apparire "cool", vale a dire "fresca" in quanto moderna e al passo con i tempi. Diversi eventi pubblici ed iniziative diedero risonanza all'idea di una "new Britain"⁵¹. Dopo alcuni anni di iniziale entusiasmo il programma fallì definitivamente. Il problema principale fu che tale operazione non era fondata su elementi culturali e valoriali, radicati nella comunità anglosassone. In altri termini, buona parte dei cittadini del Regno Unito non si riconosceva nella "cool britannia", fatta di moda, design e arti moderne ma era orgogliosa delle tradizioni tipicamente british⁵². Successivamente, nel 2002, l'agenzia turistica britannica (British Tourism Authority) usò un nuovo slogan/tagline ("UK OK") per attrarre visitatori. A differenza di "cool britannia" che si focalizzava su aspetti di modernizzazione, facendo apparire il Regno Unito come "trendy" e cosmopolita, il nuovo slogan lasciava spazio a diverse interpretazioni in cui ben potevano rientrare anche le iniziative legate al folklore anglosassone e alla "provincia" inglese (i castelli, la case storiche, i giardini, ecc.)⁵³; tali elementi rappresentano aspetti peculiari della cultura del territorio al pari di quelli legati alla modernità economica delle grandi città (in primis Londra).

⁴⁸ Gilmore (2002), in particolare, fa riferimento a persone in grado di ottenere risultati eccezionali in diversi campi di attività: dai fondisti kenioti, ai ginnasti rumeni, agli esploratori del passato scozzesi, che, a vario titolo, hanno dato e continuano a dare lustro ai rispettivi territori d'origine.

⁴⁹ "La città dai mille volti", "Caput mundi" e "La città dalle notti bianche" rappresentano ulteriori esempi di slogan/taglines territoriali, rispettivamente di Budapest, Roma e San Pietroburgo (Kotler *et al.*, 1993). Lo slogan (o pay-off) è una frase composta da poche parole che racchiude una visione complessiva dello spirito del luogo e dei suoi elementi distintivi (Ostillo, 2000). Al pari del place brand, lo slogan del territorio fa parte della struttura di comunicazione place-specific; esso rappresenta un evidente elemento sinergico del brand del territorio (Supphellen e Nygaardsvik, 2002). Il pay-off è da considerarsi un simbolo in senso lato in quanto, pur essendo un'espressione verbale, trasferisce l'immagine del luogo che il governance group decide di diffondere e valorizzare, a partire dal posizionamento scelto per il territorio. Esso, perciò, richiama e rafforza alcune o tutte le associazioni di idee e di valori che identificano il prodotto-territorio.

⁵⁰ L'espressione fu ripresa dal nome di un gelato (al gusto di vaniglia con fragola e cioccolato) lanciato dalla catena di gelaterie "Ben & Jerry's" nell'Aprile del 1996.

⁵¹ Ad esempio, nell'autunno del 1997 fu presentato ai leaders del Commonwealth un video promozionale della "Cool Britannia" in cui si ascoltava una versione pop di "God Save the Queen".

⁵² Sull'attaccamento ai valori "british", si veda anche il caso della British Airways (Hatch and Schultz, 2003), che nel momento in cui sostituì dalle ali degli aeroplani la bandiera nazionale (The Union Jack) fu sommersa dalle critiche al punto da doverla reintrodurre successivamente.

⁵³ Ad esempio, fu ripristinata la celebrazione del the Queen's Golden Jubilee, evento celebrativo della monarchia inglese.

Il motivo dell'insuccesso della comunicazione territoriale nel caso in esame deve ricercarsi, in definitiva, nel mancato contemporaneo intervento sui due suddetti fattori e nell'aver trascurato la necessità di un loro trattamento differenziato, a causa della disomogeneità della loro natura (una strutturale, l'altra sistemica).

La successiva modifica dello slogan/tagline (da "Cool Britannia" ad "UK OK") ha comportato ancora una volta la manovra di una leva strutturale del modello che ha permesso un maggiore allineamento rispetto ai valori condivisi e diffusi nel sistema territoriale e, dunque, ha garantito una maggiore e più naturale compatibilità tra place personality e place identity.

L'ultimo caso trattato, riguardante Barry Island, mostra l'utilità dell'impiego delle leve L.1 (vision e leadership) e L.4 (monitoring), relative al fattore F.1 (governance group).

Negli anni Ottanta, Barry Island, una delle più importanti località del Galles del Sud, affrontò un notevole calo di popolarità come destinazione turistica, causato sia dalla mancanza di investimenti infrastrutturali negli anni precedenti sia dalla crescente competizione di altre aree territoriali che proponevano offerte maggiormente strutturate (es. pacchetti viaggio). Un ulteriore danno all'immagine fu provocato, inoltre, da episodi di violenza e ubriachezza che si verificarono nella località all'inizio degli anni Ottanta.

In risposta a tale situazione, le Autorità locali (in accordo con il Wales Tourist Board, l'agenzia nazionale del turismo) portarono avanti un consistente programma di investimenti (Barry Island Resort Action Programme - BIRAP) destinato al rinnovamento della dotazione infrastrutturale (parcheggi, arredo urbano, illuminazione, nuovo centro di informazioni turistiche, ecc.) e ad un maggior rispetto dell'ambiente della costa. Il piano ebbe un discreto successo nel rinnovare l'immagine della cittadina, anche se era necessaria una valutazione più accurata della percezione dei visitatori (effettivi e potenziali) in modo da indirizzare in futuro l'operato dei decisori locali.

A questo proposito, le Autorità locali in accordo con il Wales Tourist Board commissionarono a dei consulenti privati (Coopers & Lybrand Associates) uno studio per sviluppare un profilo aggiornato dei turisti dell'area di Barry Island. La ricerca svolta si rivelò un valido aiuto per i decisori locali: si evidenziò che, nonostante i turisti abituali avessero un elevato livello di soddisfazione, in molti potenziali turisti persisteva un'immagine negativa dell'area di Barry Island, che non teneva in considerazione i notevoli miglioramenti apportati nell'ultimo periodo. Per superare tale percezione di "bassa qualità" e "declino", i consulenti proposero una campagna di relazioni pubbliche rivolta al tradizionale target group dell'area, rappresentato dai turisti giornalieri, residenti non molto distanti dall'area. L'obiettivo era di far conoscere Barry Island come il miglior "fun resort per le famiglie", evidenziando i notevoli miglioramenti compiuti negli ultimi anni. I dati forniti dallo studio furono, inoltre, utilizzati, anche per iniziative volte ad attrarre investimenti produttivi nell'area.

Tratto da: Selby e Morgan (1996)

Sulla base di una vision caratterizzata dall'intendimento di accrescere costantemente la competitività del territorio attraverso la customer satisfaction, i decisori locali hanno attribuito la giusta importanza alla misurazione e alla valutazione dei risultati della comunicazione, eseguita grazie all'apporto di consulenti. Ciò ha consentito di ottenere utili feed-backs. Il riscontro di una percezione negativa dell'immagine dell'area ha consentito di individuare gli interventi necessari per impostare in modo efficace le successive attività di comunicazione d'area, destinate a migliorare l'immagine e la reputazione del territorio interessato.

5. Considerazioni conclusive

Con la proposta del modello governance-struttura-sistema abbiamo cercato di dare una risposta alla mancanza in letteratura di un organico framework per il governo e la gestione delle attività integrate di place communication (ciclo di valutazione, pianificazione, coordinamento, implementazione e controllo). Qui di seguito evidenziamo gli elementi di maggiore novità offerti dal modello.

Innanzitutto il prerequisito della coerenza tra place personality e place identity e l'obiettivo della reputazione. La coerenza tra questi due elementi rappresenta una condizione di partenza che il modello suggerisce ai fini di una comunicazione che rifletta le effettive caratteristiche del territorio. Nel modello, il principio della trasparenza della comunicazione è sancito a garanzia della place reputation, il che significa che l'obiettivo finale dell'insieme delle attività di comunicazione del territorio non consiste nella sola costruzione e gestione dell'immagine. La crescente concorrenza internazionale tra le aree territoriali assegna alla reputazione, risorsa location-specific per eccellenza, il ruolo di fattore decisivo per la competitività del territorio.

In effetti, lo sviluppo di un'adeguata reputazione mal si concilia con un tipo di comunicazione tradizionale fondato sulla pura immagine, sulla ricerca cioè del "come" la località vuole apparire agli stakeholders e, dunque, sulla proiezione all'esterno, costruita ad arte, di quello che si vuole comunicare. Per troppo tempo si è cercato di "vendere" l'entità territoriale attraverso una comunicazione più o meno suggestiva.

Continuare a concepire la politica di comunicazione orientata alla promozione dell'immagine dell'area territoriale come la principale componente dei programmi di marketing territoriale significa tendere a rappresentare in modo contingente il territorio, con il rischio di comunicare la location in modo differente rispetto alla sua effettiva identità. Ciò può comportare scollamenti, più o meno forti, tra ciò che viene "promesso" e ciò che realmente esiste e viene percepito dai pubblici attraverso l'esperienza diretta e/o il passaparola. I rischi sono tanto più significativi se si pensa che ogni territorio ha una sua propria originaria vocazione, in parte determinata da elementi "dati" (collocazione geografica, ambiente fisico, clima, ecc.) e, come tali, non modificabili. Questi elementi assumono un ruolo decisivo soprattutto per le aree a vocazione turistica, ma valgono in parte anche per le aree ad insediamento produttivo.

Al contrario di qualsiasi altro prodotto, il prodotto-territorio non è perfettamente modificabile in base alle attese della domanda; esso ha molti più vincoli di ridefinizione delle proprie funzioni d'uso che limitano, spesso fortemente, i gradi di libertà del decision-maker locale. Occorre tenere in debita considerazione questa parziale, ma rilevante, condizione di rigidità quando si assumono decisioni di place communication.

Nell'incessante tentativo di adeguamento del territorio e di ricerca di elementi distintivi di posizionamento da valorizzare nella comunicazione, le modifiche che risultano praticabili riguardano i soli elementi infrastrutturali e quelli socio-economici. I primi, utili a potenziare determinate caratteristiche dell'offerta, richiedono la disponibilità di ingenti risorse finanziarie; i secondi, orientati a cambiare mentalità e performances degli attori locali, sono per loro natura di più complessa realizzazione. Per motivi diversi, tali cambiamenti comportano il superamento di ostacoli di non poco conto.

Stante i vincoli dettati dalla impossibilità o, comunque, dalle difficoltà di apportare modifiche al territorio, i contenuti della comunicazione territoriale devono risultare compatibili rispetto alle caratteristiche attuali del luogo e a quelle future che realisticamente possono essere sviluppate. Ciò significa, per l'appunto, allineare la place identity alla place personality attuale e prospettica.

Per consentire al governance group di governare e gestire al meglio la comunicazione del territorio, il modello propone una mappatura delle leve controllate dal decision-maker che si rendono utilizzabili per le azioni correttive da compiere nei casi di inadeguatezza dei risultati conseguiti attraverso le attività di comunicazione poste in essere. Gli adeguamenti sono destinati a perseguire l'obiettivo

basilare della coerenza tra place personality e place identity e a sviluppare la reputazione dell'area territoriale.

È questo un secondo elemento di novità introdotto dal modello GSS. L'individuazione del set di leverage points completa le funzioni di utilità del modello. A seconda della natura - strutturale o sistemica - di ciascuna leva cambiano i vincoli da superare, il livello di rischio che la manovra comporta, il grado di incertezza del raggiungimento dei risultati sperati, i tempi, i tipi di risorse e i costi occorrenti. Il modello offre perciò indicazioni differenziate per il governo e la gestione delle attività di comunicazione del territorio.

L'utilizzo di leve di natura sistemica è suggerito, in particolare, per la creazione e lo sviluppo di una favorevole reputazione presso i pubblici. Per perseguire simile obiettivo occorre, infatti, agire sulle condotte e sul commitment degli attori locali e sulle relazioni con gli stakeholders, elementi questi che comportano prospettive di non breve termine. Ai fini della place reputation la manovra di leve strutturali (elementi simbolici e mezzi attraverso i quali veicolarli) è vista, invece, come una condizione necessaria ma non sufficiente. Le prescrizioni del modello evitano così che la tradizionale attribuzione di un'eccessiva enfasi sugli elementi di visual identity del territorio comporti una sottovalutazione degli aspetti sistemici durevoli (comportamentali e fattuali) che determinano la reputazione del territorio. La complessità sociale insita nelle determinanti della place reputation e l'incertezza dei risultati e dei tempi che esse comportano non può certo costituire la giustificazione perché possano essere trascurate o ignorate del tutto.

La valutazione della compatibilità tra identità effettiva del territorio e identità visiva e l'utilizzo del set di leverage points sono rese possibili da una visione integrata delle componenti, dirette ed indirette, che entrano "in gioco" nelle attività di comunicazione territoriale. È questo un terzo elemento di novità introdotto dal modello. Alcuni dei rischi di inefficacia della comunicazione territoriale derivano proprio da una visione parziale e frammentata.

La visione d'insieme offerta dal modello spinge verso la concezione dell'organismo decisionale che abbiamo denominato governance group e favorisce l'individuazione dei criteri di comunicazione integrata del territorio.

Per come è concepito, il governance group non delega le scelte di comunicazione del territorio ai consulenti di settore. L'organo di governo del territorio viene responsabilizzato in direzione di un atteggiamento proattivo, che consiste nell'offrire contributi critici e propositivi ai fini dell'adeguata impostazione della comunicazione territoriale. Parallelamente, si impone una profonda ridefinizione del ruolo del consulente di comunicazione. Per favorire un approccio di comunicazione reputation oriented, tale figura deve possedere conoscenze e abilità interdisciplinari. Accanto alle tradizionali competenze di visual identity, deve saper tener "leggere" ed interpretare la complessità dei meccanismi socio-economici e organizzativi sottostanti ai comportamenti, alle azioni e alle performance del territorio. Solo a queste condizioni può apportare un rinnovato contributo nell'ambito delle valutazioni e delle decisioni del governance group.

A proposito di scelte operate dal governance group, lo schema aree-modalità-mezzi-veicoli (a supporto delle decisioni communication-mix del territorio) e la mappatura delle combinazioni tipiche di tali elementi rappresentano tentativi di formalizzazione che aprono la strada ad una possibile sperimentazione di sistemi esperti per le decisioni di comunicazione territoriale. I sistemi esperti appaiono, infatti, particolarmente adatti a questo specifico campo della comunicazione, dove la conoscenza disponibile è scarsa e frammentata.

Bibliografia

- Aaker, D.A., Batra, R. e Myers, J.G. (1992), *Advertising Management*, Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- AA.VV. (2004), *Management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e Strumenti per la Creazione, lo Sviluppo e la Governance*, Progetto PRIN finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica, Coordinatore Nazionale del Progetto: Sergio Sciarelli.
- AA.VV. (2007), *Studio e proposta di un piano di comunicazione per la valorizzazione del territorio. Linee guida per la formulazione e l'implementazione del piano di promozione del territorio del G.A.L. delle Barbagie e del Mandrolisai*, Rapporto di Ricerca, CUEIM: Verona (in corso di pubblicazione).
- Abratt, R. e Shee, P.S.B. (1989), "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 (1), pp. 63-76.
- Amit, R. e Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Ancarani, F. (2000), "Il piano di marketing territoriale interno" in Valdani, E. e Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Anholt, S. (2002), "Foreword", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(4-5), pp. 229-239.
- Argenti, P.A. (1997), "Dow Carning's Breast Implant Controversy: Managing Reputation in the Face of 'Junk Science'", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(3), pp. 126-31.
- Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1988), "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", in *Town Planning Review*, Vol. 59(1), pp.65-79.
- Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1990), *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, London: Belhaven Press.
- Baccarani, C. e Golinelli, G.M. (1992), "L'Impresa Inesistente: Relazioni tra Immagine e Strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.
- Baloglu, S. e McCleary, K. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, pp. 868-897.
- Barile, S. (a cura di) (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Torino: Giappichelli.
- Barile, S., Nigro, C. e Trunfio, M. (2002), "Un modello per la valutazione della rilevanza dei sovrasisemi", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale, Vol. S/1.
- Barney, J.B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, Vol. 32(10), pp. 1512-1534.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bellini, N. (a cura di) (2000), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano: Franco Angeli.
- Belussi, F., Gottardi, G. e Rullani, E. (eds.) (2003), *The Net-Evolution of Local Systems - Knowledge creation, collective learning and variety of institutional arrangements*, Dordrecht: Kluwer.
- Bennett, R. e Kottasz, R. (2000), "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5(4), pp. 224-234.
- Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, London: Rinehart & Winston.
- Bilkey, W.J. e Nes, E. (1982), "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23(1), pp. 89-99.
- Birkigt, K. e Stadler, M. M. (1986), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*, Verlag: Moderne Industrie: Landsberg and Lech.
- Borghesi, A. (1994), *Il marketing delle località turistiche*, Torino: Giappichelli.
- Brondoni, S.M. (1988), "Le strutture della comunicazione in Italia", in Guatri L., *Trattato di economia delle aziende industriali*, Milano: Egea.
- Brondoni, S.M. (1993), "La comunicazione integrata nell'economia d'impresa", in AA.VV., *Comunicazione e pubblicità. Analisi economica e dinamiche competitive*, Milano: Egea.
- Brondoni, S.M. (2006), *Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa*, Milano: Giappichelli.
- Busacca, B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione del valore, strategie di accrescimento*, Torino: Utet.
- Camagni, R. (1994), "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano Europea", *Impresa e Stato*, n. 24, pp. 1-78.
- Caroli, M. G. (1999), *Il Marketing territoriale*, Milano: Franco Angeli.
- Cercola, R. (1999), "Economia neoindustriale e marketing territoriale", *Sviluppo e organizzazione*, n. 172, pp. 65-78.
- Collese, U. e Ravà, V. (a cura di) (2004), *La Comunicazione d'Azienda*, Torino: Isedi.
- Confetto, M.G. (2004), *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-based*, Torino: Giappichelli.
- Confetto, M.G. (2005), "Il two-step flow nel processo di comunicazione dell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, n. 2, pp. 93-122.
- Confetto, M.G. e Camba, A. (2007), "Piano di comunicazione", in AA.VV., *Studio e proposta di un piano di comunicazione per la valorizzazione del territorio. Linee guida per la formulazione e l'implementazione del piano*

- di promozione del territorio delle Barbargie e del Mandrolisai, Rapporto di ricerca, CUEIM: Verona (in corso di pubblicazione).
- Consiglio, S. e Mercurio, R. (1999), "Le azioni dei nostri concorrenti: le offerte delle agenzie europee di sviluppo regionale"; *L'Industria*, n. 2, pp. 289-302.
- Corvi, E. e Fiocca, R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Milano: Egea.
- Costabile, M. e Lanza, A. (2000), "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in Valdani, E. e Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Costabile, M. e Raimondo, A. (2006), "Valore di marca: modelli e management", *Sinergie*, Rapporti di ricerca, *Nuove tecnologie e modelli di e-business per le Piccole e Medie Imprese nel campo dell'ICT. Vol. 2 - Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo competitivo*, n. 23.
- D'Amico, A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Torino: Giappichelli.
- Di Bernardo, B. e Rullani, E. (1990), *Il Management e le Macchine. Teoria Evolutiva dell'Impresa*, Bologna: Il Mulino.
- Dierickx, I. e Cool, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35(12), pp. 1504-1511.
- Dholakia, R.R. e Sternthal, B. (1977), "Highly credible sources: persuasive facilitators or persuasive liabilities?", *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, pp. 223-232.
- Dore, L. e Crouch, G.I. (2003), "Promoting Destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organisations", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9 (2), pp. 137-151.
- Endzina, I. e Luneva, L. (2004), "Development of a National Branding Strategy: The Case of Latvia", *Place Branding*, Vol. 1(1), pp.94-105.
- Evans, G. (2003), "Hard Branding the Cultural City: From Prado to Prada", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27(2), pp.417-440.
- Fill, C. (1999), *Marketing Communications. Frameworks, Theories and Applications*, 2nd ed., Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Fillis, I. (2003), "Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organisation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(3), pp. 239-251.
- Fiocca, R. (1993), *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa. La comunicazione integrata nell'economia delle imprese*, Milano: Egea.
- Foley, A. e Fahy, J. (2004), "Incongruity Between Expression and Experience: The role of imagery in supporting the positioning of a tourism destination brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 11(3), pp. 209-217.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. e van Riel, C.B.M. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(1/2), pp. 5-13.
- Fombrun, C.J. e van Riel, C.B.M. (2003), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River: Prentice Hall Financial Times.
- Franch, M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, H.H. e Friedman, L. (1979), "Endorser effectiveness by product type", *Journal of Advertising Research*, Vol. 5, pp. 63-71.
- Fyall, A. e Leask, A. (2006), "Destination marketing: Future Issues – Strategic Challenges", *Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7(1), pp. 50-63.
- Gallarza, M. G., Saura, I.G. e Garcia, H. (2002), "Destination Image – Towards a Conceptual Framework", *Annals of Tourism Research*, Vol. 29(1), pp. 56-78.
- Gallucci, C. (2003), *Il governo della crisi del sistema territoriale. Analisi teoriche e strumentazione operativa nella prospettiva dei sistemi vitali*, Torino: Giappichelli.
- Geertz, C. (1987), *Interpretazione di culture*, Bologna: Il Mulino.
- Gelosi, C. (2003), "Strategie di comunicazione e marketing del territorio", *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 18, pp. 109-120.
- Gilmore, F. (2002), "A Country - can it be repositioned? Spain - the Success Story of Country Branding", *Brand Management*, Vol. 9(4-5), pp. 281-293.
- Gilodi, C. (2004), "Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca", *LIUC Papers* n. 149, *Economia e istituzioni*, 13.
- Gold, J.R., e Ward, S. V. (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Golfetto, F. (1993), *Comunicazione e comportamenti comunicativi. Una questione di coerenza per l'impresa*, Milano: Egea.
- Golfetto, F. (2000), "Problemi aperti per il marketing delle città", in Valdani E., Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Golinelli, C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Torino: Giappichelli.

- Golinelli, C.M., Trunfio, M. e Liguori, M. (2006), "Governo e marketing del territorio", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23, pp.17-43.
- Golinelli, G.M. (2000), *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa. L'Impresa Sistema Vitale*, Vol. I, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Vol. III, Padova: Cedam.
- Golinelli, G. M. e Siano, A. (2007), "Prefazione", in AA.VV., *Studio e proposta di un piano di comunicazione per la valorizzazione del territorio. Linee guida per la formulazione e l'implementazione del piano di promozione del territorio delle Barbagie e del Mandrolisai*, Rapporto di ricerca, CUEIM: Verona (in corso di pubblicazione).
- Goodrich, J.N. (1978), "The Relationship between Preferences for and Perceptions of Vacation Destinations: Applications of a Choice Model", *Journal of Travel Research*, Vol. 17(2), pp. 8-13.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S. e O'Leary, J. T. (2006), "Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations", *Journal of Travel Research*, Vol. 45(2), pp. 116-126.
- Grönroos, C. (2000a), *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Grönroos, C. (2000b), "Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction, Value", *Marketing Review*, Vol. 1(1), pp. 5-14.
- Hankinson, G. (2001), "Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(2), pp.127-142.
- Hankinson, G. (2004), "Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10(2), pp.109-121.
- Hankinson, G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management*, Vol. 14(3), pp. 240-254.
- Harvey, D. (1989), "From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism", *Geografiska Annaler*, Vol. 71 B, pp. 3-18.
- Hatch, M.J. e Schultz, M. (1997), "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31(5), pp. 356-365.
- Hatch, M.J. e Schultz, M. (2003), "Bringing the Corporation into Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37(7/8), pp.1048-1052.
- Henderson, J. C. (2007), "Uniquely Singapore? A Case Study in Destination Branding", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 13(3), pp. 261-274.
- Hosany, S., Ekinci, Y., e Uysal, M. (2006), "Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 638-642.
- Hunt, J. D. (1975), "Image: A factor in Tourism Development", *Journal of Travel research*, Vol. 13(3), pp. 1-7.
- Invernizzi, E. (1996), *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Milano: Giuffrè.
- Invernizzi, E. (a cura di) (2001), *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Milano: McGraw-Hill.
- Jensen-Butler, C., Shachar, A. e van Weesep, J. (eds.) (1997), *European cities in competition*, Avebury: Aldershot.
- Kahle, L. e Homer, P.M. (1985), "Physical attractiveness of the celebrity endorser: a social adaptation perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 11, pp. 954-961.
- Kamen, J.M., Azahri, A.C. e Kragh, J.R. (1975), "What a spokesman does for a sponsor", *Journal of Advertising Research*, Vol.15 (2), pp. 17-24.
- Kapferer, J. (2002), "Is there really no hope for local brands?", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(3), pp. 163-170.
- Katz, E. e Lazarsfeld, P.F. (1955), *Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications*, , New York: Free Press.
- Katz, E. (1957), "The two step flow of communication: an up-to-date report on an hypothesis", *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 21 (1).
- Kavaratzis, M. (2005), "Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models", *The Marketing Review*, Vol. 5, pp. 329-342.
- Keller, K.L., Busacca, B. e Ostilio, M.C. (2005), *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Milano: Egea.
- Kerr G., (2006), "From destination brand to location brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 13(4/5), pp. 276-283.
- King, J. (2002), "Destination marketing organisations: Connecting the experience rather than promoting the place", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 8(2), pp. 105-108.
- Kotler, P. e Levy, S.J. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33(1), pp.10-15.
- Kotler, P., Haider, D. e Rein, I. (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York: The Free Press.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. e Haider, D. (1999), *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, London: Pearson Education.
- Kotler, P. e Gertner, D. (2002), "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(4-5), pp.249-261.
- Kotler, P., Bowen, J. e Makens, J. (2003), *Marketing del turismo*, Milano: McGraw-Hill.

- Krantz, M., e Schätzl, L. (1997), "Marketing the city", in Jensen-Butler, C., Shachar, A. e van Weesep, J., (eds.) *European cities in competition*, Avebury: Aldershot.
- Latusi, S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Milano: Egea.
- Lazarsfeld, P.F., Berelson, B. e Gaudet, H. (1944), *The people's choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign*, New York: Columbia University Press.
- Maheswaran, D. (1994), "Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21(2), pp. 354-365.
- Martini, U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: Giappichelli.
- Meneguzzo, M. (1995), "Dal new public management alla public governance: il pendolo della ricerca sull'amministrazione pubblica", *Azienda Pubblica*, n. 3, pp. 491-510.
- Metallo, G. (1988), "Aspetti della pianificazione dell'immagine aziendale", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, pp. 1-2.
- Molteni, M. e Sainaghi, R. (1997), "Il metamangement di un distretto turistico", *Economia & Management*, n. 6, pp.93-104.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (eds) (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moutinho, L. (1984), "Vacation Tourist Decision Process", *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 9 (2), pp. 8-17.
- O'Shaughnessy, J. e O'Shaughnessy, N.J. (2000), "Treating the Nation As a Brand: Some Neglected Issues", *Journal of Macromarketing*, Vol. 20(1), pp.56-64.
- Olins, W. (2002), "Branding the nation - the historical context", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(4/5), pp. 241-248.
- Ostilio, M.C. (2000), "La comunicazione territoriale", in Valdani, E. e Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Palmer, A. (1998), "Evaluating the governance style of marketing groups", *Annals of Tourism Research*, Vol.1, pp. 185-201.
- Paoli, M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni. Agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna*, Milano: Guerini.
- Papadopoulos, N. e Heslop, L. (2002), "Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects", *Journal of Brand Management*, Vol. 9(4/5), pp.294-315.
- Pastore, A. e Bonetti, E. (2006), "Il brand management del territorio", *Sinergie*, Rapporti di ricerca, *Nuove tecnologie e modelli di e-business per le Piccole e Medie Imprese nel campo dell'ICT*, Vol. 2 - *Le marche collettive per il territorio ed i cluster di imprese. Modelli, casi e strategie di sviluppo competitivo*, n. 23.
- Petix, L. (2001), "Gli enti di promozione del territorio: tra non profit e for profit", *Sinergie*, n. 54, pp. 351-371.
- Pollarini, A. (2005), "La comunicazione del prodotto territorio", Conferenza *Le città della cultura - Comunicazione e marketing territoriale*, Roma 11 febbraio.
- Polci, S. (1999), "La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale", *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 3.
- Porter, M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Milano: Mondadori.
- Premazzi, K. (2001), "Cyber-marketing territoriale: l'attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, pp. 277-300.
- Ravazzoni, R. (2006), "Alcune considerazioni sulle strategie di marketing dei prodotti tipici", *Esperienze d'Impresa*, Vol. S/4.
- Rolando, S. e Romenti, S. (2002), "I public affairs", in Invernizzi, E., (a cura di), *Relazioni pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, Milano: McGraw-Hill.
- Romeo, J. B. e Roth, M. S. (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, pp. 477-497.
- Rullani, E. (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale", *Sinergie*, n. 49, pp. 25-31.
- Rumelt, R.P. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rumelt, R.P. (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship", in Teece, D.J. (ed.), *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, UK: Ballinger.
- Ryan, C. (1991), "Tourism and marketing - A symbiotic relationship", *Tourism Management*, Vol. 12(2), pp. 101-111.
- Schuiling, I. e Kapferer, J.N. (2004), "Executive Insights: Real Difference between Local and International Brands: strategic implication for International marketers", *Journal of International Marketing*, Vol. 12(4), pp. 97-112.
- Selby, M. e Morgan, N.J. (1996), "Reconstruing place image. A case study of its role in destination market research", *Tourism Management*, Vol. 17(4), pp. 287-294.
- Sengupta, J., Goodstein, R.C. e Boninger, D.S. (1997), "All cues are not created equal: obtaining attitude persistence under low-involvement conditions", *Journal of Consumer Research*, Vol. 23, pp. 351-361.
- Siano, A. (2001), "Marketing e comunicazione nelle strategie degli Enti di promozione del territorio", *Sinergie*, n. 54, pp. 145-165.
- Siano, A. e Confetto, M.G (2003), "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'Impresa*, n. 2, pp. 33-88.

- Siano A., Vollero, A. e Siglioccolo, M. (2007a), "The Governance-Structure-System Model: a Framework for Corporate Communication Management. Empirical Evidences from some Case Studies"; In: Corporate and Marketing Communications Conference. *Proceedings of 12th International Conference on Corporate and Marketing Communications*, Middlesex University, 16-17 April 2007, London: Routledge, pp. 179-210.
- Siano A., Vollero, A. e Siglioccolo, M. (2007b), "Corporate Image and Reputation Management: a Set of Drivers in the Governance-Structure-System Model. Empirical Evidences from Crisis Communication." - competitive paper, *11th International Conference on Reputation, Brand, Identity & Competitiveness*, BI Norwegian School of Management, Oslo, Norway, May 31 - June 3, 2007. Digital proceedings (restricted access at <http://www.reputationinstitute.com/>), New York: Reputation Institute.
- Sicca, L. (2000), "Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio", in Bellini, N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Milano: Franco Angeli.
- Storlazzi, A. (1997), "Management Pubblico e Gestione del Territorio in Ottica di Marketing", *Economia e Diritto del Terziario*, Vol. 9 (2), pp. 605-627.
- Supphellen, M. e Nygaardsvik, I. (2002), "Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model", *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4/5), pp. 385-395.
- Trueeman, M., Klemm, M. e Giroud, A. (2004), "Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9(4), pp.317-330.
- Valdani, E. e Jarach, D. (1998), "Strategie di marketing per il territorio: come vendere un'area geografica", in Perrone, V., (a cura di), *L'occupazione possibile. Spazi d'azione imprenditoriale e manageriale*, Milano: Etas.
- Valdani, E., Ancarani, F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani, E. e Ancarani, F., (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Varaldo, R. e Caroli, M.G. (1999), "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", *Sinergie*, n. 49, pp. 73-84.
- van den Berg, L., Bramezza, I., e van der Meer, J. (1994), "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", *Impresa e Stato*, n. 27, pp. 38-44.
- van Ham, P. (2001), "The Rise of the Brand State. The Postmodern Politics of Image and Reputation", *Foreign Affairs*, Vol. 80(5), pp. 2-6.
- van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Harlow: Prentice Hall.
- Vescovi, T. e Gazzola, P. (2007), "Il ciclo di vita della marca territoriale", *International Congress "Marketing Trends"*, Paris, 26th-27th January.
- Vicari, S. (1995), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano: Egea.
- Vicari, S. e Mangiarotti, D. (1999), "Il marketing delle grandi città", *Sinergie*, n. 49, pp. 85-99.
- Vollero A. (2006), "Il two-step flow nella comunicazione in rete: gli opinion leader on-line", *Esperienze d'Impresa*, n. 2, pp.49-68.
- Volterrani, A. (1999), "Politiche di rete e marketing territoriale", *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, Vol. 2, pp. 75-87.
- Ward, S. V. (1998), *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*, London: E&FN Spon.