

MARKETING E CREAZIONE DI VALORE PER IL TERRITORIO

**Evidenze e spunti di riflessione
dal caso Ferrara**

**a cura di
Fulvio Fortezza**

**Con contributi di:
Lorenzo Bianchi,
Stefano Bonnini, Greta Cestari,
Enrico Deidda Gagliardo,
Salvatore Madonna,
Laura Ramaciotti**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MARKETING E CREAZIONE DI VALORE PER IL TERRITORIO

**Evidenze e spunti di riflessione
dal caso Ferrara**

**a cura di
Fulvio Fortezza**

**Con contributi di:
Lorenzo Bianchi,
Stefano Bonnini, Greta Cestari,
Enrico Deidda Gagliardo,
Salvatore Madonna,
Laura Ramaciotti**

FrancoAngeli

La presente pubblicazione è stata realizzata grazie al finanziamento della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Ferrara.

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

1. Presentazione del volume	pag.	9
2. Marketing territoriale e valorizzazione turistica dei luoghi	»	14
2.1. Il concetto di marketing territoriale	»	14
2.2. Le declinazioni del marketing territoriale	»	16
2.3. Il marketing territoriale turistico	»	19
2.3.1. Il turismo come ricerca di esperienze (autentiche)	»	19
2.3.2. Il concetto di “destinazione turistica” e le logiche di gestione	»	20
2.3.3. Importanza e elementi di complessità del branding territoriale	»	22
3. Esperienza turistica, dimensione sistemica e ruolo delle strutture ricettive	»	26
3.1. Premessa	»	26
3.2. Il sistema turistico	»	26
3.3. Gli aspetti economici e sociali del fenomeno turistico	»	28
3.4. Il fenomeno turistico: la domanda	»	31
3.4.1. Le peculiarità principali	»	32
3.4.2. La complessità	»	34
3.5. Il fenomeno turistico: l’offerta	»	36
3.6. Il ruolo dell’operatore pubblico	»	40
3.7. L’azienda alberghiera	»	44
3.7.1. La classificazione delle strutture alberghiere	»	44
3.7.2. Gli elementi del sistema alberghiero	»	52
3.7.3. I rapporti tra gli elementi del sistema	»	56
3.7.4. Caratteristiche del servizio alberghiero	»	57
3.7.5. Analisi del processo produttivo	»	58

4. Le caratteristiche del territorio ferrarese	pag.	63
4.1. Introduzione	»	63
4.2. Analisi dell'offerta alberghiera ed extralberghiera a Ferrara	»	66
4.2.1. Offerta di strutture alberghiere	»	66
4.2.2. Offerta di strutture extralberghiere	»	67
4.3. Analisi della domanda alberghiera ed extralberghiera a Ferrara	»	70
4.3.1. Domanda di strutture alberghiere	»	70
4.3.2. La domanda di strutture extralberghiere	»	73
4.3.3. La composizione delle presenze di turisti stranieri per nazionalità	»	76
4.4. Altri servizi dell'offerta turistica a Ferrara	»	78
5. Indagine quantitativa su opinioni, interessi e aspettative sulla città dei turisti e visitatori di Ferrara	»	84
5.1. Presentazione dell'indagine	»	84
5.2. Opinione degli ospiti del territorio sui principali eventi a Ferrara e su alcuni aspetti che caratterizzano la città	»	88
5.3. La domanda di servizi e iniziative: interessi e aspettative degli ospiti del territorio	»	102
5.4. L'opinione degli ospiti del territorio sulla città di Ferrara: punti di forza e di debolezza	»	106
5.5. Conclusioni	»	111
6. Analisi statistica delle presenze turistiche a Ferrara e relazione con i principali eventi nel triennio 2010-2012	»	113
6.1. Introduzione	»	113
6.2. Analisi statistica descrittiva delle presenze turistiche nel triennio 2010-2012	»	114
6.3. Modello per la relazione tra eventi e presenze turistiche	»	119
6.4. Conclusioni	»	123
7. User-generated content e analisi della domanda: le potenzialità del web 2.0. I giudizi su Ferrara e dintorni	»	125
7.1. La grande svolta del web 2.0: implicazioni e potenzialità	»	125
7.2. Presentazione dell'indagine	»	126
7.3. Scelte di metodo	»	128
7.4. Le evidenze emerse	»	129
7.4.1. I principali fattori di attrattiva del territorio	»	129
7.4.2. Le principali associazioni valoriali	»	134
7.4.3. Le principali carenze e criticità del territorio	»	136
7.4.4. Le differenze fra italiani e stranieri	»	141

7.5. Alcuni elementi di sintesi	pag.	142
8. Analisi di benchmarking territoriale	»	144
8.1. Introduzione e scopo della ricerca	»	144
8.2. Metodologia adottata e criteri di scelta dei casi da analizzare	»	144
8.3. Breve presentazione dei casi studiati	»	146
8.4. Il caso Trento	»	146
8.4.1. Descrizione generale, attrazioni e principali eventi	»	146
8.4.2. La strategia turistica adottata	»	147
8.4.3. La gestione degli eventi	»	151
8.4.4. Le attività di promozione del territorio	»	151
8.4.5. Il sistema di rilevamento dei flussi turistici	»	152
8.4.6. Sistema istituzionale e privati	»	153
8.4.7. Il cicloturismo	»	154
8.4.8. Spunti di sintesi sul caso	»	154
8.5. Il caso Pisa	»	155
8.5.1. Descrizione generale, attrazioni e principali eventi	»	155
8.5.2. La strategia turistica adottata	»	156
8.5.3. La gestione degli eventi	»	157
8.5.4. Le attività di promozione del territorio	»	158
8.5.5. Il sistema di rilevamento dei flussi turistici	»	158
8.5.6. Sistema istituzionale e privati	»	159
8.5.7. Il cicloturismo	»	160
8.5.8. Spunti di sintesi sul caso	»	160
8.6. Il caso Linz	»	160
8.6.1. Descrizione generale, attrazioni e principali eventi	»	161
8.6.2. La strategia turistica adottata	»	161
8.6.3. La gestione degli eventi	»	163
8.6.4. Le attività di promozione del territorio	»	163
8.6.5. Il sistema di rilevamento dei flussi turistici	»	164
8.6.6. Sistema istituzionale e privati	»	165
8.6.7. Il cicloturismo	»	165
8.6.8. Spunti di sintesi sul caso	»	166
8.7 Sintesi delle indicazioni più significative emerse dal benchmarking	»	166
9. Il valore pubblico 2013 dei principali eventi turistico-culturali della città di Ferrara. Modello di misurazione ed evidenze empiriche	»	167
9.1. Premessa	»	167
9.2. Il framework teorico di riferimento	»	168

9.3. Il disegno di ricerca	pag.	173
9.3.1. Gli obiettivi e i quesiti di ricerca	»	174
9.3.2. Il metodo di ricerca	»	174
9.4. I principali eventi turistico-culturali 2013 della Città di Ferrara	»	176
9.5. Concetto, creazione e misurazione del valore pubblico: il modello della “Piramide del valore”	»	178
9.5.1. Il valore pubblico locale come valore economico-sociale di territorio	»	179
9.5.2. Il modello logico (Piramide del valore) e il processo di creazione del valore pubblico	»	181
9.5.3. La Griglia di misurazione dei sacrifici e dei benefici del valore pubblico	»	186
9.6. I risultati conseguiti	»	197
9.6.1. L’applicazione del modello di creazione e di misurazione del valore pubblico ai principali eventi turistico-culturali 2013 della Città di Ferrara (RQ1a)	»	197
9.6.2. Il valore pubblico creato/consumato dai principali eventi turistico-culturali 2013 della Città di Ferrara (RQ2a)	»	213
9.6.3. Le cause del valore pubblico creato/consumato dai principali eventi turistico-culturali 2013 della Città di Ferrara (RQ2b)	»	214
9.7. La discussione critica dei risultati	»	223
9.8. Possibili linee evolutive della ricerca	»	225
10. Elementi di sintesi e considerazioni conclusive	»	227
Appendici	»	236
Bibliografia	»	239

1. PRESENTAZIONE DEL VOLUME

di *Fulvio Fortezza*

Il tema della **valorizzazione territoriale** sta attirando sempre più l'attenzione di studiosi di diverse discipline, dall'*economia* alla *sociologia*, passando per il *marketing* e la *misurazione statistica delle performance*.

L'accresciuto interesse scientifico nasce dal fermento registrato negli ultimi anni nel **management dei luoghi**. Sono, infatti, numerosi i progetti di qualificazione o riqualificazione del tessuto produttivo locale o dell'offerta di servizi e di esperienze (si pensi al turismo) realizzati per incrementare l'attrattività dei territori agli occhi di investitori esterni e turisti, ma anche di imprese locali e cittadini residenti (marketing interno del territorio).

Non si tratta di un semplice sforzo di comunicazione o di vendita, bensì di **progettazione, creazione, diffusione e misurazione del valore del territorio**. In una fase di crescente competizione anche fra i territori, i policy maker sono chiamati a esaltare gli asset di cui dispongono, aggregando, stimolando, facendo emergere i migliori "talenti" e "saperi" del tessuto locale.

La **creazione del valore da parte del territorio**, che significa anche maggiore competitività per i singoli operatori economici coinvolti, implica l'adozione di una **logica di tipo sistemico**, partendo dall'analisi puntuale dei bisogni espressi dalla "clientela" di riferimento. L'obiettivo è di far emergere un **sistema nel suo complesso qualificato** e di fornire elementi affinché esso possa funzionare nel tempo.

Chi governa il territorio non può pianificare in modo rigido i processi di creazione del valore, ma può operare in sinergia con le **principali forze del tessuto locale per il rafforzamento del "sistema" nel tempo**, agendo, così, sul **posizionamento del territorio** e sul conseguimento di un **vantaggio competitivo significativo e difendibile**.

Il presente contributo nasce da un **progetto di ricerca di durata annuale relativo alla città di Ferrara**, finalizzato alla valorizzazione turistica del territorio.

Ferrara, per caratteristiche e potenzialità, ma anche per criticità e sfide da affrontare, presenta **tratti comuni a molti altri luoghi (eccellenti) a vocazione turistica** del nostro Paese:

- un *patrimonio rilevante, di natura storica, culturale e artistica*, da valorizzare, che rappresenta al tempo stesso una grande opportunità e, in qualche misura, una “zavorra”. In molti nostri territori, invero, è in atto una complicata, quanto necessaria, **evoluzione gestionale** da logiche di “rendita di posizione” e di (autoreferenziale) attaccamento alla dotazione naturale di asset verso logiche di **maggiore proiezione sul mercato, anche in chiave internazionale**, soprattutto sulla base di chiare scelte di segmentazione e di posizionamento;
- *molteplici punti di forza (spesso nascosti)* da far emergere e mettere in connessione;
- la *crescente consapevolezza*, a più livelli, dell’importanza di **fare sistema**, ma anche le oggettive difficoltà in tal senso.

La ricerca realizzata ha voluto supportare concretamente **policy maker e principali stakeholder del sistema locale**, che avvertivano la necessità di disporre di un **quadro di riferimento comune** sullo stato del turismo in città, con riferimento a:

- la *composizione dei flussi* turistici;
- lo *stato di salute* dell’offerta ricettiva;
- le *aspettative* degli “ospiti del territorio” (turisti e escursionisti);
- i *giudizi espressi* da questi ultimi e le mancanze attribuite al territorio;
- le *aree di intervento prioritarie*, in termini di “prodotto”, quindi di “sistema” e di comunicazione;
- il *ritorno delle iniziative* realizzate.

Da questo punto di vista, la **conoscenza del mercato** può fungere sia da *elemento cardine (nell’ottica dell’ottimizzazione) dei processi di progettazione e creazione del valore territoriale*, sia da “*collante territoriale*”, favorendo l’integrazione e la consonanza sistemica.

Per raggiungere questi obiettivi, è stato predisposto un **articolato disegno di ricerca**, caratterizzato dall’utilizzo di un *mix di metodi, fonti informative e approcci disciplinari*. La ricerca ha voluto anche fornire **indicazioni in un’ottica comparativa**, rispetto ad altri territori ritenuti segnaletici, e ha considerato anche il tema, cruciale, della **misurazione del valore prodotto**, con riferimento, in particolare, agli **eventi di punta della città**, che rappresentano, come avviene in molte altre destinazioni del nostro Paese, un **fondamentale tassello del “sistema di prodotto” territoriale**, su

cui di solito convergono *importanti risorse e talenti*, ma su cui si concentrano anche molte *aspettative*.

L'indagine ha riguardato in modo specifico la **città di Ferrara**, ma senza trascurare i **possibili collegamenti con gli altri luoghi di pregio della provincia**, nell'ottica del **network territoriale orientato alla creazione di valore "complessivo"**.

Il presente volume vuole offrire sia un **contributo all'approfondimento (in chiave multidisciplinare) di aspetti chiave del marketing e del management territoriale**, sia, come anticipato, **indicazioni concrete per i player maggiormente coinvolti**, a livello locale, nei processi di creazione del valore in chiave turistica, a partire dai policy maker. Presentando tratti tipici di quello che può essere ritenuto **uno dei modelli di territorio a elevata vocazione e potenzialità turistica del nostro Paese**, riteniamo che il **caso Ferrara** possa offrire molteplici **opportunità di generalizzazione**.

Nel dettaglio, il **capitolo 2** vuole fornire un quadro sintetico, ma completo, del **framework concettuale del marketing applicato al territorio**, con particolare enfasi posta sul **marketing territoriale a carattere turistico**.

Il **capitolo 3** offre un'**ampia disamina del sistema turistico**, quindi della domanda e dell'offerta turistica, secondo l'impostazione dell'economia aziendale, approfondendo in modo tecnico **aspetti strutturali e gestionali dell'offerta alberghiera**, considerata come un **tassello di primaria importanza** ai fini della produzione di esperienze turistiche di qualità.

Il **capitolo 4**, dopo aver fornito alcuni cenni storici sulla città di Ferrara, illustra le **principali attrattive del territorio ferrarese** (città più provincia) e si conclude con un'**analisi minuziosa di dati relativi al sistema ricettivo locale e alle sue performance**.

Il **capitolo 5** presenta i risultati di una **corposa indagine quantitativa sulla domanda turistica cittadina**, realizzata mediante un sondaggio diretto che ha coinvolto 427 ospiti del territorio, con domande che miravano a indagare in modo ampio **aspettative, comportamenti e giudizi dei rispondenti**, anche relativamente ai collegamenti esistenti o auspicati fra la città di Ferrara e le altre bellezze della provincia.

Il **capitolo 6** presenta i risultati di un'indagine realizzata su dati secondari, per mettere a confronto i flussi turistici (sotto forma di pernottamenti presso strutture ricettive) transitati in città nel triennio 2010-2012 e il palinsesto completo degli eventi (artistici, culturali, scientifici, sportivi, etc.) "messi in scena" a Ferrara, per derivare la **capacità di specifici eventi di dare impulso alle presenze turistiche in città**. Il capitolo propone anche un **modello statistico originale**, che struttura e sistematizza la relazione tra le due variabili-chiave studiate, ossia eventi (intensi in senso ampio) e per-

nottamenti. Più in generale, il capitolo prende in esame **specifici possibili fattori causali (potremmo definirli “driver”) dei flussi turistici**, intesi come pernottamenti presso strutture ricettive.

Il **capitolo 7**, dopo aver tratteggiato i principali effetti dello sviluppo del web (partecipativo) 2.0 sul marketing territoriale turistico, presenta i risultati di un'**indagine qualitativa della domanda turistica ferrarese**, realizzata sfruttando i contenuti (sotto forma di recensioni e commenti) creati direttamente dagli utenti on-line (*user generated content*). Lo studio mette in evidenza **aspettative e giudizi degli “ospiti del territorio”**, fornendo indicazioni in buona parte convergenti e complementari rispetto a quelle presentate nel capitolo 5.

Il **capitolo 8** illustra i risultati di un'**indagine di benchmarking territoriale**, realizzata (mediante interviste dirette ai policy maker locali responsabili delle attività turistiche e l'utilizzo di dati secondari a completamento) prendendo in considerazione le città di *Trento, Pisa, Linz*. I tre casi oggetti di studio forniscono spunti interessanti rispetto a molteplici **aspetti rilevanti nell'attrazione e nella gestione dei flussi turistici**, nonché **nella creazione di valore**, in particolare nell'ambito dei **rapporti di network**, fra policy maker e privati e fra sistemi territoriali.

Il **capitolo 9** approfondisce il tema della **creazione del valore pubblico**, focalizzando il **ruolo degli eventi**, essendo questi, come anticipato, un tassello molto importante dell'offerta turistica di molte destinazioni ed avendo per la città di Ferrara, nella fattispecie, un ruolo cruciale ai fini della “vitalità territoriale”, in coerenza con la “vocazione del territorio”. L'indagine è basata, anche in questo caso, sull'utilizzo di dati secondari e ha l'obiettivo di appurare **se e in quale misura gli eventi di punta del palinsesto cittadino siano in grado di creare valore complessivo per il territorio** (ottica del “valore pubblico”). Rispetto all'indagine presentata nel capitolo 6, viene considerato un periodo più ristretto (il 2013), ma il costrutto del valore viene inquadrato in una prospettiva più ampia e complessa.

Il **capitolo 10**, infine, propone **alcuni elementi di sintesi** dell'indagine complessivamente realizzata, con l'obiettivo di fornire **indicazioni puntuali in termini di marketing turistico del territorio**, nell'ottica del supporto ai processi (sistemici) di valorizzazione degli asset locali, secondo logiche marketing-oriented.

In chiusura di questa panoramica introduttiva, sono doverosi i ringraziamenti ai vari attori del sistema turistico locale che, a vario titolo, hanno fornito il proprio supporto per la realizzazione dell'indagine empirica: la *Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Ferrara*, per

il co-finanziamento delle attività di ricerca e per la collaborazione nell'organizzazione delle attività di divulgazione dei risultati (si ringrazia, da questo punto di vista, in particolare, il dott. Giannattasio); il *Comune di Ferrara* (in particolare, nelle persone del dott. Maisto, vicesindaco con deleghe alla Cultura, all'area Giovani, al Turismo e al Personale, della dott.ssa Pinna, responsabile UO Manifestazioni Culturali e Turismo – Politiche per la pace, della dott.ssa Conforti, dell'UO Manifestazioni Culturali e Turismo – Politiche per la pace) e la *Provincia di Ferrara* (in particolare, nella persona del dott. Ricci Mingani, all'epoca della ricerca dirigente al Servizio Turismo, Attività Produttive e Sviluppo Locale, e nelle persone della dott.ssa Emma Barboni, UOS Funzioni delegate in materia di turismo, e della dott.ssa Lucia Ghiglione, responsabile U.O.C. Informazione Turistica e Promozione), per il sostegno attivo in molteplici fasi del processo di ricerca, fra cui la raccolta e l'interpretazione dei dati e l'organizzazione delle attività di follow-up; *Coldiretti Ferrara* (in particolare, nelle persone del presidente Sergio Gulinelli, del direttore Luigi Zepponi e del vice-direttore Riccardo Casotti), per il supporto finanziario e nell'acquisizione di informazioni utili per impostare specifiche attività di indagine; il costituendo (ai tempi dello svolgimento dell'indagine) *Consorzio "Visit Ferrara"*, per la manifestazione di interesse verso il progetto.

2. MARKETING TERRITORIALE E VALORIZZAZIONE TURISTICA DEI LUOGHI

di *Fulvio Fortezza*

2.1. Il concetto di marketing territoriale

Al di là della confusione determinata dalla diffusione di una serie di panacee e presunti “nuovi marketing” (Badot e Cova, 2008), nel corso degli anni la disciplina si è arricchita di molteplici filoni e approcci, che hanno rappresentato un’evoluzione necessaria, ad esempio per contestualizzare i principi del marketing rispetto a specifici campi di applicazione (Fortezza, 2014a). Ritroviamo in quest’ambito i contributi riconducibili a vario livello al marketing territoriale.

Da questo punto di vista, abbracciamo la visione di chi ritiene valida – sebbene con degli adattamenti di contesto, appunto – l’applicazione dei principi generali del marketing a situazioni di scambio diverse da quelle che hanno visto nascere il marketing (Kotler, 1972), ovvero i rapporti fra imprese produttrici di beni di consumo e consumatori finali.

Con riferimento al territorio, ciò significa adottare, da parte dei policy maker (come vedremo, a vari livelli di governance territoriale), una visione attiva (Caroli, 2006) o anche proattiva (Valdani e Ancarani, 2000), nei confronti del mercato, interno e esterno.

L’accostamento del marketing alla gestione del territorio, nel nostro Paese, è un fenomeno sostanzialmente recente e comunque ancora suscettibile di una notevole evoluzione, permanendo, in tal senso, una serie di pregiudizi e di fraintendimenti.

Del resto, a livello nazionale e internazionale, vi sono specifici motivi che spingono le amministrazioni a valutare un’ottica di gestione dei territori maggiormente marketing-oriented. Possiamo citare, ad esempio, fattori quali:

- la *maggiore necessità di intercettare risorse a livello locale*. Si pensi, in particolare, a quanto si è verificato negli ultimi anni in Italia per

quanto concerne i trasferimenti di fondi dallo Stato centrale agli enti locali;

- la *maggiore contendibilità*, in virtù della quale per i territori oggi è più agevole, rispetto a un tempo, sottrarsi quote di mercato a vicenda, anche per effetto della maggiore mobilità di imprese (alla ricerca di molteplici vantaggi competitivi, non solo di costo) e turisti. Questi ultimi, in particolare, sono più competenti, scaltri, esigenti e sono alla ricerca di esperienze di valore e di momenti memorabili, anche per brevi soggiorni (Fortezza e Pencarelli, 2011; Fortezza, 2014b).

In quest'ottica, il marketing, come filosofia che orienta in modo complessivo i rapporti fra soggetti d'offerta (nel caso specifico, riuniti all'interno del "sistema territoriale") e di domanda (come vedremo, sia di tipo business che consumer), può offrire un contributo importante per la valorizzazione degli asset locali, in un'ottica di sostenibilità di medio-lungo termine.

Del resto, l'applicazione delle logiche del marketing al territorio deve tener conto di alcuni importanti fattori di complessità, ovvero:

- *la particolarità del "prodotto"* e i margini intervento (sul prodotto) da parte di chi governa e sovrintende i processi di creazione del valore a livello territoriale (i policy maker);
- *l'intreccio dei suddetti processi di marketing con il "ciclo politico economico"*, che si pone come fattore di disturbo rispetto alla pianificazione e realizzazione di interventi coerenti a carattere sistemico e sistematico, a vantaggio del posizionamento ottimale del territorio e del vantaggio competitivo significativo e difendibile;
- *la presenza di molteplici livelli territoriali*, quindi di molteplici meccanismi decisionali e strutture operative (Syssner, 2010), per effetto della compresenza di sovra-sistemi e di sotto-sistemi territoriali¹ (Pencarelli e Forlani, 2002);
- *la molteplicità dei soggetti coinvolti*, che richiede l'adozione di una complessa prospettiva reticolare, sistemica (Ferrari, 2000; Bonetti e Simoni, 2005; Del Chiappa, 2005; Caroli, 2006; Aiello e Donvito, 2007; Oviedo-Garcia et al., 2008);
- *la percezione diffusa che si ha del marketing e del suo ruolo*, aspetto che, almeno nel nostro Paese, rappresenta un forte vincolo all'implementazione di processi ottimali di marketing territoriale. In molti casi, infatti, in Italia, il marketing applicato al territorio è stato inteso,

¹ Si pensi al livello di governance di una **regione**, che è influenzato (su specifici temi, come i trasporti su lunghe distanze) da quello dello Stato Centrale e che, a sua volta, si articola, al suo interno, nei livelli provinciali (ora in via di ridefinizione) e delle città.

finora, come “comunicazione territoriale” e poco più, anche se l’esplosione del web 2.0 potrebbe determinare importanti cambiamenti in tal senso (Pencarelli e Fortezza, 2013).

Tenuto conto di questi aspetti, possiamo ricomprendere nel marketing territoriale tutti quegli sforzi realizzati per qualificare, riqualificare, consolidare l’attrattività di mercato di un dato territorio o di sue specifiche porzioni² (Sansone, 2012). La prospettiva di osservazione del fenomeno è quella dell’“organo di governo territoriale” (Pencarelli e Forlani, 2002), a cui spetta il compito di guidare il territorio verso il raggiungimento di obiettivi strategici e non meramente tattici (Sansone e Bruni, 2012).

Nel dettaglio, egli deve:

- *condividere* con le principali forze del sistema territoriale informazioni rilevanti, circa opportunità, minacce, sfide;
- *individuare* i segmenti di clientela prioritari su cui puntare;
- *individuare* il posizionamento distintivo da realizzare, in linea con la propria “vocazione” (Rullani, 1999);
- *realizzare* in via diretta specifiche iniziative “di prodotto” e comunicazione, per incidere sulle “potenzialità” del sistema territoriale e per incrementare l’appeal di quest’ultimo agli occhi della clientela-obiettivo;
- *far emergere, orientare, stimolare* il sistema delle forze e dei talenti locali, delineando opportunità e “direzioni di marcia”;
- *interagire* con sovra-sistemi e sotto-sistemi territoriali, nonché con altri sistemi di pari livello, nell’ottica delle partnership di valore (Fyall et al., 2012).

2.2. Le declinazioni del marketing territoriale

Il **marketing territoriale** può essere variamente declinato in base ai destinatari delle iniziative.

In base alla provenienza di questi ultimi, è possibile distinguere fra (Ancarani, 1996):

- a) *marketing territoriale interno*, a cui può spettare il compito di ottimizzare la cosiddetta “*citizen satisfaction*”, quindi la soddisfazione

² Negli ultimi anni, ad esempio, si è consolidato il filone del “*town centre management*”, incentrato sulla valorizzazione commerciale dei centri storici delle città, fortemente minacciati nel corso degli anni dal proliferare di centri commerciali artificiali (Pencarelli e Bartolazzi, 2011).

dei cittadini residenti, e/o di trattenere le imprese che operano sul territorio;

b) *marketing territoriale esterno*, con l'obiettivo di sviluppare politiche di attrazione verso turisti, escursionisti e imprese localizzate altrove.

In base alla categoria di appartenenza dei destinatari, è possibile distinguere fra *marketing territoriale di tipo consumer* e *marketing territoriale di tipo business*.

Nel primo ambito rientra, ad esempio, il **marketing territoriale turistico**, mentre nel secondo il **marketing territoriale industriale**.

Adattando la logica del **marketing management al territorio in chiave turistica**, ritroviamo le seguenti decisioni tipiche:

- *segmentazione*: per quali tipi di turisti è possibile essere più attrattivi? Vi sono particolari segmenti che altri territori ignorano, o che non presidiano adeguatamente, e verso cui è possibile far valere particolari fattori di appeal?
- *posizionamento*: come si vuole essere percepiti dai segmenti di clientela di maggiore interesse? Con quali territori si entra maggiormente in concorrenza? Che cosa si può/deve valorizzare al cospetto di questi territori?
- *prodotto*:
 - dotazione naturale (palcoscenico naturale, *setting*);
 - logistica e infrastrutture;
 - sicurezza;
 - assistenza sanitaria;
 - patrimonio artistico e culturale;
 - offerta commerciale e intrattenimento;
 - artigianato;
 - enogastronomia;
 - strutture sportive;
 - *accomodation* (qualità, varietà, unicità);
 - ristorazione (qualità, varietà, unicità);
 - palinsesto degli eventi (qualità, varietà, unicità, distribuzione temporale);
 - servizi di supporto alla fruizione del territorio (es: app, *bike sharing* ecc.);
 - pacchetti/percorsi per l'esplorazione del territorio;
 - guide, *personal shopper*;
 - ecc.;
- *comunicazione*:
 - campagne pubblicitarie;

- eventi;
- rapporti con *opinion leader* e influenzatori (es: blogger, chef di richiamo, squadre di calcio);
- presenza web, 1.0 e 2.0;
- pubbliche relazioni;
- comunicazione non convenzionale;
- partecipazione a fiere;
- ecc.;
- *prezzo*: è da intendere come il prezzo medio tollerato dagli “ospiti del territorio”, in funzione del grado di valore offerto e comunicato da parte del sistema territoriale, nel suo complesso.

In modo analogo, nell’ambito **del marketing territoriale industriale** ritroveremo le seguenti decisioni tipiche:

- *segmentazione*: per quali tipi di imprese (es: determinati settori, determinate esigenze produttive) è possibile essere più attrattivi?
- *posizionamento*: come si vuole essere percepiti dai segmenti di clientela di maggiore interesse? Con quali territori si entra maggiormente in concorrenza? Che cosa si può/deve valorizzare al cospetto di questi territori?
- *prodotto*:
 - dotazione naturale (palcoscenico naturale, *setting*);
 - logistica e infrastrutture (anche Ict);
 - disponibilità di spazi e aree di specializzazione produttiva;
 - sistema formativo e della ricerca;
 - servizi dedicati;
 - facilitazioni/agevolazioni;
 - macchina amministrativa;
 - sicurezza;
 - ecc.;
- *comunicazione*:
 - campagne pubblicitarie istituzionali;
 - pubbliche relazioni;
 - eventi mirati;
 - rapporti con *opinion leader*;
 - referenziamento in canali accademici;
 - ecc.;
- *prezzo*: è da intendere come ciò che si può chiedere alle imprese che operano nel territorio, in termini di occupazione, investimenti, creazione di nuove opportunità.

2.3. Il marketing territoriale turistico

2.3.1. Il turismo come ricerca di esperienze (autentiche)

Nella letteratura di marketing turistico vi è oramai largo consenso sul fatto che i **turisti**, quando si mettono in viaggio e decidono di visitare un certo territorio o di farvi ritorno, ricercano la **possibilità di vivere esperienze significative** (Boswijk et al., 2005) e **memorabili** (Pine e Gilmore, 1999), come sottolineato efficacemente da Pencarelli e Forlani (2002). In modo più preciso, i turisti cercano un’**“esperienza complessiva”**, che prende forma grazie a molteplici e interrelati “momenti della verità”, in cui possono entrare in gioco molteplici **“attori territoriali”**.

Come rileva Pencarelli (2012), questo è un dato di fatto e un punto di partenza irrinunciabile per le località che vogliono attrarre turisti. «Sia che nella destinazione emerga una intenzionalità strategica condivisa e finalizzata secondo un progetto, sia che le attività siano lasciate allo spontaneismo imprenditoriale – egli osserva –, il turista vive, percepisce e ricorda l’esperienza complessiva in cui è coinvolto e che porta a sintesi l’insieme di tutte le attrattive, beni, servizi, esperienze e trasformazioni di cui ha usufruito durante il soggiorno.»

Da questo punto di vista, negli ultimi anni è in crescita la **ricerca di autenticità** (Gilmore e Pine, 2007) da parte dei turisti, che desiderano entrare in contatto in modo profondo (non banale, non superficiale) con i luoghi, per scoprirne la vera identità e assaporarne appieno le specificità (Ferrari e Adamo, 2005; Gavinelli, 2007).

In questa prospettiva, i territori vanno visti come **“palcoscenici”** dove inscenare esperienze capaci di coinvolgere i visitatori sotto il profilo cognitivo ed emotivo, offrendo loro un supporto ottimale per un piacevole impiego del proprio tempo libero, a stretto contatto con le atmosfere, i sapori e i saperi dei luoghi visitati e con la possibilità di appagare in modo “flessibile” anche il bisogno di “nuovi legami”, di “nuova comunità” (Bauman, 2001; Fortezza, 2009). La scoperta dei luoghi (in contrapposizione ai molteplici “non luoghi” della società odierna), delle loro tradizioni, delle loro usanze, delle loro specificità e la possibilità di vivere momenti comunitari a carattere ricreativo, emozionalmente coinvolgenti, si accreditano, così, come “occasioni di esperienze positive”, capaci di lasciare una “traccia” nella mente e nel cuore dei turisti.

Gli **eventi**, invero, consentono non solo di comunicare il valore di un territorio, ma di creare essi stessi valore (Fortezza e Betti, 2009), arricchendo il patrimonio di asset intangibili (in chiave esperienziale e relazionale) di