



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Facoltà di Economia

**DIPARTIMENTO DI METODI E MODELLI PER L'ECONOMIA,
IL TERRITORIO E LA FINANZA (MEMOTEF)**

TESI DI DOTTORATO IN GEOGRAFIA ECONOMICA

L'IMMAGINE COME FATTORE COMPETITIVO
Geografia, turismo e brand territoriali

FRANCESCA ZANUTTO
Matricola n. 1189169

TUTOR DELLA TESI
ROBERTA GEMMITI

XXIII CICLO
A.A. 2011-2012

Indice

INDICE	1
INTRODUZIONE	3
Obiettivi di studio e domande di ricerca	4
1° CAPITOLO	
COMPETITIVITA' TERRITORIALE E GEOGRAFIA	9
1.1 Cosa si intende per competitività territoriale?	9
1.2 L'approccio economico e manageriale: i contributi di Porter e Krugman	12
1.3 Competitività e sviluppo: l'apporto dei geografi economici	16
1.4 La prospettiva geografica multidimensionale	17
1.5 Globalizzazione e competizione urbana e regionale. Un'introduzione al tema del turismo	19
2° CAPITOLO	
COMPETITIVITA' NEL TURISMO	25
2.1 Competitività turistica	25
2.2 Marketing territoriale, turismo e geografia	27
2.3 Turismo, domanda e fattori di attrazione	29
2.4 Il modello di Ritchie e Crouch e successive evoluzioni	30
2.5 Turismo, immagini e identità: una questione di performance?	34
3° CAPITOLO	
IMMAGINI E IMMAGINARIO	39
3.1 Geografia, discorso e rappresentazione	39
3.2 L'immagine come schema mentale	42
3.3 Immagini: inquadramento teorico	45
3.4 <i>Tourist Destination Image</i> (TDI): definizioni	47
3.5 Immagini, comportamenti e scelte di viaggio	49
3.6 Componenti dell'immagine: elementi percettivo/cognitivi e affettivi	51
3.7 Formazione dell'immagine: stimoli esterni e fattori personali	54
3.7.1 Fonti di informazione: immagine primaria e secondaria	55
3.7.2 Fattori individuali e personali	59
3.8 Altre componenti dell'immagine	59
3.8.1 Componenti funzionali/psicologiche	60
3.8.2 Componenti specifiche/olistiche	60
3.8.3 Componenti uniche/comuni	61
3.9 Stereotipi, familiarità, distanza e immagini negative/positive	62
3.10 <i>Place image</i> tra <i>TDI</i> e <i>PCI</i>	66

4° CAPITOLO	
BRAND E TERRITORIO	69
4.1 Cosa si intende per <i>brand</i> ?	69
4.2 Il <i>brand</i> applicato ai luoghi: la letteratura	71
4.3 <i>Brand</i> “ <i>entanglement</i> ” e geografia	75
4.4 Destinazioni tra <i>brand</i> e immagini	78
4.5 Differenziazione e consumismo tra limiti e prospettive	80
4.6 Oltre all’immagine: consapevolezza, qualità e fedeltà	83
4.7 Le caratteristiche di un <i>brand</i> : differenziazione, personalità e stabilità	85
4.8 <i>Brand</i> , loghi, simboli e <i>slogan</i> : usi e strumenti	86
4.9 Etica e <i>brand</i>	88
4.10 Turisti, residenti e <i>brand</i> : politiche competitive e sostenibili	90
5° CAPITOLO	
STRUMENTI PER MISURARE LA COMPETITIVITA’ E LE IMMAGINI	93
5.1 L’importanza della misurazione	93
5.2 Misurare la competitività territoriale	93
5.3 Come calcolare la competitività turistica	98
5.4 Destinazioni: il problema della scala	100
5.5 Classifiche di competitività e potere dei media	102
5.6 Misurazione delle immagini: approcci e metodologie	103
5.7 Come misurare un <i>brand</i> ?	114
5.8 Personalità dei brand territoriali	122
5.9 Immagini, <i>brand</i> e mezzi di informazione	123
5.10 Limiti e problematiche nella misurazione delle immagini	124
5.11 Multidisciplinarietà e prospettive	126
6° CAPITOLO	
BRASILE E ITALIA A CONFRONTO: BRAND, IMMAGINI E COMPETITIVITA’	129
6.1 Mercati maturi ed emergenti: i trend nel turismo	129
6.2 Competitività, sviluppo e turismo: qualche elemento di confronto tra Brasile e Italia	133
6.3 Immagini, <i>brand</i> e competitività in Brasile	144
6.4 Immagini, <i>brand</i> e competitività in Italia	155
6.5 <i>Best practice</i> : tutto è iniziato dal marchio “España”	175
6.6 <i>Brand</i> e territorio: promozione e gestione territoriale	179
6.7 Emozioni: per una maggiore consapevolezza geografica	186
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	189
Bibliografia	195
Siti internet consultati	221
Indice delle tabelle	223
Indice delle figure	227

Introduzione

Per una scienza che generi anche
coscienza.

Marco Paolini

Ogni passo avanti nella scienza è
partito da un nuovo spunto
dell'immaginazione.

John Dewey

Gli ultimi quarant'anni hanno visto una crescita esponenziale di interesse e di pubblicazioni nel campo degli studi sull'immagine di un territorio, in particolare a vocazione turistica. Le ricerche sul *destination marketing* sono apparse nella letteratura a partire dagli anni '70 (Gearing, Swart e Var, 1974; Hunt, 1975), mentre i lavori sul *brand* turistico hanno iniziato ad essere pubblicati a partire dalla fine degli anni '90 (Pritchard e Morgan, 1998). Ciononostante, c'è comune accordo nell'affermare che questa area di studi manca di un quadro concettuale e operativo unico (Tasci, Garner, Cavusgil, 2007a). La grande diversità dei lavori sull'immagine territoriale implica una frammentazione e una mancanza di base teoretica comune (Beerli e Martín, 2004).

Uno dei motivi per cui il tema dell'immagine richiama molta attenzione è il fatto che esso combina tre elementi di fondamentale importanza per i ricercatori di diverse discipline: la cultura, che di fatto definisce chi siamo; il luogo, che evidenzia da dove veniamo e le percezioni, che permettono di interpretare e capire il mondo che ci circonda. Nella società postmoderna, è soprattutto il marketing a studiare le percezioni, ad identificare i significati culturali e le immagini legate a prodotti e aziende. Non deve sorprendere, quindi, che la maggior parte della letteratura sull'immagine turistica sia stata prodotta all'interno della disciplina del marketing che considera il territorio come prodotto da vendere sul mercato.

Nell'industria turistica, l'immagine è particolarmente importante perché la decisione di visitare una località, di preferirla rispetto ad altre simili, deriva soprattutto dall'idea generale che un potenziale visitatore ha di quel luogo. Naturalmente altri fattori possono incidere come, ad esempio, il prezzo, il motivo del viaggio e l'accessibilità, ma le scelte di posizionamento e di segmentazione dell'immagine da veicolare restano tra le più rilevanti per le istituzioni al fine di influenzare la percezione dei consumatori ed i relativi processi di acquisto (Aaker e Shansby, 1982). La pubblicità diretta (ma soprattutto quella indiretta) riveste un ruolo importante nel marketing delle destinazioni turistiche: è uno strumento

potente nella creazione di significati, nel modellare culture, identità e comportamenti. La pubblicità agisce in modo persuasivo per creare nuovi bisogni e significati in base ai quali giustificare questi bisogni: inevitabile, quindi, che anche istituzioni ed enti del turismo siano sempre più impegnati a comunicare efficacemente paesi, città e territori ad un pubblico globale di turisti-consumatori.

Lo spazio turistico è soprattutto immagine: immagine che si fanno i turisti e che danno gli organizzatori di vacanze (Miossec, 1977). L'immagine però è fluida e non esiste solo quella turistica. Anche il territorio nel suo complesso influisce sulle attitudini e comportamenti di un vasto numero di categorie di persone esterne e interne: turisti quindi, ma anche investitori, imprenditori, partner commerciali, media, consumatori di prodotti, residenti, etc. (Anholt e UNWTO, 2009). In questa prospettiva i luoghi, a diversa scala, si trovano a competere tra loro in un mercato globale e non solo dal punto di vista turistico. Importanti cambiamenti nei processi economici e socio-culturali si sono verificati infatti negli ultimi decenni, sconvolgendo il concetto di nazione amministrativa e di confine, andando ad incidere sui movimenti di capitali, sugli scambi economici e in generale sullo sviluppo economico e culturale (Appadurai, 1996).

Risulta quindi importante che gli studi sull'immagine territoriale e il *destination branding* non si limitino al turismo e alle discipline di marketing ma analizzino le implicazioni geografiche e le relazioni con lo sviluppo economico, con la sostenibilità ed i rapporti competizione/cooperazione.

Obiettivi di studio e domande di ricerca

L'obiettivo di questa tesi è identificare come l'immagine e il branding territoriale rientrano tra gli elementi della competitività di una destinazione, non solo a livello turistico, e come possano far parte degli studi geografici e della pianificazione territoriale. In specifico gli obiettivi di ricerca sono:

- identificare l'evoluzione teorica, gli approcci e i modelli legati al concetto di competitività territoriale e in particolare l'approccio geografico multidimensionale (cap. 1);
- analizzare le specificità della competitività turistica rispetto ad altre forme di attrazione dall'esterno (investimenti, residenti, eventi, etc.) e all'attivazione di processi identitari, all'interno di un più ampio dibattito sulle rappresentazioni e sull'autenticità tra dinamiche di conservazione e innovazione (cap. 2);

- approfondire il tema dell'immagine territoriale e in particolare l'immagine turistica, la sua formazione e le sue caratteristiche (cap. 3);
- esaminare il concetto di *brand* e valutare come il *destination branding* rientri nel più ampio processo di pianificazione e sviluppo di un territorio (cap. 4);
- identificare i principali studi, metodi e classifiche per confrontare la competitività tra territori, a livello generale e turistico e la relativa misurazione dell'immagine e dei *brand* turistici (cap. 5);
- analizzare la competitività, l'immagine e i *brand* turistici in due paesi ad economia matura ed emergente, l'Italia e il Brasile fornendo alcune considerazioni sulle attività di promozione in un'ottica di sviluppo competitivo e sostenibile.

Il primo capitolo esamina il concetto di competitività territoriale, le sue caratteristiche, approcci ed evoluzioni teoriche. Partendo dal tradizionale approccio economico e manageriale sviluppato per le imprese, si analizza la sua applicazione ai territori considerando quali elementi influiscano in un'ottica di sostenibilità e introducendo una prospettiva geografica multidimensionale. Si analizza, inoltre, come i luoghi e, in particolare le città, si misurino a scala globale attraverso formule di attrazione, di sviluppo di identità e immagini turistiche. Partendo dalle teorie di Harvey sull'evoluzione da "città manageriale" a "città imprenditoriale", si fa riferimento ai fenomeni di rigenerazione urbana e spettacolarizzazione dei luoghi, alle tendenze di valorizzazione del capitale sociale e sviluppo culturale e creativo. Le modalità e le procedure che i territori mettono in atto per attrarre turisti, eventi, investitori e residenti sono più variegata e complesse di quanto si possa immaginare, oggetto di grande dibattito politico e spunto per ulteriori approfondimenti scientifici.

Il secondo capitolo si focalizza sul turismo, sulle sue specificità e peso all'interno del settore dei servizi, sottolineandone i forti legami con il territorio. Partendo dall'evoluzione del concetto all'interno del marketing territoriale, si analizzano le caratteristiche della competitività di una destinazione turistica, prendendo in considerazione il modello di Ritchie e Crouch (2006) e le successive evoluzioni ed applicazioni. In particolare si farà riferimento a come l'immagine e il *branding* si inseriscono nel modello di Ritchie e Crouch (2006), la loro importanza e determinanza come fattori di attrazione. Il secondo capitolo, infine, considera la stretta relazione tra immagini e identità, e le implicazioni connesse all'auto-rappresentazione, all'autenticità turistica e alla *governance*.

Il terzo e il quarto capitolo affrontano in dettaglio i concetti di immagine e *brand* territoriale e turistico. In questo senso è fondamentale distinguere le percezioni e le identificazioni delle persone con i luoghi (oggetto di analisi nel capitolo 3) dalla creazione

e promozione consapevole di *brand* territoriali fatta ad hoc dalle amministrazioni pubbliche e dagli enti di promozione turistica (tema approfondito nel capitolo 4). Le istituzioni pubbliche tendono a gestire sempre di più la reputazione dei luoghi come fanno le aziende per i loro prodotti, sviluppando pratiche di marketing adattate a specifici bisogni del luogo. Alla base c'è l'idea che nella mente delle persone, i luoghi siano conosciuti e vissuti attraverso lo stesso processo di percezione e formazione delle immagini che caratterizza prodotti e aziende, da più tempo coinvolti da attività di *branding*. All'interno del dibattito emerge la necessità di capire se e come sia possibile utilizzare gli strumenti di *branding* per influenzare le percezioni e i comportamenti nei confronti dei luoghi e come queste attività vadano inserite in un più ampio processo di pianificazione e gestione territoriale. Se è vero che l'immagine territoriale è importante per il progresso e lo sviluppo di un luogo tanto quanto l'immagine di un'azienda per il suo mercato, è altrettanto indispensabile chiarirne differenze e somiglianze. Conoscere la diversa natura del territorio, le sue specificità e caratteristiche, è essenziale ancora prima di poter collegare un brand al successo o al fallimento di una destinazione turistica.

Quale ruolo quindi gioca l'immagine di un paese e in che misura incide nel progresso economico, sociale, politico, culturale e turistico di un territorio? La creazione di un logo aiuta il riconoscimento e la notorietà di una destinazione fornendo un'icona riconoscibile nello spazio e nel tempo? Qual è il collegamento tra la rappresentazione mediatica e le reali trasformazioni economico-sociali al fine di aumentare la competitività territoriale? Gli sforzi concreti di aumentare il fattore sicurezza, ad esempio, possono integrarsi con i messaggi dei mezzi di informazione che tendono sempre di più alla spettacolarizzazione?

L'attuale conoscenza fornisce poche risposte, nonostante molti siano i tentativi e i metodi di misurazione della competitività, dell'immagine territoriale e turistica. Una panoramica dei più importanti studi e metodologie è presentata nel quinto capitolo allo scopo di fornire un quadro d'insieme il più possibile semplice e completo. L'idea è cercare di capire quello che le persone immaginano, pensano e sentono nei confronti dei luoghi (Tasci, 2007) e come la costruzione *ad hoc* di immagini positive e attraenti influisca nell'attrarre turismo e investimenti e, in definitiva, nella produzione di ricchezza e di sviluppo economico (Gold e Ward, 1994).

Nonostante il valore dell'immagine territoriale sia ampiamente riconosciuto, il tema è complesso e fatica a trovare riferimenti teorici strutturati soprattutto nella ricerca geografica. Se il marketing territoriale riconosce l'esistenza della competitività e fornisce strumenti per mettere in risalto o creare unicità allo scopo di innalzare la posizione

competitiva sul mercato, una visione geografia propende per l'idea che debbano essere gli indicatori a guidare le politiche e non viceversa.

Nonostante la complessità del tema, il presente lavoro cerca di dimostrare l'importanza e la necessità di collegare i *brand* e le immagini, ai territori e alla geografia. I casi studio relativi all'Italia e al Brasile, affrontati nel sesto capitolo, rielaborano alcuni dati e offrono alcuni spunti per riflettere sul tipo di immagini percepite e veicolate in paesi a diverso grado di sviluppo economico, le implicazioni a livello di sviluppo territoriale e turistico. L'obiettivo è proporre soluzioni che tengano in considerazione non soltanto la competitività economica ma anche la formazione continua di identità, la cooperazione e le reti turistiche, lo sviluppo sostenibile e politiche che integrino strategie di innovazione e conservazione.

Certamente, per le istituzioni pubbliche è importante avere dati e strumenti per valutare la convenienza di investire e sviluppare politiche e strategie di *destination branding* applicando tecniche e metodi aziendali ai territori. Alla base però è ancora più importante approfondire il tema e giungere ad una maggiore e condivisa comprensione delle caratteristiche, delle componenti e delle relazioni tra immagini, *brand* e competitività affinché i territori possano riconoscerne le grandi potenzialità ma anche i limiti.

1° CAPITOLO

Competitività territoriale e geografia

Sappiamo riconoscere la
competitività ma abbiamo grande
difficoltà a descriverla

Iain Begg

Nella corsa alla ricchezza, agli onori e
all'ascesa sociale, ognuno può correre
con tutte le proprie forze, [...] per
superare tutti gli altri concorrenti. Ma
se si facesse strada a gomitate o
spingesse per terra uno dei suoi
avversari, l'indulgenza degli spettatori
avrebbe termine del tutto. [...] la
società non può sussistere tra coloro
che sono sempre pronti a
danneggiarsi e a farsi torto l'un l'altro.

Adam Smith

1.1 Cosa si intende per competitività territoriale?

La competitività tra territori è diventata sempre di più un concetto utilizzato nelle politiche di sviluppo regionale (Camagni, 2002; Turok, 2004) tanto che città e territori sembrano costretti ad aumentare le proprie dotazioni e infrastrutture materiali e immateriali per non perdere posizioni nella gerarchia della stessa competitività territoriale.

Come molte altre, anche la parola competitività ha un significato ancora poco chiaro: un concetto ampiamente utilizzato, nella maggior parte dei casi, in maniera vaga e fuori dal contesto tecnico e teorico (Fagerberg, 1996). In realtà, individuare le origini e i meccanismi che stanno alla base della sua diffusione è estremamente utile per capire l'applicazione del concetto ai territori e le sue reali possibilità di fornire soluzioni di sviluppo. Dunque, innanzitutto, cosa si intende esattamente per competitività? Secondo il *Coincise Oxford Dictionary* per competizione si intende:

[...] to strive for superiority in a quality [...]

[...] lottare per essere superiori in una qualità [...]

Competizione e competitività non sono però equivalenti (Budd e Hirmis, 2004), la competizione si riferisce ad una modalità di comportamento il cui risultato, di solito, genera competitività. Se la competizione è alla base del capitalismo ed è una delle forze

più potenti della società, la competitività non si limita a questo. Applicata al contesto territoriale, di solito per competitività si intende il fatto che una città, o qualunque altra unità territoriale, riesca a fare meglio delle altre, ad avere migliori risultati (Begg, 1999). Ma esattamente in cosa bisogna essere superiori? Come si misura questa qualità? Qual è l'obiettivo su cui misurare la performance?

Il dibattito attorno alla misurazione della competitività è particolarmente problematico così come esistono moltissime definizioni, nessuna universalmente accettata (Malecki, 2002; Bristow, 2005). I problemi principali sono la stessa definizione del concetto, gli obiettivi, gli approcci teorico-metodologici, l'orientamento e la scelta di modelli per le strategie politiche (Kapitsinis *et al.*, 2011). Vale la pena illustrare alcune definizioni di competitività per potere capire meglio le caratteristiche proprie del tema oggetto di analisi.

Autore/Istituzione	Definizione di competitività territoriale/nazionale
Scott e Lodge (1985)	l'abilità di uno stato nazionale di creare, produrre e distribuire prodotti e servizi sul mercato internazionale, in competizione con merci e servizi prodotti in altri paesi con un guadagno rispetto alle risorse investite e rispetto ai competitor. In questo modo si genera ricchezza e aumenta lo standard di vita. Vanno considerati sia i fattori ereditari (naturali e risorse) sia i fattori creati dall'uomo (infrastrutture) che i processi. E' una questione di strategie piuttosto che di dotazioni originarie e " <i>natural endowments</i> "
Fagerberg (1988)	l'abilità di un paese a realizzare gli obiettivi di politica economica centrale, soprattutto legati alla crescita del reddito e dell'impiego, senza creare difficoltà nella bilancia dei pagamenti
D'Andrea Tyson (1992)	abilità di produrre merci e servizi che incontrano le richieste della competizione internazionale mentre i cittadini dispongono di standard di vita in crescita e sostenibili
Newall (1992)	produrre di più e ad una qualità migliore prodotti e servizi che sono vincenti nel mercato nazionale e internazionale favorendo un livello alto di salari, e di infrastrutture pubbliche e, di conseguenza, uno standard di qualità di vita più alto. Questa definizione considera la competitività fondamentale per la prosperità nazionale
Economist (1994)	l'esportazione di beni e servizi con un guadagno a prezzi competitivi sul mercato globale
The World Competitiveness Report (1994)	il grado in cui un paese può, in condizioni di libero ed equo mercato, produrre beni e servizi per il mercato internazionale, mantenendo ed espandendo il reddito dei suoi abitanti nel lungo termine
McFetridge (1995)	é un concetto comparato, l'abilità e la performance di un soggetto economico (un'azienda o un settore) di vendere e fornire merci e servizi in un determinato mercato
Reinert (1995)	una regione è competitiva quando ci sono le condizioni per un aumento del tenore di vita
Cheshire e Gordon (1996)	processo attraverso il quale gruppi, legati all'economia territoriale, cercano di promuovere sia implicitamente che esplicitamente il proprio territorio per attività economiche in competizione con altri territori
D'Arcy e Keogh, (1999)	abilità di un territorio di sfruttare o creare vantaggio comparato e quindi generare una crescita economica sostenibile maggiore rispetto ai suoi competitor. Questa definizione tiene in considerazione le caratteristiche territoriali
Lever e Turok (1999)	il grado in cui i territori, nazioni, regioni o città possono produrre merci o servizi che superino la prova dei mercati regionali, nazionali e internazionali incrementando contemporaneamente il reddito reale, la qualità della vita per dei propri cittadini promuovendo uno sviluppo sostenibile
Cheshire, Medda e	il processo attraverso il quale gruppi di interesse si sforzano a promuovere il

Margini (2000)	territorio come location adatta all'attività economica in concorrenza con altri territori. Questa definizione pone l'accento sugli aspetti di promozione
Malecki (2000; 2004)	abilità di una società ed economia territoriale di fornire un livello di vita sempre migliore ai propri abitanti. Si riferisce alla produzione tradizionale, alle infrastrutture, ai fattori locali, alla struttura economica e alla qualità di vita. Può essere diretta per eventi o indiretta e incremento in natura. La competitività non riguarda solo il marketing e i tentativi di vendere il territorio, ma anche il miglioramento dei fattori che rendono il territorio attraente per investimenti e migrazioni. Inoltre andrebbe verificata l'esistenza o meno di concorrenza tra territori ai tre diversi livelli spaziali (stato, regione, città) e le differenze tra questo tipo di competitività
Camagni e Capello (2005)	accessibilità (assicurare le fonti di produzione e il successo di aree di mercato a breve termine) e attrattività (l'efficienza di una unità territoriale ad attrarre attività produttive)
Aiginger (2006)	capacità di un territorio di creare benessere

Tabella 1.1 Definizioni di competitività

Fonte: nostra elaborazione

La tabella 1.1 elenca alcune tra le definizioni più comuni di competitività collegate ad uno spazio geografico, mettendo in rilievo per ciascuna un particolare aspetto. In tutti i casi però si parte, come base di riferimento, dalla dimensione economica e dallo scambio internazionale. Questa prospettiva non è l'unica e si sta facendo strada l'idea che la competitività possa essere considerata da un punto di vista diverso e multidimensionale.

In ambito europeo, tra gli organismi che si occupano di competitività territoriale come l'Organizzazione Economica per la Cooperazione e lo Sviluppo (OECD, 1996, 1997) e la Commissione Europea (European Commission, 1997), si sta radicando una consapevolezza diversa rispetto al concetto, prendendo in considerazione non soltanto gli indicatori economici e relativi obiettivi (Rapporto Kok, 2004) ma anche i fattori politici, sociali, tecnologici e ambientali nel rinnovamento dei modelli economici di sviluppo (ESPON, 2006).

Il riferimento di partenza è la strategia di Lisbona (2000) e le sue successive revisioni (2006), che prevede un aumento della competitività per l'Unione in quanto economia della conoscenza, per migliorare il livello di crescita economica, di occupazione e coesione sociale. La strategia di Gothenburg (2001) ha integrato questo modello con i principi di sostenibilità, economica, sociale e ambientale ribadendo l'importanza di tutelare l'ambiente e la sua biodiversità:

- limitando il cambiamento climatico ed incentivando l'uso delle energie pulite e rinnovabili;
- migliorando la salute pubblica;
- gestendo le risorse naturali in maniera più responsabile;
- migliorando il sistema di trasporto e l'uso del suolo.

Nonostante la competitività nelle politiche europee sia considerata, almeno in teoria, in un'ottica sistemica che vede lo sviluppo non solo in termini di crescita economica, ma

direttamente collegato alla sostenibilità, alla coesione e allo sviluppo policentrico di un territorio, rimane ancora molto da fare soprattutto a livello metodologico.

Fin dalle origini, uno dei problemi fondamentali nel dibattito teorico è stato capire se la competitività tra territori (città, regioni o stati) sia un concetto a sé oppure se derivi dalla competitività delle imprese che vi hanno sede. Inoltre, una delle questioni importanti è capire se i territori competono allo stesso modo delle imprese e se, in tal modo, possono essere considerati, alla stregua dell'ambito aziendale, come dei prodotti da promuovere e vendere sul mercato internazionale. L'ambito turistico e di attrazione di eventi e investimenti, è particolarmente interessato da queste considerazioni.

Se regioni e città competono l'una con l'altra, quali sono esattamente i fattori che determinano un vantaggio? Quali sono le implicazioni a lungo termine dello sviluppo regionale? Negli ultimi vent'anni il dibattito scientifico sulla competitività si è sviluppato principalmente attorno ad una prospettiva economica e manageriale, che trae i suoi riferimenti principali dagli studi di Porter (1980, 1990, 1999, 2000, 2008) e ha subito una revisione critica soprattutto da parte di Krugman (1994, 1996, 1997, 1998a, 1998b).

Questo capitolo cercherà di chiarire alcuni punti fondamentali legati alle principali teorie di competitività economica, introducendo una visione geografica. Si analizzerà inoltre lo stretto rapporto tra competitività territoriale, globalizzazione e rigenerazione urbana, introducendo il legame con le identità, le immagini e le rappresentazioni dei luoghi.

1.2 L'approccio economico e manageriale: i contributi di Porter e Krugman

Il concetto di competitività nasce dagli studi economici e manageriali, legati in particolare alle teorie classiche del commercio internazionale. Per tradizione, parlare di competitività implica considerare sia il mercato come arbitro imparziale, basato sul concetto della mano invisibile di Adam Smith (1776), sia l'abilità delle imprese di specializzarsi in un determinato settore produttivo, facendo leva sulla dotazione di fattori produttivi disponibili, tra cui il costo del lavoro e la disponibilità di capitale. L'idea classica di competitività è legata al fatto che le imprese devono competere, svilupparsi e lavorare in modo proficuo sul mercato, impiegando indicatori che misurino i risultati e la relativa performance.

Fu Porter a rinnovare il concetto di competitività e a utilizzarlo, inizialmente, soprattutto in ambito imprenditoriale e all'interno di settori produttivi e particolari tipi di industrie. Porter apportò un notevole contributo introducendo l'idea che nazioni, regioni e

territori fossero competitive in base alla performance economica registrata sul mercato (globale) dalle imprese che vi sono localizzate.

In altri termini, l'idea introdotta da Porter considera la competitività territoriale determinata dalla produttività delle imprese che sono localizzate in quello specifico territorio, dalla loro capacità di usare le risorse umane e materiali, dall'efficienza dei processi e dal valore dei loro prodotti e servizi (anche in termini di unicità e di qualità).

Introducendo il concetto di vantaggio competitivo (diverso da quelli più classici di vantaggio assoluto e comparato) Porter afferma che esso esiste quando un'azienda è in grado di offrire gli stessi benefici dei concorrenti ma a un costo inferiore (vantaggio di costo) oppure quando i vantaggi superano quelli dei prodotti o servizi concorrenti (vantaggio di differenziazione). Competitività e produttività sono, in questa accezione, sinonimi.

La competitività viene così intesa come caratteristica creata e non ereditata perciò più legata al vantaggio competitivo (creato) che il vantaggio comparato (le dotazioni di base pre-esistenti). Non importa in quali settori le imprese si trovino a competere, ma come competono all'interno di questi settori. Un caposaldo del ragionamento di Porter è il modello della "catena di valore" che fa riferimento alle dimensioni positive che si formano anche oltre la soglia aziendale, con fornitori e acquirenti a monte e a valle del processo produttivo. Per ottenere un vantaggio competitivo, l'impresa deve eseguire una o più attività di creazione di valore in un modo da creare valore complessivo superiore a quello prodotto dai concorrenti.

In ambito aziendale, per Porter oltre alla "normale" competizione esistono altri aspetti, spesso trascurati, che possono incidere nel vantaggio competitivo di un'impresa:

- i prodotti o servizi sostitutivi, che pur non essendo dello stesso settore, possono sostituire, rispondere allo stesso tipo di bisogni;
- i potenziali nuovi competitor che possono entrare nel mercato;
- i fornitori (*suppliers*) e gli acquirenti (*buyer*) che possono influenzare positivamente o negativamente l'andamento dell'azienda, delle aziende e del territorio di riferimento.

Porter identifica quattro principali forze, conosciute anche come "Diamante di Porter" o "*National Diamond*" (1990) che determinano il vantaggio competitivo nazionale:

- le condizioni dei fattori produttivi (*factor conditions*); la posizione del territorio rispetto ai fattori di produzione principali (sia ereditati che creati), come il lavoro e le risorse umane, le disponibilità di materie prime e materiali, le conoscenze, le infrastrutture e il capitale;

- le condizioni della domanda (*demand conditions*); la natura del mercato interno per i prodotti e i servizi offerti;
- i settori correlati e di sostegno (*related and supporting industries*); presenza o assenza in loco di fornitori o di altri settori collegati, competitivi a livello internazionale
- la strategia, la struttura e il tipo di concorrenza aziendale (*firm strategy structure and rivalry*); le condizioni che regolamentano la creazione, organizzazione e gestione delle aziende e la natura dei competitor interni.

A queste quattro forze, Porter inoltre aggiunge:

- i cambiamenti del mercato: avvenimenti improvvisi che alterano le circostanze del mercato, possono infatti implicare minacce oppure opportunità a seconda dei casi;
- il ruolo del governo: fondamentale nell'orientare (favorire o bloccare) un settore, che opera a diverse scale attraverso camere di commercio, reti di formazione, associazioni di settore, etc.

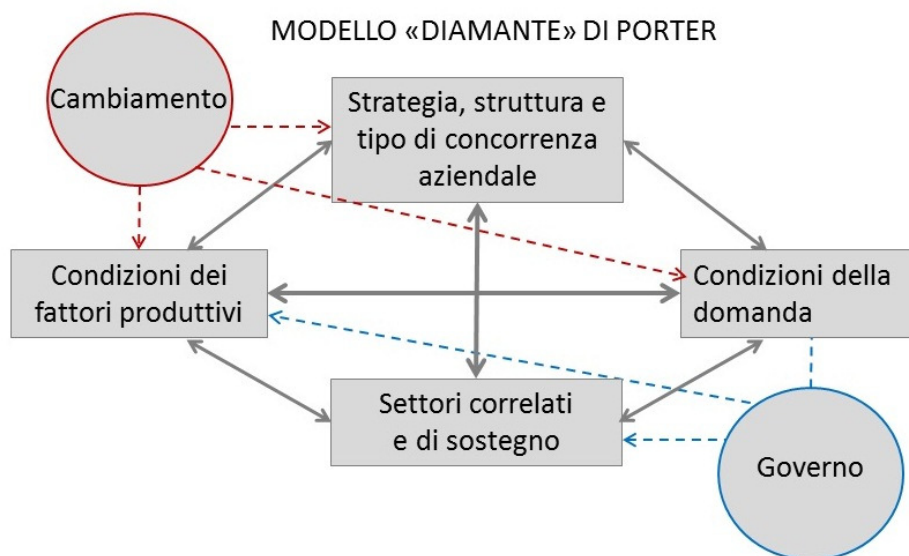


Figura 1.1 Determinanti del vantaggio competitivo delle nazioni: il modello a Diamante
Fonte: Porter (1990)

In sintesi, secondo Porter, la prosperità di una regione dipende dalle aziende che vi operano e dalla loro capacità di produrre e innovare. Con il modello del Diamante, Porter stabilisce un forte legame tra l'ambiente e l'impresa, per cui la competitività nelle due diverse accezioni, di impresa e di territorio, si collega in modo da formare un circolo virtuoso. In questo modo introduce il concetto di *cluster*, ovvero l'impresa in quanto rete e le reti di impresa, andando a sottolineare il ruolo fondamentale rappresentato da un insieme

fatto di concorrenza e cooperazione tra reti di imprese e la loro influenza positiva nel produrre vantaggi competitivi territoriali (Huggins e Izushi, 2011).

Se da un lato sono le imprese a competere, dall'altro l'ambiente e i luoghi in cui sono localizzate hanno un'importante responsabilità nel consentire che le economie di agglomerazione, legate alla prossimità spaziale, trovino le condizioni favorevoli ai loro scopi (Porter, 2000). Per Porter non esiste però una scala geografica di riferimento: la competitività, nel suo approccio, si applica sia alla scala nazionale così come quella locale senza particolari distinzioni di forma: questo è un punto da tenere presente a livello geografico per successive considerazioni.

A partire dagli anni '90, il dibattito attorno al concetto di competitività territoriale aumentò radicalmente, specialmente dopo la pubblicazione di un articolo su *Foreign Affairs* del futuro Premio Nobel dell'Economia Paul Krugman (1994). Secondo l'autore non è possibile equiparare la competitività delle imprese a quella delle regioni perché mentre un'impresa può uscire dal mercato, lo stesso non succede ad uno stato o una regione. In questo senso, la crescita dovrebbe essere un concetto rilevante per un territorio indipendentemente dal fatto di competere con gli altri (Krugman, 1997). Non si possono attribuire le cause di problemi economici regionali e nazionali principalmente al fallimento della loro performance economica sul mercato globale perché lo spazio non è uniforme e piatto: le caratteristiche spaziali influenzano i diversi livelli di sviluppo e la velocità di crescita (Krugman, 1998b).

A partire dalla pubblicazione di quest'articolo, iniziò a svilupparsi una visione critica del concetto di competitività territoriale, ma sempre comunque collegata ad una matrice economica. Nella maggior parte dei casi per competitività si continua ad intendere comunemente ciò che pone gli stati e le regioni in competizione per l'attrazione di capitale e risorse (Martin, Kitson e Tyler, 2004). È importante però capire la differenza tra la pura competizione economica, dalle implicazioni legate allo sviluppo territoriale, distinguendo le relazioni tra imprese e territori dalle applicazioni di pratiche imprenditoriali e di vendita di un territorio.

1.3. Competitività e sviluppo: l'apporto dei geografi economici

Nel tentativo di capire i meccanismi legati al dinamismo economico territoriale, alcuni geografi economici come Allen Scott, Michael Storper e Ron Martin, hanno recuperato i concetti marshalliani, ripresi tra l'altro anche da Krugman nelle sue teorie di scambio internazionale e nella New Economic Geography.

Secondo Alfred Marshall (1890) per effetto dell'industrializzazione, nei territori si generano processi di efficienza di matrice non puramente aziendale bensì territoriale (economie esterne) legati sia al fenomeno dell'urbanizzazione (città industriali) che alla specializzazione settoriale, come nel caso dei distretti industriali (Becattini, 1989). In questo senso, la prossimità, l'agglomerazione e le economie esterne sono fondamentali nel rendere il territorio la base della competitività, intesa come dinamismo economico e di impresa.

Michael Storper collega la micro-scala della competitività (delle imprese) alla macro-scala (regioni e nazioni) allontanandosi dall'idea competitività = produttività e inserendo il concetto delle "quote di mercato" da conquistare, legate alla capacità di attrazione e al miglioramento qualitativo inteso come prosperità e benessere interno. La competitività in questo caso viene intesa da Storper (1995) come:

[...] the ability of an economy to attract and maintain firms with stable or rising market shares in an activity while maintaining stable or increasing standards of living for those who participate in it [...]

[...] l'abilità di una economia di attrarre e mantenere imprese con quote di mercato stabili o in crescita, mantenendo allo stesso tempo uno standard di vita stabile o in crescita per la popolazione [...]

Considerando che Michael Storper è, insieme a Allan Scott, uno degli autori principali del New Regionalism, la rinascita di una corrente che assegna importanza alla regione come unità fondamentale per il benessere economico, è facile immaginare come la competitività si leghi alle azioni regionali. Ogni azione in materia di sviluppo dovrebbe quindi considerare (Scott e Storper, 2003):

[...] the role of the region as a source of critical developmental assets in the form of increasing returns effects and positive externalities [...]

[...] il ruolo della regione, come fonte di assets critici per lo sviluppo, nella forma di esternalità positive e di rendimenti crescenti [...]

Nonostante abbiano sottolineato il vantaggio della prossimità, il ruolo dell'apprendimento tecnologico e l'importanza del rapporto agglomerazione/sviluppo, l'idea di competitività di Storper e Scott rimane comunque un fatto principalmente economico e la performance regionale un risultato esterno, prodotto della competizione sul mercato globale.

Nonostante la letteratura critica sulla competitività sia particolarmente ampia e articolata, di fatto il concetto continua ad essere misurato soprattutto in termini economici, anche nei contributi più recenti. Gli avanzamenti più significativi tendono a (Martin, 1999; 2005):

- individuare i fattori alla base del fenomeno (ambiente produttivo, contesto formativo, infrastrutture, reti sociali, struttura di governo);
- considerare la competitività non come fenomeno statico da misurare a posteriori ma un processo circolare a lungo periodo, nel quale ogni output diventa input e influenza le performance future;
- evidenziare l'esigenza di una prospettiva teorica che affronti il tema di regioni e città come luoghi in cui le imprese e le persone vogliono vivere e investire, considerando quindi il lavoro non un fattore produttivo completamente mobile;
- dimostrare l'importanza di un quadro teorico-metodologico che orienti le scelte e gli strumenti di pianificazione territoriale considerando che ogni regione è diversa;
- identificare la multidisciplinarietà dell'approccio alla competitività, sottolineando che ogni disciplina tende a porre l'accento su alcuni aspetti specifici.

Nonostante questa sia una visione piuttosto articolata e complessa rispetto a quella economica e manageriale, la misura della competitività continua a basarsi su indicatori economici in particolare legati al reddito pro-capite. Seconda questa prospettiva, la ricchezza ricadrebbe infatti in maniera automatica sugli altri fattori alla base del processo di sviluppo territoriale.

1.4 La prospettiva geografica multidimensionale

Come si è visto nei precedenti paragrafi, l'ambito di studio sulla competitività è storicamente più legato agli studi economici, manageriali e d'impresa, piuttosto che alle discipline umane, sociali e di pianificazione territoriale. La geografia, per sua natura, ha

importato spesso concetti da altre discipline e così ha fatto anche per il concetto di competitività (Schoenberger, 1998). Quest'apertura è positiva per il dibattito scientifico e la multidisciplinarietà, ma anche rischiosa se si fanno propri concetti in modo automatico (Bristow, 2005). Per molto tempo, a livello geografico, l'accezione economica del concetto di competitività è stata assorbita in maniera acritica, estendendola al territorio e ai modelli di sviluppo territoriale senza un adeguato processo di revisione e adattamento.

Non è un caso che uno dei problemi principali della competitività applicata al territorio e alla regione (come si vedrà nel secondo capitolo per il caso del turismo), sta nel fatto che il concetto fa fatica a staccarsi da quell'impostazione micro-economica, ereditata dagli studi d'impresa, che ne vede soprattutto una questione di efficienza produttiva, di risultato economico e di performance.

Parlare di aumento della prosperità, invece, non significa unicamente parlare di crescita economica: negli ultimi anni sono aumentati gli studi in ambito sociale che cercano di analizzare e misurare il livello di benessere (inteso anche come qualità di vita) e il livello di felicità delle persone. Sicuramente analisi complesse e spesso limitate nei metodi di misurazione e raccolta dei dati, che con fatica dialogano con analisi prettamente economiche, ma estremamente stimolanti per riflettere sui concetti di sviluppo e governo del territorio.

Non è un caso quindi, che anche nella letteratura geografica europea, pian piano si stia diffondendo un modo diverso di concepire la competitività considerandone gli aspetti multidisciplinari, la scala di riferimento e il forte collegamento con lo sviluppo sostenibile (Ciciotti et al. 2006; Gemmiti, 2007; Martin, Kitson, Tayler, 2004; Martin, 2005; Prezioso, 2005). In tale prospettiva geografica il concetto di competitività viene considerato sotto molteplici dimensioni:

- economica: l'ambito tradizionalmente più collegato alla competitività che identifica la capacità di produrre e mantenere il massimo di valore aggiunto dalle attività economiche;
- sociale: la capacità di essere competitivi dal punto di vista economico valorizzando le risorse locali attraverso la cooperazione locale, l'integrazione e coesione sociale;
- ambientale: la capacità di valorizzare l'ambiente in quanto "peculiarità" del territorio, garantendo la sua tutela e rinnovamento a lungo termine;
- politica: la capacità di sviluppare processi di partecipazione maturi, in termini di stabilità, politica interna e relazioni internazionali;
- culturale: la capacità di saper tutelare, gestire e valorizzare le proprie risorse storico-artistico-culturali;

- tecnologica: la capacità di innovazione e di adattamento tecnologico.

Collocata all'interno dei principi di sviluppo territoriale, per competitività si intende quindi il miglioramento dei risultati (a tutte le scale di riferimento) sia rispetto agli obiettivi di coesione economica, ma anche sociale, territoriale e di sostenibilità ambientale. Non è quindi importante solo il risultato economico ma la realizzazione di tutta una serie di principi e obiettivi fortemente collegati ad una visione geografica multidimensionale del concetto competitivo:

- dallo sviluppo sostenibile all'integrità ecologica ed efficienza economica;
- dall'equità intergenerazionale alla conservazione e sviluppo del capitale umano;
- dall'equità sociale e di genere all'ambiente salubre per tutti;
- dalla riduzione della segregazione economica, sociale e ambientale alla diminuzione della quantità e intensità dei flussi di materiali, energia e trasporto;
- dalla promozione di modelli sussidiari partecipati, fondati su cooperazione e partnership a livelli di servizi e di qualità ambientale co-decisi e condivisi;

L'evoluzione del pensiero sul tema dello sviluppo e della competitività tende a considerare il territorio come fonte stessa e primaria di competitività, richiamando quei fattori, non soltanto economici, individuati da Marshall durante la prima epoca di industrializzazione. Il territorio è quindi ripensato come base della performance per le imprese se è in grado di offrire un supporto istituzionale. In altri termini, un territorio è competitivo se si genera un *milieu* fatto di relazioni sociali ed economiche dense, regole e norme stabilite, abitudini e comportamenti radicati, apertura istituzionale alla cooperazione e alla partecipazione, un insieme di reti e di scambi, esterni alle imprese, ma fondamentali per generare un *humus* competitivo globale, per creare benessere e non solo ricchezza.

1.5. Globalizzazione e competizione urbana e regionale.

Un'introduzione al tema del turismo

In un'analisi sulla competitività territoriale è estremamente importante considerare come il concetto abbia preso piede nella discussione scientifica (così come nella politica) con l'avvento e l'incremento dei processi di globalizzazione intesi, in termini economici, con l'incremento della complessità del mercato, della spinta degli scambi commerciali e di servizi, della internazionalizzazione della finanza e della diffusione di grandi imprese ormai largamente svincolate dal proprio paese di origine. Nel nuovo ambiente globalizzato gli scambi si sono dunque intensificati a livello internazionale e, secondo alcuni, questo ha

diminuito i poteri degli stati nazionali facendo emergere le regioni come attori responsabili della propria prosperità.

La combinazione dei processi di globalizzazione insieme all'arretramento degli stati e ad un nuovo modello cooperativo di governo (*governance*), ha rafforzato la tendenza, più o meno spiccata, dei territori e delle città a utilizzare modelli imprenditoriali di gestione e di sviluppo (Hall e Hubbard, 1998). Una tendenza che considera lo sviluppo territoriale legato alla competizione dei luoghi con l'obiettivo di affermarsi nell'attrarre capitali internazionali, imprese e lavoratori stranieri, turisti e capacità di reddito: un concetto principalmente legato alla concorrenza internazionale e all'efficienza economica. In particolare la competizione urbana è diventata, negli ultimi anni, terribilmente esplicita (Lever, 1999) anche se, in molti casi, invece di essere uno strumento di sviluppo, è diventata un obiettivo in sé (Urban Studies, 1999).

Le città sono motori di crescita e di sviluppo concentrando popolazione e occupazione (EC, 2006, 2007), potere economico e politico (Church e Coles, 2006) oltre che attività, cultura, intrattenimento e turismo¹. In particolare gli studi sulla competitività urbana (Cox e Mair, 1988; Jonas e Wilson, 1999; Lauria, 1997; Logan e Molotch, 1987) hanno evidenziato come alla ricerca della competitività siano corrisposti grandi sforzi di rigenerazione, di conversione della base economica urbana e di vocazioni turistico-culturale (Gómez, 1998). Per far fronte ai cambiamenti e ai problemi economici, l'attenzione di molte città si è spostata sui grandi eventi, le politiche culturali, la promozione turistica, le politiche di branding e in generale il miglioramento dell'immagine.

Un caso emblematico è quello di molte città industriali che hanno rigenerato il proprio patrimonio e tentato di cambiare la propria immagine, spostandola dalla connotazione negativa di area in declino industriale a quella positiva di città rinnovata in nuovi e più attraenti settori post-industriali. La competizione si orienta così verso l'obiettivo di "vendere la città", renderla attraente a potenziali investitori o aziende, ai turisti e ai propri stessi abitanti (Kearns e Philo, 1993; Paddison, 1993).

In realtà, non c'è niente di nuovo nel fatto che i luoghi vengano promossi da coloro che vogliono trarre profitto dal loro sviluppo: basti pensare all'espansione del nord

¹ Circa la metà della popolazione mondiale vive in aree urbane e negli Stati Uniti ben l'80% vive in aree metropolitane (Scott, 2006), contribuendo ad oltre l'80% dell'occupazione. Si stima che la popolazione urbana sia aumentata dal 14% del 1900 al 47% del 2000 con una crescita prevista ad oltre il 60% nel 2030. Non è un caso che la città sia diventata un caso studio rilevante nelle politiche di sviluppo e che molti autori (Courlet, 2008) considerino il livello locale fondamentale nel determinare la capacità competitiva di un paese.

America nell'800 e a come le verdi terre del nord-ovest venivano descritte come paradisi per nuovi insediamenti e investimenti. Ciò che è sostanzialmente nuovo è l'applicazione consapevole e intenzionale degli approcci di marketing da parte delle istituzioni; e ciò non come strumento per risolvere alcuni problemi ma come filosofia stessa di gestione territoriale (Ashworth e Voogd, 1990).

Il marketing dei luoghi è diventata una delle caratteristiche prominenti delle politiche urbane a partire dagli anni '70 e trova radici in quelle che Harvey (1989) definisce "*Entrepreneurial city*": si passa da un prevalente orientamento delle politiche urbane a fornire e gestire beni pubblici (città manageriale), allo sviluppo di iniziative imprenditoriali spesso speculative per la costruzione e spettacolarizzazione di luoghi da stimolo per investimenti futuri (città imprenditoriale).

L'imprenditorialità a cui si fa riferimento, spinge istituzioni urbane ad una gestione più aziendale, governi locali coinvolti nella gestione del rischio alla ricerca del guadagno (Hubbard e Hall, 1998) attraverso l'enfatizzazione dell'immagine e della rappresentazione delle città in termini di spettacolarizzazione e di consumo.

La tesi di Harvey è stata oggetto di molti dibattiti, ma è innegabile che l'uso del marketing sia stata una conseguenza naturale di una gestione più imprenditoriale dei luoghi anche se le implementazioni si sono spesso limitate alle pratiche facilmente trasferibili (come la promozione finale) senza considerare le reali dinamiche e implicazioni economiche.

Con la centralità assunta dai fattori extra-economici nello sviluppo, l'immagine è più importante rispetto al passato e ha assunto maggior rilievo come rappresentazione e narrazione nella formulazione delle politiche soprattutto urbane. L'idea dominante vede la città come un prodotto da "brandizzare" e "vendere" (Ward, 1998; Greenberg, 2000) all'interno del più ampio processo di competizione interurbana (Brenner e Theodore, 2002).

Un elemento centrale nel rapporto tra competitività, politiche e pianificazione urbana è rappresentato dal dibattito sulla creatività, intesa come obiettivo che le città devono perseguire (Florida, 2002; 2003), come insieme delle scelte di pianificazione orientate a migliorare l'attrattività territoriale (Landry e Bianchini, 1995), o come "campo" entro il quale più vivacemente si sviluppa l'innovazione.

Le città sono qualcosa di più della semplice accumulazione di capitale e lavoro, concentrazioni di altri tipi di fenomeni, sociali, culturali e politici (Scott, 2006), che possono generare effetti di apprendimento e innovazione, interrelazioni che stimolano e canalizzano capacità creative e culturali.

In un certo senso, lo sviluppo di comunità e reti basate sulla conoscenza impregna l'economia locale, le sue imprese, lavoratori, istituzioni, con processi di apprendimento collettivo simili agli effetti positivi delle reti di impresa e degli spazi economici neo-marshalliani, andando ad incidere sui processi decisionali, sui comportamenti e a stimolare, quindi, vantaggi economici regionali.

Nonostante gli studi sulla creatività siano stati spesso criticati per mancanza di dati congruenti e possibili ambiguità in termini di politiche territoriali (Peck, 2005), tali processi di contatto e interscambio sembrano rappresentare un fattore critico nella generazione di nuove idee e sensibilità diventando così una componente chiave in molte scelte di pianificazione e marketing urbano e territoriale.

I politici di tutto il mondo stanno iniziando a riconoscere questa dualità allacciando i programmi locali di sviluppo economico a sforzi di promozione culturale, aumentando e favorendo i processi di "*place-making*". Le città, dotate di una forte connotazione storica e culturale, sono chiaramente avvantaggiate in questo senso (Kears e Philo, 1993). Gli esempi di città creative si ritrovano un po' in tutto il mondo: da Curitiba in Brasile, a Barcellona in Spagna, fino a scale più piccole come Covent Garden a Londra o più ampie come la Silicon Valley negli Stati Uniti (Griffiths, 1995). L'idea chiave negli studi sulla creatività è che le relazioni non formali e non gerarchiche tra individui e tra imprese aiutino il sistema a crescere e ad adattarsi al cambiamento, mettendo in circolo conoscenze tacite e competenze per lo sviluppo di una capacità strategica basata su regole innovative rispetto agli schemi esistenti. La fiducia e la reciprocità dei rapporti personali *face-to-face*, sono diventati aspetti centrali in molte pratiche economiche (Thrift e Olds, 1996) e le teorie evoluzioniste ed istituzionaliste le riconoscono come fonte di apprendimento dinamico all'interno di una comunità, uno stimolo per l'innovazione economica.

La creatività, gli eventi, la cultura e il turismo sono in questo senso ritenuti strumenti utili a diffondere un processo di trasformazione e rigenerazione (Vanolo, 2008), sia urbano e regionale che nazionale. Questo non solo al fine di attrarre risorse esterne, poiché è ormai noto come gli eventi culturali, se ben organizzati, possano rendere gli spazi più vivibili innanzitutto per i residenti, sviluppando o rinnovando uno spirito di appartenenza e d'orgoglio per la propria città e territorio (Richards e Wilson, 2004).

Se la teoria della città come "*growth machine*" (Molotch, 1976) rimane attuale, l'espansione del turismo e delle attività di consumo ha dato origine a ciò che Terry Nichols Clark (2004) ha definito "La città come *entertainment machine*" (McCallum, et al., 2005). Vengono destinate sempre maggiori risorse allo sviluppo di loghi, *slogan*, campagne pubblicitarie, strategie di pubbliche relazioni, progetti di sviluppo dell'immagine,

ambiziose competizioni di progettazione urbana e architettonica, fiere, eventi e installazioni d'arte pubblica (Clark, 2004; Ward, 1998). Questo modo di intendere la competizione e lo sviluppo, mercificando i luoghi e soprattutto le loro immagini, per renderle più attraenti e le conseguenti scelte di *policy* e di pianificazione urbana hanno prodotto conseguenze complesse e non del tutto chiare.

Una letteratura critica ormai piuttosto consistente (si veda Warner e Vale, 2001) sottolinea il rischio che molte città corrono nel trasferire e riprodurre le stesse politiche da un luogo all'altro senza un reale collegamento con il territorio (politiche sia legate all'immagine ma anche nella sempre più diffusa tendenza ad organizzare festival o rigenerare i *waterfront* urbani). La pratica di applicare politiche di sviluppo territoriale già sperimentate altrove rischia di produrre danni notevoli, se non si considerano le caratteristiche e i reali obiettivi del territorio, quindi il benessere dei cittadini, l'ambiente, l'integrazione socio-culturale e i livelli di occupazione (Lovering, 1995).

Anche perché, la mera presenza di persone creative, non è sufficiente a sostenere la creatività urbana per lunghi periodi ed è necessario ripensare ai sistemi di produzione, ad esempio, a come vengono creati, organizzati e mantenuti posti di lavoro (Scott, 2006).

Nei modelli di sviluppo, soprattutto urbano, va considerato inoltre che, accanto alle potenzialità creative e attrattive dei luoghi, permangono spesso disuguaglianze sociali, culturali ed economiche. Non è soltanto una questione di distribuzione di reddito, quanto di cittadinanza, di democrazia, di piena integrazione di tutti gli strati sociali nella vita attiva della città (Scott, 2006).

Più ampio e strutturato il dibattito post-strutturalista e post-moderno legato alle discipline umanistiche, ai "*cultural studies*" alla geografia e alla sociologia, nel quale sono emersi diversi filoni di ricerca che considerano l'ambiente urbano come rappresentazione e simbolizzazione (Westwood e Williams, 1996), identità politica (Keith e Pile, 1993), memoria collettiva (Boyer, 1994) e consumo (Ellin, 1995).

Il discorso e la rappresentazione giocano ovviamente un ruolo importante nello sviluppo territoriale (Boyle, 1999, Jessop, 1997) e la città ha un significato simbolico forte all'interno della mediaticità visuale della vita moderna. Bailly (1994) osserva che:

[...] *like geography, urban marketing is based on representations; this enables us to tackle not the city itself but its meaning in a symbolic and ideological context*[...]

[...] come la geografia, il marketing urbano si basa sulle rappresentazioni; questo ci consente di considerare non la città stessa ma il suo significato in un contesto simbolico e ideologico [...]

La rappresentazione e la formazione di immagini attraverso stereotipi, simboli e *brand* influisce non solamente sulle città, ma anche su luoghi a diversa scala geografica, andando così ad incidere sul loro sviluppo turistico, culturale, creativo e sociale. Un reale rinnovo urbano non può basarsi esclusivamente sulla creatività, sull'apertura di spazi pubblici e su un'attiva cittadinanza, ma un genuino senso di appartenenza ai luoghi è necessario affinché le differenze urbane diventino fonte di creatività economica piuttosto che di intolleranza e di paura. Si sottovaluta spesso il costo economico della disoccupazione, del crimine e di un tessuto urbano in declino.

Uno sviluppo sociale equilibrato è ritenuto indispensabile per la capacità innovativa della città e per la possibilità di gestire il difficile equilibrio tra competitività economica e coesione sociale. Secondo alcuni vi sarebbe bisogno di politiche di rinnovamento territoriale che considerino le città luoghi ordinari (Amin e Graham, 1997; Amin e Thrift, 2000), spazi che non cerchino a tutti i costi la spettacolarizzazione e l'attenzione dei mezzi di informazione (McElroy, 2011) ma che mettano al primo posto dell'agenda l'attenzione verso i residenti e le imprese locali. Ogni politica dovrebbe preoccuparsi innanzitutto di creare un ambiente favorevole alla crescita locale ma, di fatto, le politiche sono spesso troppo sbilanciate verso l'esterno (nell'attrarre investimenti e/o turisti) più che rivolte a creare benessere per chi ci vive. Come affermano geografi ed economisti (Krugman, 1997; Amin e Thrift, 2000), se la competitività non rappresenta necessariamente un imperativo, lo è invece uno sviluppo fondato sulla coesione e sulla sostenibilità. Questo obiettivo non può essere acquisito se vi è una mancanza di sostegno per l'economia locale in tutte le forme e gli spazi dove essa si produce, rappresenta e materializza (Celant *et al.*, 2011).

Tornando allora al concetto di competitività, alla sua natura e alle conseguenze legate alla sue diverse interpretazioni, si dovrebbe intendere non solo la performance da misurarsi a posteriori ma come potenzialità e insieme di vocazioni di un territorio in base alle quali vanno misurate e scelte le politiche, i programmi e i progetti. Dunque un approccio geografico di lettura dei potenziali di sviluppo territoriale, che rappresenta in questa tesi la chiave di discussione di uno degli aspetti in cui si materializza la competizione territoriale, quello del *brand* e dell'immagine dei territori turistici.

Viene dunque introdotta la letteratura specifica sulla competitività dei territori turistici, evidenziando le caratteristiche e la sostanziale distanza dalla più generale letteratura sulla competitività territoriale, giungendo a definire il quadro teorico dal quale attingere per ragionare su modelli che legano la competitività territoriale e turistica alle immagini, alle rappresentazioni e ai *brand* territoriali.

2° CAPITOLO

Competitività nel turismo

Il turismo è una benedizione o un incidente, un inganno o un regalo, una bomba o un caso della sorte, una panacea o un affare di schiavitù, un miracolo o una strategia per il futuro?
Lanfant e Graburn

2.1 Competitività turistica

Il tema generale della competitività territoriale è, nella maggior parte dei casi, studiato e applicato collegandolo al settore manifatturiero e industriale mentre ancora limitata è l'applicazione al settore dei servizi (Palmer, 1985; Sapir, 1982).

Secondo Feketekuty (1988) il turismo rappresenta invece “una eccellente base per comprendere la competitività nel settore dei servizi” e, si potrebbe anche dire, per analizzare la stretta e delicata relazione del settore turistico con lo sviluppo economico, l'integrazione sociale, la salvaguardia ambientale, la tutela e promozione culturale. Senza contare che il territorio svolge un ruolo fondamentale nel settore turistico, oggi considerato uno dei comparti più consistenti al mondo, parte importante dell'economia mondiale dei servizi. Si stima che il 35% delle esportazioni globali derivi dal turismo sorpassando il settore automobilistico, siderurgico, elettronico e agricolo (McIntosh, Goeldner e Ritchie, 1995). Secondo l'Organizzazione Mondiale per il Turismo nel 2010 gli arrivi internazionali sono stati 938 milioni (+6,6%), per un ammontare di spesa totale di 693 miliardi di Euro (+4,7%). A dispetto della crisi economica, nel 2011 il totale di arrivi turistici internazionali ha raggiunto i 980 milioni, 48 milioni in più rispetto all'anno precedente (UNWTO, 2012). L'UE ha riconosciuto la grande importanza al turismo, considerandolo un'economia portante di questo millennio, l'equivalente dell'industria nell'epoca post-fordista (EC, 2000). Al settore viene assegnato un ruolo trainante, non solo come fonte di ricchezza economica quanto anche di ricchezza culturale e incentivo allo stare insieme in uno spazio unico integrato (EC, 2003).

Nonostante l'importanza del settore, il tema della competitività nel turismo rimane ancora poco esplorato nella letteratura specialistica oppure trattato con inquadramenti teorici frammentati. Gli studi sul turismo, come quelli sulla competitività territoriale, faticano a guardare oltre la pura competizione tra territori legata ad un orientamento

economico e manageriale. Hassan (2000), ad esempio, definisce la competitività nel turismo come:

[...] la capacità di una destinazione di creare e integrare prodotti di valore aggiunto che permettano di sostenere le risorse locali e conservare la posizione sul mercato rispetto ai propri competitor [...]

Similmente anche Bierger (1998) considera una destinazione come:

[...] un prodotto turistico che in alcuni mercati compete con altri mercati [...].

Il modello della catena del valore di Porter, ripreso da molti studi nell'ambito del marketing territoriale, è stato applicato anche al settore dei viaggi. In questo senso, Poon (1993) considera che per essere competitivo un territorio dovrebbe:

- mettere l'ambiente come prima cosa;
- considerare il turismo come settore trainante;
- rafforzare i canali distributivi del mercato;
- costruire un settore privato dinamico.

Nella sua analisi, si fa riferimento ad un "nuovo" tipo di turismo, che rispetto a quello di massa non implica prodotti turistici rigidi e standardizzati ma più flessibili, sostenibili e orientati all'individuo. Secondo Poon, fronteggiare la competizione di questo "nuovo" turismo è particolarmente importante perché:

- il vantaggio comparato non fa riferimento solo alle risorse naturali;
- il turismo è volatile, sensibile e un'industria particolarmente competitiva;
- i cambiamenti sono rapidi e radicali, le regole del gioco cambiano per tutti;
- la scommessa non è solo sul turismo ma su tutte le economie dipendenti;
- il futuro delle economie che dipendono dal turismo, dipendono anche dal resto del settore dei servizi.

Nonostante alcuni spunti interessanti (tipo l'integrazione con gli altri settori), la tendenza di questi studi è comunque ridurre i luoghi a prodotti/destinazioni mettendo lo spazio geografico alla pari di un qualunque bene o servizio. Nella maggior parte delle politiche turistiche, la principale preoccupazione rimane quella di attrarre il maggior numero di turisti, nuovi o vecchi non importa, aumentando la durata del soggiorno e la spesa di viaggio, proteggendo e ampliando i propri mercati senza considerare veramente lo stretto legame tra il territorio e chi ci vive, tra competitività economica e sostenibilità a

lungo termine. Anche negli studi sul turismo, competitività e sostenibilità, sembrano portare, nella maggior parte dei casi, in direzioni esattamente opposte. Al contrario la sostenibilità può diventare un fattore stesso di competitività turistica (Touring Club Italiano, 2005).

2.2 Marketing territoriale, turismo e geografia

Nonostante la competitività territoriale e turistica sia un oggetto di studio particolarmente interessante per la geografia economica, la maggior parte della produzione disponibile sul tema è legata ad analisi di marketing territoriale ovvero in relazione all'individuazione dei luoghi migliori dove vivere, lavorare e fare business (McCann, 2004).

Il tradizionale concetto di marketing applicato ai beni e servizi si è orientato infatti negli ultimi decenni su tre principali filoni di studio: le organizzazioni non profit (Kotler e Levy, 1969), il sociale (Kotler e Zaltman, 1971) e il territorio (Ashworth e Voogd, 1994). L'utilizzo dei principi del marketing tradizionale e i comportamenti di acquisto applicati al territorio (e quindi indirettamente all'importanza della competitività territoriale) è una questione molto controversa che ha prodotto una notevole quantità di contributi, spesso diversi tra loro, tra cui un considerevole numero è legato alla gestione di una destinazione turistica (Caroli, 1999; Baccarani, 1999; Ejarque, 2003; Flanagan e Ruddy, 2000; Jefferson e Lickorish, 1991; Middleton, 2001; Paoli, 1999).

Alcuni autori hanno utilizzato per i territori un marketing mix derivato dal settore dei servizi (Van Den Berg et al., 1990); mentre altri (Ashworth e Voogd, 1990) hanno cercato di introdurre un approccio più geografico che tenesse in considerazione non solo le attività di promozione, organizzazione ed economicità territoriale ma anche una visione di spazialità in senso più stretto.

Nell'ambito degli studi sul marketing territoriale, tra i diversi autori che si occupano di competitività, Ancarani (1996) indica che le diverse aree geografiche per essere competitive, ed assicurare contemporaneamente benessere ai propri cittadini, dovrebbero facilitare l'accesso alle imprese, promuovere l'immagine dell'area, attrarre nuovi turisti e adottare politiche che consentano di aumentare tutto quello che rende ottimale il vivere e il produrre all'interno del territorio stesso.

Sulla stessa linea, anche un guru del marketing come Kotler (Kotler et al., 1993) pur continuando ad adottare un approccio tradizionale, si interessa al territorio distinguendo

quattro aree strategiche che possono stimolare un luogo a costruire un vantaggio competitivo:

- nel design (ovvero un luogo con caratteristiche proprie);
- nelle infrastrutture (luogo come ambiente fisso);
- nei servizi di base (luogo come fornitore di servizi);
- nelle attrazioni (luogo come intrattenimento e divertimento).

Certamente la creazione ad hoc di immagini e rappresentazioni svolge un ruolo importante nell'ambito delle iniziative di rivalutazione urbana e di marketing territoriale, di creazione di *cluster* creativi come attrazioni turistiche (Santagata et al., 2007) ma è necessario considerare anche il *trend* inverso. Un concreto cambiamento nelle caratteristiche di una città, spaziali o organizzative, incide naturalmente, nella sua immagine (o più correttamente immagini) e rappresentazioni, rinforzando (o contraddicendo) eventuali messaggi promozionali intenzionalmente creati (Dematteis, 1994).

Ciò che contraddistingue le immagini e le rappresentazioni nel marketing rispetto ad un approccio geografico è l'intenzionalità con cui questo processo viene posto in essere. Firat e Venkatesh (1993) considerano come nella post-modernità il marketing sia diventato:

[...] *the conscious and planned practice of signification and representation* [...]

[...] una pratica consapevole e pianificata di significato e rappresentazione [...]

Queste considerazioni stanno alla base di un ragionamento sulla competitività turistica e sulle politiche di sviluppo territoriale sostenibile, se si considera non solo la prospettiva economica, ma anche altri elementi, come l'ambiente, il paesaggio, la tecnologia e i trasporti, i fattori sociali, politici e culturali. E' quindi estremamente importante che, anche negli studi turistici e di marketing territoriale, si inizi a considerare il territorio (con la sua immagine e rappresentazione) in senso più ampio attraverso una lente di osservazione geografica.

Solo alcuni contributi teorici, hanno iniziato a collegare competitività economica e sostenibilità territoriale in ambito turistico (Gooroochurn e Sujiyarto, 2004; Ritchie e Crouch, 2000) riconoscendo la complessità e centralità del territorio nelle politiche di sviluppo turistico. La tradizionale distinzione tra vantaggi assoluti, comparati, competitivi e il loro significato nel settore turistico, tende infatti ad oscurare uno sviluppo equilibrato e

sostenibile quando orientati solo ad aumentare il livello di attrattività di una destinazione. Per Ritchie e Crouch (2003):

[...] what makes a tourism destination truly competitive is its ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying, memorable experiences, and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations [...]

[...] ciò che rende una destinazione turistica davvero competitiva è l'abilità di incrementare la spesa turistica, aumentare l'attrattività nei confronti dei visitatori, fornendo esperienze memorabili e facendolo in modo economicamente conveniente, espandendo il benessere dei residenti e preservando il capitale naturale della destinazione per le future generazioni [...]

La sostenibilità dello sviluppo, anche turistico, non significa solo preservare le risorse a disposizione per le future generazioni ma anche operare scelte (attuali) che consentano percorsi di sviluppo equi (nello spazio e nella società), endogeni (che valorizzino le risorse locali), coesi (che massimizzino la cooperazione orizzontale e verticale). Un territorio con una visione turistica dovrebbe considerare non solo i suoi turisti/consumatori e i suoi mercati di riferimento ma anche essere consapevole delle proprie potenzialità, debolezze e le possibili integrazioni del turismo con altri settori della società civile (Celant, 2007).

2.3 Turismo, domanda e fattori di attrazione

Rispetto ad altri settori economici, il turismo è tra quelli maggiormente legati al territorio e alle sue caratteristiche (clima, infrastrutture, cultura, storia, costo, etc.). Paradossalmente però, la maggior parte degli approcci, soprattutto nel marketing turistico, si concentra sull'analisi della domanda, considerando quindi le motivazioni, i bisogni, le abitudini e i comportamenti delle diverse tipologie di turista/consumatore (Buhalis, 2000); solo successivamente, considera le caratteristiche dell'offerta, come se uno spazio geografico fosse un prodotto adattabile a qualsiasi esigenza di mercato.

Analizzare i diversi segmenti di domanda è sicuramente importante ma non basta. Certamente bisogna distinguere il *leisure* dal *business travel*, due macro-sottosettori turistici con caratteristiche molto diverse, senza dimenticare che anche all'interno dello

stesso comparto *leisure*, le ragioni che spingono a partire per una vacanza e a scegliere una destinazione piuttosto che un'altra possono essere molto diverse fra loro. Un'eccessiva enfasi solo sulla domanda però è riduttiva e potenzialmente fuorviante (Crouch, 2011).

In questa sede ci si propone dunque di andare oltre il tradizionale focus sulla domanda turistica, utilizzato nell'ottica di promozione e di vendita di una destinazione sul mercato, analizzando l'immagine e il brand come fattori non solo di attrazione esterna, ma anche di identità e sviluppo. Sia la percezione che la trasformazione dello spazio, territoriale e turistico, incidono infatti sulle dinamiche di competitività dei luoghi in una prospettiva geografica che riporta al centro il paradigma competitività/sviluppo sostenibile.

2.4 Il modello di Ritchie e Crouch e successive evoluzioni

A partire dagli anni '90, alcuni ricercatori hanno iniziato a considerare come la competitività turistica potesse essere analizzata e misurata. In particolare, il modello di Ritchie e Crouch (1993) ha aperto un dibattito sui fattori che rendono una destinazione competitiva e sostenibile (Heath, 2002; Dwyer et al. 2003; Enright, 2000; Enright e Newton, 2005) identificando 36 elementi riuniti in cinque componenti principali.

Il modello concettuale si basa sulle teorie del vantaggio comparato (Smith, 1776; Ricardo, 1817) e del vantaggio competitivo (Porter, 1990) adattate alle caratteristiche particolari della competitività nel turismo, mettendo in rilievo sia la dotazione di risorse della destinazione (vantaggio comparato) sia la sua capacità di implementare le risorse (vantaggio competitivo).

Il modello considera come una destinazione sia influenzata, inoltre, anche da una serie di forze globali macro-ambientali (l'economia, i cambiamenti tecnologici, le preoccupazioni per l'ambiente, lo sviluppo politico e legislativo, le componenti sociali e culturali, e il trend demografico) e alcune circostanze competitive micro ambientali che possono influenzare il funzionamento del sistema turistico associato alla destinazione.

Alla prima versione del modello, sviluppata nel 1993 da Ritchie e Crouch, sono seguiti ulteriori aggiornamenti e versioni (Crouch e Ritchie, 1999; Ritchie e Crouch, 2000; 2003) fino all'ultima integrazione, del 2006, che ha aggiunto molte considerazioni sullo sviluppo sostenibile (figura 2.1).

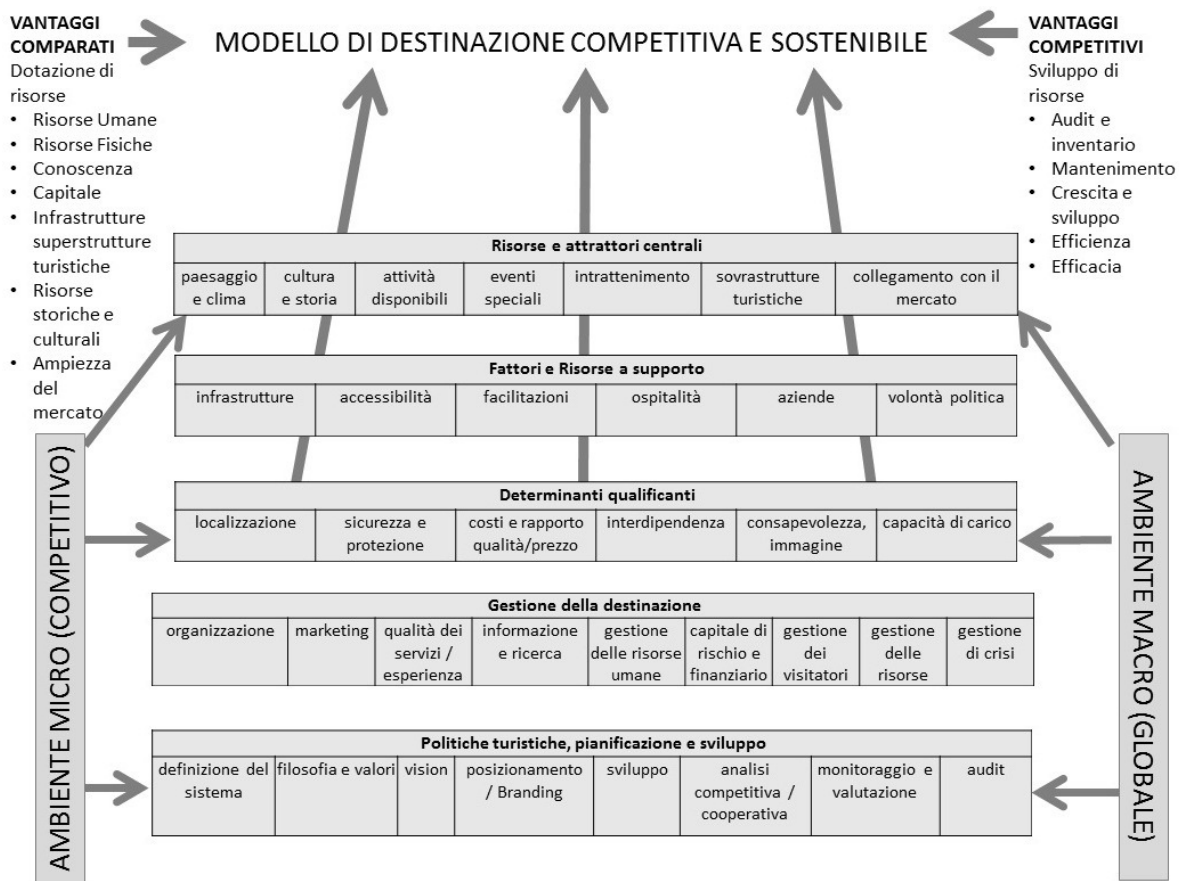


Figura 2.1 Modello di Crouch e Ritchie sulla destinazione competitiva e sostenibile
Fonte: Crouch e Ritchie (2006)

Per quanto riguarda l'analisi che qui si propone, e quindi le immagini, le percezioni e la costruzione di marchi come fattori di attrazione turistica e di competitività sostenibile, è estremamente interessante considerare due punti nello schema:

- all'interno dei determinanti qualificanti, il fattore "consapevolezza-immagine" fortemente legato alle caratteristiche di rappresentazione e auto-rappresentazione di un territorio e quindi dell'offerta;
- nelle politiche turistiche di pianificazione e sviluppo, il riferimento al "posizionamento" e al "branding", intesi in un'ottica di segmentazione di mercato più legata alla domanda e alla costruzione intenzionale di marchi e di immagini a fini di promozione e di vendita del prodotto/territorio.

Si vedrà più in dettaglio, nel terzo e quarto capitolo, la distinzione e le caratteristiche delle immagini territoriali ed il loro utilizzo ai fini di promozione e di *branding*, analizzando, attraverso la loro misurazione, le possibili conseguenze sul concetto di competitività territoriale e turistica sostenibile. Già in questa fase, però, può essere utile richiamare un recente studio (Crouch, 2011) che ha rielaborato i 36 fattori individuati dal modello di Ritchie e Crouch, assegnando loro un peso in riferimento ad altre destinazioni.

Per quanto possa essere importante, un fattore non sarà mai determinante a livello competitivo se c'è poca differenza tra le destinazioni su quello specifico fattore. Se due destinazioni possiedono clima simili, ad esempio, il clima avrà pochissimo o addirittura irrilevante impatto in quella specifica posizione competitiva per entrambe le destinazioni. Myers e Alpert (1968) usano il termine “fattori determinanti” per distinguere i fattori che hanno grande influenza a livello decisionale. Un fattore può essere considerato determinante quando 1) è un fattore importante e 2) è un fattore che incide in possibili alternative di scelta.

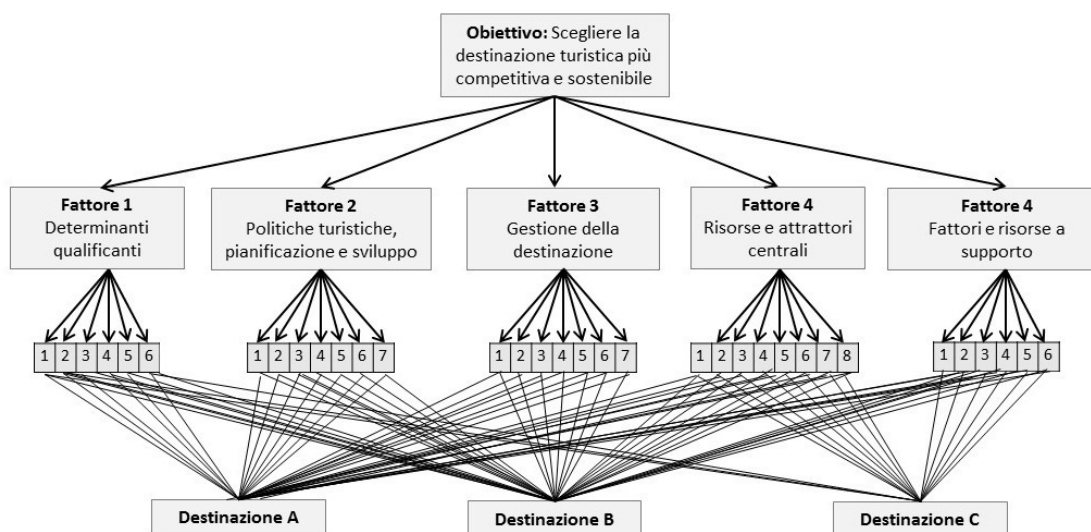


Figura 2.2 Confronto di destinazioni per fattori determinanti
Fonte: Myers e Alpert (1968)

I cinque fattori risultati più importanti per la competitività turistica locale in ognuna delle cinque macro-aree sono nell'ordine: 1) paesaggio e clima; 2) accessibilità; 3) posizionamento/branding; 4) qualità dei servizi/esperienza; 5) sicurezza e protezione. La tabella 2.3 elenca tutti i fattori di competitività turistica sia per importanza che determinanza.

Dai risultati emerge che i due fattori di interesse per questa analisi, consapevolezza/immagine e posizionamento/branding, pur classificandosi in posizione intermedia a livello di importanza assoluta, recuperano posizioni se si considera l'incidenza sulle scelte. Consapevolezza/immagine passano dalla 9° alla 5° posizione, mentre posizionamento/branding dalla 17° alla 10°. Di conseguenza, i fattori legati a immagine e brand sono particolarmente rilevanti nell'analisi di una destinazione turistica sia per generare sviluppo territoriale, sia rispetto al posizionamento e forza attrattiva di un luogo nei confronti dei mercati turistici di riferimento.

Livello Principale	Fattori	“Importanza”	“Determinanza”
	A) Risorse e attrattori centrali	1	1
	B) Gestione della destinazione	2	4
	C) Determinanti qualificanti	3	5
	D) Politiche turistiche, pianificazione e sviluppo	4	2
	E) Fattori e Risorse a supporto	5	3
Sotto livello	Fattori	“Importanza”	“Determinanza”
A)	Paesaggio e clima	1	1
A)	Attività disponibili	2	4
A)	Cultura e storia	3	2
A)	Sovrastrutture turistiche	4	3
C)	Sicurezza e protezione	5	13
C)	Costi e rapporto qualità/prezzo	6	14
E)	Accessibilità	7	9
A)	Eventi speciali	8	6
C)	Consapevolezza/immagine	9	5
C)	Localizzazione	10	11
E)	Infrastrutture	11	8
E)	Ospitalità	12	20
A)	Collegamenti con il mercato	13	12
A)	Intrattenimento	14	7
B)	Qualità dei servizi/esperienza	15	19
E)	Volontà politica	16	15
D)	Posizionamento/branding	17	10
E)	Aziende	18	17
E)	Facilitazioni	19	18
C)	Capacità di carico	20	24
B)	Marketing	21	16
C)	Interdipendenza	22	30
D)	Sviluppo	23	26
B)	Informazione e ricerca	24	29
B)	Gestione delle risorse umane	25	23
D)	Vision	26	21
D)	Monitoraggio e valutazione	27	27
D)	Audit	28	32
B)	Organizzazione	29	22
D)	Filosofia e valori	30	28
D)	Analisi competitiva/cooperativa	31	25
B)	Gestione delle risorse	32	34
B)	Gestione dei visitatori	33	36
B)	Capitale di rischio e finanziario	34	33
D)	Definizione del sistema	35	31
B)	Gestione della crisi	36	35

Tabella 2.3 Classifica dei fattori determinanti e importanti per la competitività turistica
Fonte: Crouch (2011)

Nonostante il tema della competitività turistica suscitò sempre maggior interesse e alcuni contributi abbiano fornito una base teorica e concettuale per iniziare ad affrontare il problema, i fattori competitivi, analizzati ai vari livelli di scala, rimangono un'area ancora poco esplorata e in continua evoluzione (Daskalopoulou e Petrou, 2009).

Il modello di Ritchie e Crouch è stato utilizzato anche da altri studiosi come Enright e Newton (2005) che hanno aggiunto alcuni fattori generici di competitività, applicabili ad ogni industria cercando di testarli a livello empirico e quantitativo. Hanno contribuito al dibattito anche Dwyer e Kim (2003) e Dwyer et al. (2004) con alcune teorie sulla competitività nazionale e aziendale. Nell'ultimo modello di Dwyer e Kim (2010), la gestione della destinazione è una componente centrale, perché interagisce insieme alle risorse con la domanda turistica, mentre le condizioni esterne influenzano la competitività della destinazione e la sua prosperità socio-economica. Una serie di altri autori hanno ampliato la ricerca sulla competitività turistica (Evans e Johnson, 1995; Pearce, 1997; Thomas e Long, 2000; Kozak, 2001) concentrandosi però, nella maggior parte dei casi, sull'importanza della domanda e del mercato (De Keyser e Vanhove, 1994; Gomezelj e Mihalic, 2007).

Tra i recenti studi sulla competitività turistica, rientra anche la pubblicazione del *Travel & Tourism Competitiveness Index* (WEF, 2011), un indice che fornisce un'analisi comparata della competitività a livello nazionale e verrà analizzato più in dettaglio nel quinto capitolo. Mentre il modello di Crouch e Ritchie è stato costruito per poter essere applicato a qualsiasi destinazione e mercato turistico, senza concentrarsi in singoli aspetti specifici, lo studio WEF è applicato solo a livello nazionale ed è limitato ai singoli elementi inseriti nello studio.

2.5 Turismo, immagini e identità: una questione di performance?

In un'analisi sull'immagine e sulle rappresentazioni dei luoghi, come fattori di competitività sostenibile, è importante considerare l'immagine turistica non solo come elemento di attrazione esterna ma innanzitutto analizzando il suo legame intrinseco con il territorio, le sue auto-rappresentazioni e identità territoriali². Non si può identificare e descrivere in modo conveniente un luogo o un territorio se non rispetto a modelli conosciuti, situandoli attraverso e all'interno delle figure che essi formano (Brunet, 2003). L'identità territoriale, in questo senso, innesca un senso di appartenenza e auto-rappresentazione: la prossimità nello spazio ha sempre contribuito all'appartenenza a gruppi, tribù e territori. Il territorio va quindi inteso come significazione, "attribuzione di senso", che ha bisogno di essere esplicitato attraverso espressione di valori, che possono essere economici, culturali e ambientali e morali (Antonelli et al., 2003) e che rendono un

² Per identità territoriali si intende il risultato della somma, della composizione di un certo numero di somiglianze e di appartenenze (Dematteis e Ferlaino, 2003).

territorio espressione di tali valori e senso del luogo (Magnaghi, 2003). Il paesaggio fisico e il patrimonio architettonico sono valori fondamentali per lo sviluppo territoriale (Trueman e Cornelius, 2008) e influiscono in maniera incisiva sull'immagine sia in termini di miglioramento della reputazione territoriale sia in termini di identità, sensi di appartenenza e consapevolezza dei suoi cittadini (Mannarini et al., 2006).

Coinvolgere una comunità per guidare il cambiamento è un compito importante ma quanto mai complesso (Amin, 2006). Non solo è difficile capire, quali sono i bisogni fondamentali alla base di uno reale sviluppo ma anche lavorare con gli elementi che caratterizzano e differenziano i luoghi, creando non solo attrattiva esterna ma anche senso di identità e di appartenenza (Knez, 2005).

Alcuni interessanti contributi hanno cercato di analizzare come i residenti possano essere, fonte di informazioni per i potenziali turisti (Arsal et al., 2010), rappresentare l'attitudine locale nei confronti della sostenibilità turistica (Choi e Sirakaya, 2005) generando formule di marketing collaborativo (Wang, 2008).

A questo proposito, Graham, (2002) fa una interessante distinzione a livello urbano tra "città esterna" e "città interna". Secondo il suo approccio, la città esterna è legata ad alcune caratteristiche simboliche, ad alcuni edifici o paesaggi chiave facilmente comunicabili e replicabili nello spazio. La città interna invece è più mentale, legata allo spazio come inclusione o esclusione sociale, ai modi di vita, alla diversità e al multiculturalismo: un luogo fatto di messaggi più complessi e ambigui, che si sovrappongono fra loro. Una costruzione simbolica dell'immagine della città di solito viene analizzata quindi da due prospettive:

- l'immagine interna, percepita e riprodotta dagli attori locali della città, che identificano le loro identità geografiche con quel particolare luogo (Lalli, 1992);
- l'immagine esterna, le percezioni e rappresentazioni della città dalle persone che ne sono più o meno estranee alla vita locale e ai suoi simboli. Le immagini esterne sono spesso particolarmente vaghe, astratte e semplicistiche ed è facile associare valori positivi o negativi a luoghi non conosciuti.

Le due città parallele, e le rispettive immagini, esistono in maniera simultanea e con continue interazioni tra loro. Il fattore cruciale è proprio il modo in cui si formano le percezioni nel loro punto di incontro. Inoltre, la città turistica non è necessariamente un'entità spaziale distinta, che il visitatore può facilmente riconoscere: di solito è un *patchwork* di esperienze di consumo, disperse a livello spaziale e spesso raggruppate in zone e distretti (come la zona di intrattenimento) con simboli, linguaggi propri e icone per differenziare l'esperienza di consumo dello spazio.

Comunicare un luogo significa cercare di riflettere e integrare l'immagine di una destinazione con le sue molteplici identità: immagine e identità che si influenzano reciprocamente in un gioco di scambio continuo. Il turismo è un processo che coinvolge una (ri)costruzione continua di pratiche e spazi in contesti condivisi. (Edensor, 2001). L'immagine, in tal senso, ha un potente ruolo performativo (Hall, 1997) perché le persone si portano in viaggio le abitudini e i comportamenti, riproducendo e modificando a loro volta il mondo sociale. Nell'attuale contesto globale post-moderno, le società producono una stratificazione complessa e spesso contraddittoria di significati, in cui il patrimonio culturale viene spesso mercificato, valutato in termini di scambio monetario, soprattutto nel contesto turistico (Cohen, 1988).

Le destinazioni turistiche sono sempre più costrette ad individuare le caratteristiche (e le immagini) che le distinguono dalle altre destinazioni, a scegliere il modo in cui rappresentarsi e farsi "notare" in un contesto mondiale sempre più competitivo. Questa creazione e riproduzione di immagini culturali, pone grosse questioni sull'autenticità delle esperienze turistiche ed interviene notevolmente nelle dinamiche legate all'identità, all'orgoglio di un territorio e ai suoi squilibri territoriali (Urry, 1996).

Le popolazioni locali devono spesso negoziare le loro identità, mettendole "in scena" per i turisti attraverso performance che modificano sensibilmente la loro vita reale. Paradossalmente la commercializzazione di tradizioni e culture a scopi turistici porta al degrado di quelle stesse tradizioni e culture che il turismo cerca di promuovere. Inserirle in un fenomeno di competizione globale, le immagini turistiche tendono ad omologarsi nei processi, a chiudersi all'interno delle stesse rappresentazioni nei confronti dell'altro e dell'esotico, influenzando la proliferazione incessante di pratiche e spazi turistici, che invadono il quotidiano e cambiano sensibilmente la geografia spaziale (Borghi e Celata, 2009).

Lo "sguardo del turista" quello che il sociologo John Urry definisce come "*Tourist gaze*" (Urry, 1990, 1992), ovvero l'insieme delle aspettative che i turisti hanno nei confronti di esperienze turistiche autentiche, è particolarmente forte e costringe spesso le popolazioni locali a riprodurre comportamenti stereotipati per soddisfare le domande dei consumatori e trarne quindi un beneficio economico. Si tratta di un meccanismo pervasivo la cui responsabilità non è da assegnare però solo ai turisti: i mass media, i tour operator, le campagne di marketing promosse dalle amministrazioni locali contribuiscono sensibilmente a produrre (e riprodurre) rappresentazioni, immagini e "sguardi" turistici.

Come Urry (1990) sottolinea, siamo turisti per la maggior parte del tempo, che ci piaccia oppure no. Nella società mediatica in cui viviamo, bombardata di simboli e di spazi

mediati, che Lash e Urry (1994) identificano come “economie dei segni e dello spazio”, il turismo esiste a livello globale e non risparmia nessun luogo. L'abbattimento delle distinzioni nella nostra vita sociale, quello che Lash (1990) indica con il termine “de differenziazione”, implica che possiamo essere turisti durante i nostri viaggi quotidiani, siano essi reali o virtuali.

Piuttosto che limitarsi alla ricerca di un autentico che non c'è più, il turismo dovrebbe essere ripensato in senso più ampio. In altri termini, l'esperienza turistica dovrebbe allargarsi e diventare un agente di modernità, rimettendo al centro la profonda questione tra identità, tradizione, continuità e immagine dei luoghi. Ovviamente la società non può funzionare senza un ambiente familiare e un collegamento con un passato riconoscibile e condiviso, ma non si può pensare di rimanere paralizzati di fronte alle trasformazioni e ai cambiamenti (Burns et al., 2010).

Le immagini e le identità non possono fare riferimento solo alle tradizioni del passato, ma devono saper inglobare anche le dinamiche di innovazione. Graham (2002) sottolinea come la tendenza alla conservazione, rende meno autentica e meno locale l'identità di un luogo. Nelle metafora della modernità, il turista non può isolarsi dallo spazio e dalle persone che vivono i luoghi che visita. La tradizione è la colla utilizzata per identificarsi di fronte ai cambiamenti, ma i luoghi quotidiani sono in continua evoluzione: l'autenticità, va oltre ai desideri e le richieste di conferma dei turisti, va oltre alle loro aspettative (Urry, 2000).

Un altro grosso problema legato al turismo e alla sua immagine come fattore competitivo è il fatto che i diversi attori e prodotti dovrebbero essere comunicati in modo coordinato con tutto il resto del sistema. Nel valutare un'esperienza turistica un visitatore difficilmente percepisce le diverse responsabilità e giudica un prodotto nella sua interezza: ogni singolo elemento infatti contribuisce e partecipa alla creazione dell'immagine complessiva di un luogo (Manente e Cerato, 2000).

La capacità di fare sistema, il coinvolgimento della comunità, l'individuazione e la definizione dei ruoli, responsabilità e competenze degli attori pubblici e privati e quindi, un approccio di *governance* (Ruhanen et al., 2010) sono aspetti estremamente importanti per un territorio consapevole dell'importanza della sua identità ma anche del potere della comunicazione. La sfida è essere competitivi, fidelizzare l'esperienza turistica, sviluppando un approccio sostenibile che investa, innanzitutto, sulla soddisfazione dei propri abitanti.

3° CAPITOLO

Immagini e immaginario

L'immaginazione governa il mondo.
Napoleone Bonaparte

L'immaginazione è la prima fonte
della felicità umana.
Giacomo Leopardi

La realtà dipende dall'immaginazione.
Giacomo Casanova

3.1 Geografia, discorso e rappresentazione

Per capire il ruolo delle immagini territoriali e in specifico delle immagini turistiche all'interno di un discorso sulla competitività territoriale, è necessario fare un passo indietro e definire cosa sono e come si formano le immagini. Secondo l'impostazione post-strutturalista, le dinamiche e le forme dei processi geografici si possono comprendere non solo con la pura osservazione fisica, ma anche socialmente e culturalmente come costruzione di "discorsi" da cui si originano diversi significati.

In geografia esiste una distinzione classica tra "luogo" e "spazio". Questa differenza consiste nella relazione che si instaura tra spazio fisico e le persone (sia come individui che come gruppi); in altri termini, uno spazio diventa luogo quando è collegato alle persone (Casey, 2001a,b). Il concetto di luogo consente di studiare il rapporto tra uomo e ambiente diventando lo spazio di mediazione tra soggettività e oggettività³. Il luogo richiama l'idea di un soggetto attivo con legami complessi, che definisce la propria identità, stabilendo un rapporto con l'ambiente; ciò che Berque (1990) definisce "medianza" in una visione sistemica tra luogo e contesto. L'attenzione in questo caso non si rivolge esclusivamente agli spazi materiali ma anche a quelli intangibili, creatori di luoghi simbolici e portatori dell'identità collettiva (Pittaluga, 2003).

La geografia si occupa quindi, non solo dello spazio fisico e delle componenti visive e simboliche collegate agli aspetti materiali (strade, monumenti, edifici) ma anche di analizzare i processi delle forme immateriali, delle percezioni e delle interpretazioni relative alle abitudini che regolano la vita degli abitanti, delle immagini e degli stereotipi

³ In generale in filosofia, il passaggio tra teorie strutturaliste a post-strutturaliste, ha portato ad assegnare più importanza al "soggetto" e alla sua articolazione con altri sistemi, in particolare con i processi soggettivi.

territoriali in continua evoluzione nel tempo e nello spazio. Per il geografo il territorio, altro non è se non la terra dotata di senso (Dematteis, 1985).

[...] il territorio è qualche cosa di più complesso che un campo di esternalità con gradienti negativi centro-periferia [...]. È una entità che si forma in un'interazione tra 'abitanti', che sono anche produttori, e condizioni ambientali locali specifiche. È il risultato di un rapporto co-evolutivo in cui si creano queste accumulazioni continue di tante cose, ma soprattutto di conoscenza. Non solo conoscenza tecnologica: anche le architetture, anche i monumenti, i musei, i linguaggi, le tradizioni, le istituzioni sono condensati di conoscenza [...] (Dematteis e Ferlaino, 2003)

Negli studi sull'immagine urbana Kampschulte (1999) considera che:

[...] *the image of the city is best described as the link between real, objective space and its perception* [...]

[...] l'immagine della città può essere descritta al meglio come collegamento tra reale, spazio oggettivo e le sue percezioni [...]

Anche Vermeulen (2002) sottolinea come la città sia solo in parte formata dalla realtà fisica e basata anche su:

[...] *on well-worn prejudices, desires and memories that take shape in the collective memory* [...]

[...] logorati pregiudizi, desideri e ricordi che formano la memoria collettiva [...]

Nonostante i geografi dichiarino di essere interessati ai processi mentali, nella pratica il campo di studio rimane spesso quello del comportamento osservabile. Inoltre, la ricerca geografica talvolta tende a "fotografare" i luoghi in maniera statica, ovvero in un determinato momento storico, mentre le dinamiche e le forme dei processi geografici sono in continua evoluzione e cambiamento. Se un luogo, con la sua geografia, storia e cultura produce immagini e rappresentazioni, contemporaneamente le stesse immagini e rappresentazioni, la loro eventuale costruzione e gestione, influiscono su quello stesso territorio, geografia, storia e cultura.

La geografia, partendo dai lavori di Kevin Lynch (1960) iniziò ad occuparsi ed esaminare l'immagine nel modo in cui le persone descrivono i luoghi di cui hanno diretta

esperienza attraverso parole o immagini visuali. Influenzati da Peter Gould (1974) e Thomas Saarinen (1973), i geografi si sono concentrati, in particolare, sullo studio delle mappe mentali ovvero le rappresentazioni cartografiche di come le persone percepiscono i luoghi tra cui disegni a mano libera fatti per descrivere città o continenti. Si sa poco sulla natura degli schemi, ma si deduce che siano in parte innati, in parte risultato dell'esperienza accumulata nel tempo. Un'immagine, che sia una mappa mentale o un disegno, è in ogni caso una costruzione: nessuna percezione può descrivere oggettivamente la realtà. Percepire non è solo registrare uno stimolo ma anche il risultato di uno sforzo di immaginazione: vedere significa creare.

Alcuni ricercatori utilizzano i concetti di percezione e di immagine come sinonimi (Sussmann e Unel, 1999). Le persone associano immagini ai luoghi e il senso del luogo si crea attraverso l'esperienza spaziale. Gli spazi astratti hanno meno significato per chi ne è estraneo e attraverso l'esperienza i luoghi assumono significati più completi (Tuan, 1977).

Altri autori invece, tra cui Fridgen (1987), distinguono i concetti di immagine e percezione. Nonostante siano entrambi parte del processo di comprensione dell'ambiente, la percezione implica un'esperienza, mentre l'immagine non prevede nessuno stimolo diretto. Questo significa che l'immagine potrebbe includere la percezione (ma non necessariamente) e l'immagine di un luogo, di conseguenza, può formarsi anche in mancanza della visita.

Secondo il post-strutturalismo, la mente umana non è all'origine della conoscenza, ma esiste un processo di formazione dei "discorsi" che assegna significato alle cose. Per "discorso" si intende (Gregory, 1994, 1995):

[...] all the ways in which we communicate with one another, to that vast network of signs, symbols, and practices through which we make our world(s) meaningful to ourselves and to others [...]

[...] tutti i modi in cui comunichiamo con gli altri, fino a comprendere l'ampia rete di segni, simboli e pratiche con cui costruiamo e assegniamo significati al nostro mondo/i per noi e per gli altri [...]

In un interessante contributo sui "discorsi" e le "discipline", Joseph Rouse (1987) affronta la delicata relazione tra conoscenza e potere. La struttura di un discorso è infatti una potente e persuasiva semplificazione del mondo, di solito largamente accettata, che seleziona e collega alcuni specifici elementi della vita quotidiana organizzandoli in tal

modo da mobilitare e legittimare una particolare serie di azioni o politiche escludendone a loro volta delle altre (Barnes e Duncan, 1992).

Le immagini sono strettamente legate alla formazione del “discorso” e hanno un forte potere di influenzare i comportamenti: questo è sicuramente il comune denominatore che ha unito i primi studi di psicologia sociale, che assegnano alle immagini il ruolo di raccolta e di semplificazione delle informazioni, alle più moderne ricerche di marketing, che hanno contribuito ad approfondire il potere dei *brand* e delle immagini nei comportamenti d’acquisto.

Il nostro cervello crea costantemente ipotesi sul mondo e le controlla rispetto alla realtà (The Economist, 2008). L’industria mediatica gioca un ruolo importante nel modellare la percezione e le immagini delle persone nei confronti dei luoghi, specialmente in maniera negativa. Le persone sono riluttanti a cercare maggiori informazioni sulla realtà e tendono infatti a fidarsi delle immagini rispecchiate dai media (Pizam, Mansfeld, 1999). L’immagine è sempre stata considerata un concetto pervasivo, fin dai primi lavori di Boulding (1956) che propose come il comportamento umano dipendesse dall’immagine piuttosto che dalla realtà oggettiva. Questo lavoro ha portato allo sviluppo della “teoria dell’immagine” che indica come il mondo sia nella mente delle persone una rappresentazione psicologica e distorta della realtà oggettiva (Myers, 1968).

Lo studio delle immagini territoriali e turistiche è legato ad un grande numero di approcci. Senza contare gli studi sul turismo, il tema spazia dalla psicologia sociale e ambientale (Downs e Stea, 1977; Fridgen, 1987), all’antropologia (Selwyn, 1996), dalla sociologia (Meethan, 1996), alla semiotica (Sternberg, 1997), dall’environmental planning (Saarinen, 1976) al marketing (Assael, 1984; Ashworth e Goodall, 1988), dal “consumer behaviour” (Boulding, 1956; Herzog, 1963) alla geografia (Lynch, 1960; Gould e White, 1992; Draper e Minca, 1997). Nonostante la multidisciplinarietà del tema, esiste però un comune denominatore: il concetto non può che essere analizzato, se non partendo da un punto di vista metaforico (Dematteis, 1985; Davies e Chun, 2003).

3.2 L’immagine come schema mentale

L’immagine, in psicologia, indica il modo in cui si elaborano e immagazzinano le informazioni multisensoriali nella nostra memoria. In altri termini, l’elaborazione delle immagini dipende da una forma olistica di rappresentazione e le immagini sono schemi mentali organizzati gerarchicamente nella mente (Nejad e Winsler, 2000).

Secondo Bartlett (1932), autore di riferimento nella psicologia cognitiva, uno schema è un insieme organizzato di pensieri o di comportamenti, un raggruppamento di idee, una specifica struttura o rappresentazione cognitiva di oggetti, scenari, sequenze di eventi, relazioni (e di luoghi) che aiuta a organizzare le informazioni e a interpretare il processo di informazione. Uno schema è una struttura mentale che rappresenta alcuni aspetti del mondo e ne aiuta l'assimilazione. Le nostre elaborazioni inconsce non sono neutrali ma strettamente collegate a quello che Bartlett definisce il "patrimonio di vissuto emotivo".

Partendo dalle teorie di Piaget sulla costruzione della memoria, Bartlett considera la memoria un processo costante di aggiustamento narrativo/discorsivo, in evoluzione in base all'esperienza. Si ritiene che gli schemi mentali possono distorcere il ricordo degli eventi: tendiamo a cancellare i ricordi che non si conciliano con il nostro schema e al contrario ricordiamo dettagli (a volte anche inesistenti) solo perché coerenti. Le informazioni attraverso immagini stimolano un'elaborazione cognitiva che permette di immagazzinare nella memoria e aumenta la probabilità che le informazioni vengano recuperate quando necessario (Edell e Staelin, 1983).

La teoria psicologica del controllo adattivo di Anderson (1983) considera che la struttura conoscitiva di una persona e la sua memoria sono "semplici reti nei quali tutti gli elementi o unità sono nodi collegati fra loro". I nodi sono i pezzi di informazione immagazzinati nella memoria mentre i collegamenti rappresentano la forza di associazione tra loro. I nodi di informazione possono essere verbali, visuali o astratti e sono attivati quando si innesca uno stimolo esterno (ascolto o visualizzazione) o avviene un processo interno (interpretazione).

Per capire come funzionino veramente le immagini è fondamentale, inoltre, capire come gli schemi si organizzano nella nostra mente attraverso segni e significati. Per segno si intende in generale "qualcosa che rinvia a qualcos'altro". La semiotica è la disciplina che studia i segni e il modo in cui questi formano un senso ovvero i fenomeni di significazione e di comunicazione (Eco, 1984). Per significazione si intende ogni relazione che lega qualcosa di materialmente presente a qualcos'altro di assente (ad esempio una bandiera rossa in riva al mare indica pericolo di balneazione). Ogni volta che si mette in pratica o si usa una relazione di significazione si attiva un processo di comunicazione (la bandiera rossa indica che non è consigliabile fare il bagno perché il mare è mosso). Le relazioni di significazione definiscono il sistema che viene ad essere presupposto dai concreti processi di comunicazione.

Come afferma Barthes (1986) esistono due livelli di costruzione e di riconoscimento del significato delle immagini. Il primo è quello in cui riconosciamo certe configurazioni

visive come rappresentazione degli oggetti (denotazione: questa è una pizza) il secondo è quello che fa in modo che a questi oggetti venga attribuito un ulteriore significato (connotazione: la pizza rappresenta l'Italia, la buona cucina, le tradizioni).

Un messaggio è quindi “il senso delle cose, il processo che ne produce il significato, e non il significato in sé”. Il peggior errore che si possa fare è considerare le immagini dei mezzi naturali e trasparenti attraverso i quali si possa cogliere la “verità” o la “realtà” solida e unificata. Al contrario le rappresentazioni sono immagini artificiali, implicano opportunità, limiti di interpretazione e anche rischi di manipolazione. Questi procedimenti, anche descritti come schemi mentali, utilizzano in questo caso i segni, ma potrebbero anche andare oltre all'elaborazione discorsiva e comprendere sensi come l'olfatto, il gusto, la vista, il suono e il tatto (MacInnis e Price, 1987). Sia l'immagine che l'elaborazione del discorso possono essere utilizzati nel processo di valutazione di un prodotto, meccanismi fortemente legati alla cultura che li produce e a cui si rivolge.

Alcuni ricercatori considerano la creazione dell'immagine un fattore sociale e culturale. La cultura, considerata come "personalità di gruppo" (Litvin e Kar, 2003), è uno dei fattori che distingue un gruppo da un altro, ed è un importante fattore di "*bias*" nella formazione di immagine di un paese (MacKay e Fesenmaier, 2000). Studi hanno dimostrato che persone provenienti da paesi diversi hanno motivazioni di viaggio diverse (Kozak, 2002). In base alle caratteristiche culturali e socio demografiche, le persone hanno infatti bisogni, interessi, inclinazioni e motivazioni diverse, che interferiscono su ciò che decidono di vedere, ascoltare, leggere e a cui prestano attenzione.

Gruppi e persone diverse produrranno immagini differenti visto che i fenomeni mentali sono altamente soggettivi. In ambito turistico due persone non vedranno mai un luogo in maniera identica, perché l'immagine è conoscenza soggettiva (Dann, 1996). Le immagini personali di un luogo o di un prodotto saranno uniche, costruite in base alla memoria, alle associazioni e all'immaginazione di quel determinato paese o prodotto (Jenkins e McArthur, 1996).

Ogni attore (operatori, visitatori e popolazione locale) ha una propria percezione dei luoghi, risultato delle immagini veicolate, degli stimoli e delle influenze ricevute dall'ambiente socio-economico e culturale in cui vive e opera, delle esigenze e delle attese, delle esperienze passate, del comportamento di acquisto e di consumo. A volte però, ci sono degli elementi univoci, convinzioni sociali e rappresentazioni mentali condivise tra i membri di una stessa società.

3.3 Immagini: inquadramento teorico

Lo studio dell'immagine è strettamente collegata alla psicologia ambientale (Fridgen, 1984; Stringer, 1984) che utilizza diverse metodologie tra cui le mappe cognitive (Downs e Stea, 1973), lo studio delle personalità dell'ambiente (Sonnenfeld, 1969), le preferenze dell'ambiente (Kaplan, 1977) e le qualità affettive dei luoghi (Russell e Pratt, 1980).

La psicologia e le teorie del comportamento sociale analizzano l'immagine non per singoli tratti e qualità specifiche ma fanno riferimento all'impressione generale che si forma nella mente delle persone (Dichter, 1985). Il concetto di immagine è stato così applicato in modo simile a candidati politici, a prodotti e a paesi considerando la somma totale delle impressioni creata in base a fonti diverse (Herzog, 1963; Assael, 1984). Molte delle tecniche utilizzate in psicologia ambientale sono state riproposte anche dai ricercatori dell'immagine delle destinazioni turistiche (Baloglu e Brinberg, 1997; Baloglu e McCleary, 1999; Fodness, 1990; Fridgen, 1987; Lockett et al., 1999).

Mentre però gli studi sull'immagine nelle scienze sociali e del comportamento risalgono agli anni '30 (Boulding, 1956), l'importanza dell'immagine in ambito turistico e il suo ruolo nello sviluppo territoriale sono iniziati negli anni '70 con i lavori di Hunt (1975), Gunn (1972) e Mayo (1973). Da allora, quest'area di ricerca è diventata particolarmente dominante negli studi sul turismo.

Hunt (1975) insieme ad altri autori (Anderssen e Colberg 1973, Mayo 1973, Gearing *et al.*, 1974) fu tra i primi a dimostrare l'importanza dell'immagine e la sua influenza sulle destinazioni turistiche. Le sue considerazioni riprendono il teorema di Thomas (1928) avvalorando il fatto che la percezione è di fatto realtà (Patton, 2002).

[...] *what is defined or perceived by people is real in its consequences* [...]

[...] ciò che è definito o percepito dalle persone è reale nelle sue conseguenze [...]

La natura intangibile delle esperienze turistiche implica spesso un'importanza dell'immagine maggiore che la realtà (Gallarza *et al.*, 2002); i luoghi infatti competono soprattutto attraverso immagini. Per un'organizzazione turistica non è importante stabilire se le opinioni dei consumatori/viaggiatori rispetto alla destinazione siano giuste o sbagliate, quanto comprendere che il viaggiatore si comporterà in base alle percezioni piuttosto che in base alla realtà oggettiva (Hunt, 1975). Come indicano Guthrie e Gale (1991):

[...] *images are more important than tangible resources, all because perceptions, rather than reality are what motivate consumers to act or not act* [...]

[...] le immagini sono più importanti che le risorse tangibili, perché le percezioni, piuttosto che la realtà, sono gli elementi che motivano i consumatori al comportamento [...]

Negli ultimi decenni la ricerca sull'immagine territoriale e turistica è stata particolarmente florida nell'ambito del marketing, concentrandosi sugli aspetti di posizionamento delle destinazioni (Crompton et al., 1992; Eizaguirre e Laka, 1996; Reilly, 1990) e sul processo di selezione di una destinazione (Goodrich, 1978; Gunn, 1972; Hunt, 1975; Oppermann, 1996). Esiste però tutta una serie di altri studi che si occupano delle immagini di una destinazione anche se con denominazioni differenti tra cui:

- l'attrattività (Gearing et al., 1974; Hu e Ritchie, 1993; Kozak e Rimmington, 1998; Formica, 2002);
- la consapevolezza (Ritchie e Smith, 1991);
- la valutazione (Ross, 1993);
- la percezione (Fodness, 1990; Driscoll et al., 1994);
- le caratteristiche (Scott et al., 1978; Calantone et al., 1989);

Utilizzare una terminologia diversa per studiare lo stesso tema può contribuire allo sviluppo del settore ma allo stesso tempo può confondere anche i più ricercatori più esperti. Alcuni studi analizzano contenuti diversi da quelli dell'immagine di una destinazione ma utilizzando metodologie e tecniche simili, tra cui le ricerche su:

- i fattori di facilitazione o inibizione di una destinazione turistica (Botha et al., 1999; Um e Crompton, 1990);
- la motivazione e la domanda turistica (Baloglu e Uysal, 1996; Klenosky, 2002);
- la soddisfazione di viaggio (Kozak e Rimmington, 2000; Pizam e Ellis, 1999).

Un ulteriore gruppo di studi legati all'immagine di una destinazione fanno riferimento al *branding* (Cai, 2002; Kotler e Gertner, 2002; Pritchard e Morgan, 2001). Anche se l'immagine è diversa dal *brand*, quest'ultima si forma attraverso le immagini, come si vedrà più in dettaglio nel quarto capitolo.

A partire dagli anni '70, oltre 200 studi sono stati pubblicati sulle immagini in ambito turistico. Vista l'ampiezza del settore, alcuni contributi hanno cercato di riepilogare la letteratura al fine di aiutare i ricercatori ad orientarsi meglio in questo variegato campo di studi (la tabella 3.1 riepiloga gli autori, il numero di articoli analizzati e il periodo di riferimento).

Autore	Letteratura analizzata	Periodo di riferimento
Chon (1990b)	23 lavori	dal 1965 al 1987
Echtner e Ritchie (1991)	15 lavori	dal 1975 al 1990
Gallarza, Saura e Garcia (2002)	65 lavori	dal 1971 al 1999
Pike (2002)	142 lavori	dal 1973 al 2000
Pike (2007)	120 lavori	dal 2001 al 2007
Tasci, Gartner e Cavusgil (2007a)	45 lavori	Dal 1991 al 2007
Stepchenkova, Mills, 2010	152 lavori	dal 2000 al 2007

Tabella 3.1 Principali contributi che riepilogano gli studi sull'immagine

Fonte: nostra elaborazione

Nonostante l'ampiezza e il numero di contributi pubblicati, gli studi sull'immagine di una destinazione sono ancora confusi sia a livello teorico che empirico. La grande varietà di temi, spesso molto diversi fra loro, evidenzia la frammentarietà del settore e la mancanza di una base concettuale solida e condivisa (Beerli e Martín, 2004).

3.4 *Tourist Destination Image (TDI): definizioni*

Sebbene fin dagli inizi degli anni '70 (Hunt 1971; Gunn 1972) si siano cercate definizioni per l'immagine di una destinazione, il termine è stato ampiamente utilizzato ma vagamente definito (Mazanec e Schweiger, 1981) e manca ancora una definizione chiara e un riferimento concettuale univoco. Le principali difficoltà sono legate al fatto che il tema dell'immagine è complesso (Smith, 1994), implica un approccio multidisciplinare (Gartner, 1989), è altamente soggettivo (Calderon, Gil e Gallarza 1998) e cerca di analizzare aspetti intangibili (Fakeye e Crompton, 1991).

Con il termine "immagine" generalmente ci si riferisce alla somma di credenze e impressioni basate su un processo di informazione proveniente da varie fonti nel tempo e risultato di una costruzione mentale interna (Assael, 1984; Crompton, 1979; Gartner, 1993).

Focalizzandoci in specifico sull'immagine turistica, questa può essere definita come l'impressione generale rispetto ad una destinazione (Bigné et al., 2001). L'immagine è una rappresentazione mentale di un luogo che si forma in base a stimoli ed esperienze (Tuan, 1975), ma che potrebbe formarsi anche in assenza di una visita diretta (Fridgen, 1987). Le persone infatti conoscono "i territori" pur non avendoli visitati o senza aver avuto esperienze dirette (Schroeder e Borgerson, 2005). La tabella 3.2 riepiloga le principali definizioni di immagine di una destinazione (TDI): non deve sorprendere che esistano così tante versioni.

Autore	Definizione (in inglese)	Definizione (in italiano)
Hunt (1975)	impressions that a person or persons hold about a state in which they do not reside perceptions held by potential visitors about an area	impressioni che una o più persone hanno rispetto uno stato in cui non risiedono percezioni dei visitatori potenziali rispetto ad un'area
Crompton (1979)	sum of beliefs, ideas, and impressions that a person has of a destination	somma di credenze, idee ed impressioni che una persona ha rispetto ad una destinazione
Dichter (1985)	the concept of image can be applied to a political candidate, a product, and a country. It describes not individual traits or qualities but the total impression and entity makes on the minds of others	il concetto di immagine può essere applicato ad un candidato politico, ad un prodotto o a un paese. Descrive non solo i tratti e le qualità individuali ma anche all'impressione generale e all'entità che si forma nella mente delle persone
Phelps (1986)	perceptions or impressions of a place	percezioni o impressioni di un luogo
Gartner e Hunt (1987)	Impressions that a person... holds about a state in which they do not reside	Impressioni che una persona... ha rispetto ad uno stato in cui non risiede
Calantone et al. (1989)	perceptions of potential tourist destinations	percezioni delle potenziali destinazioni turistiche
Gartner (1989, 1993, 1996)	a complex combination of various products and associated attributes destination images are developed by three hierarchically interrelated components: cognitive, affective, and conative	una complessa combinazione di diversi prodotti e delle caratteristiche associate le immagini di una destinazione turistica si sviluppano su tre componenti gerarchicamente collegate: cognitive, affettive, conative
Reilly (1990)	not individual traits... but the total impression an entity makes	non caratteristiche singole... ma l'impressione generale prodotta da un'entità
Fakeye e Crompton (1991)	image is the mental construct developed by a potential tourist on the basis of a few selected impressions among the flood of total impressions	l'immagine è il costrutto mentale sviluppato da un potenziale turista in base a poche selezionate impressioni rispetto al totale flusso di impressioni
Echtner e Ritchie (1993)	destination image comprises attribute, holistic, functional, psychological, common and unique components	l'immagine di una destinazione comprende le caratteristiche individuali, olistiche, funzionali, psicologiche, comuni e uniche
Kotler et al. (1993)	the sum of beliefs and impression people hold about places. Images represent a simplification of a large number of association and pieces of information connected with a place. They are a product of the mind trying to process and pick out essential information from huge amounts of data about a place	la somma totale di credenze e di impressioni che le persone hanno rispetto ai luoghi. Le immagini rappresentano una semplificazione di un grande numero di associazioni e pezzi di informazione su un luogo. Sono un prodotto mentale, che cerca di raccogliere e distinguere le informazioni essenziali in mezzo ad una grande disponibilità di dati riguardo ad un paese
Milman e Pizam (1995)	a sum total of the images of the individual elements or attributes that make up the tourism experience	somma totale delle immagini degli elementi o caratteristiche individuali che compongono l'esperienza turistica
Bramwell e Rawding (1996)	distinguish between projected and received images: projected image are the ideas and impressions of a place that are available for people's consideration	distinzione tra immagini proiettate e ricevute: le immagini proiettate sono le idee e le impressioni di un luogo disponibili per le considerazioni

		delle persone
MacKay e Fesenmaier (1997)	a compilation of beliefs and impressions based on information processing from a variety of sources over time, resulting in an internally accepted mental construct . . . a composite of various products (attractions) and attributes woven into a total impression	un insieme di credenze e impressioni basate su un processo di informazione proveniente da diverse fonti nel tempo, e che forma una costruzione mentale interna... una composizione di vari prodotti (attrazioni) e attributi che formano una impressione generale
Sussmann e Unel (1999)	the result of composite perceptions which are, in turn, dictated by attitudes to result in a positive or negative image	il risultato di percezioni composite dettate da atteggiamenti che formano un'immagine positiva o negativa
Tapachai e Waryszak (2000)	perceptions or impressions of a destination held by tourists with respect to the expected benefit or consumption values including functional, social, emotional and conditional benefits of a destination	percezioni o impressioni di una destinazione che il turista ha nei confronti dei benefici attesi o dei valori di consumo incluse i benefici funzionali, sociali, emozionali, condizionanti di una destinazione
González (2005)	a destination image is defined in terms of the sensual, aesthetic and emotional dimensions of space, and is often based on contradictory emotions	l'immagine di una destinazione è definita in termini di dimensioni spaziali sensuali, estetiche ed emozionali ed è spesso basata su emozioni contraddittorie

Tabella 3.2 Selezione di definizioni sull'immagine di un prodotto, di un luogo e di una destinazione
Fonte: nostra elaborazione da Gallarza et al., (2002); Echtner e Ritchie (1991; 1993)

3.5 Immagini, comportamenti e scelte di viaggio

L'immagine di una destinazione è un fattore chiave nel processo decisionale di scelta di un viaggio (Gartner, 1986; Hunt, 1975). Il suo valore è riconosciuto a livello di influenza sul comportamento, sulle percezioni individuali, sulla soddisfazione e la scelta (Chon, 1990a, 1992; Echtner e Ritchie, 1991; Bigné et al., 2001; Fakeye e Crompton, 1991). Dall'analisi del riepilogo della letteratura legata alla destinazione turistica emerge l'importanza e il ruolo dei temi popolari sull'immagine della destinazione, nel comportamento e soddisfazione del viaggiatore. Come Chon scrive (1990b):

[...] A destination image has a crucial role in an individual's travel purchase related decision making and that the individual traveler's satisfaction/dissatisfaction with a travel purchase largely depends on a comparison of his expectation about the destination, or a previously held destination image, and his perceived performance of the destination [...]

[...] L'immagine di una destinazione ha un ruolo cruciale nella decisione di acquisto individuale di un viaggio e nella soddisfazione/insoddisfazione in larga misura legata al confronto tra aspettative sulla destinazione, o una precedente immagine, e la performance percepita [...]

Il turismo è un settore dove il comportamento di consumo, in questo caso la scelta di viaggio, è particolarmente influenzato dall'immagine (Beerli e Martín, 2004). Le immagini sono importanti perché permettono di organizzare le informazioni, generalizzare e formulare i nostri punti di vista e aspettative guidando così le azioni, sia che si tratti di scelte turistiche che di investimenti rispetto ai luoghi (Shields, 1991, Entrikin, 1991).

Le immagini dei paesi sono di solito scorciatoie per raccogliere informazioni e prendere decisioni di consumo e, specialmente nel caso di situazioni a basso coinvolgimento, le persone tendono a decidere basandosi sulla loro percezione senza approfondire troppo le informazioni oggettive (Kotler e Gertner, 2002). Le persone inoltre sono resistenti al cambiamento e ad aggiustare le loro conoscenze cognitive: si preferisce acquisire ciò che già si inserisce bene con le proprie idee e credenze, addirittura a volte si acquisiscono informazioni distorte dalla realtà ma conformi alle proprie rappresentazioni mentali. I viaggiatori utilizzano informazioni di routine o informazioni più complesse in base anche al tipo di scelta che devono fare: uno dei fattori che condizionano la scelta è, ad esempio, il rischio percepito. Nelle situazioni ad alto rischio, quelle che coinvolgono una spesa consistente, di solito si cercano più informazioni ed è necessario più tempo per la scelta (Sirakaya e Woodside, 2005).

In generale, comunque, si tende a prestare più attenzione a tutto ciò che conferma le proprie aspettative allontanando le informazioni che costringono a mettere in discussione i propri preconcetti, in un processo chiamato "*confirmation bias*" (Wason, 1960). Si tendono ad evitare gli sforzi cognitivi, a meno che non ci sia un'utilità nel farlo. Anche per questo il cambiamento di un'immagine può essere difficile e richiedere molto tempo.

Nel mercato turistico internazionale, i consumatori hanno praticamente illimitate possibilità di scelta rispetto ai luoghi dove andare ed in generale le persone, soprattutto per le decisioni di viaggio, non prendono decisioni interamente razionali ed economicamente motivate (Bettman, Luce e Payne, 1998). L'immagine di una destinazione diventa così un aspetto particolarmente cruciale, in quanto le teorie sul comportamento indicano che le persone agiscono più in base alle loro percezioni piuttosto che in base a fatti concreti (Boulding, 1956; Chon, 1990b). Le decisioni di viaggio sono influenzate da tutta una serie di fattori non economici, come ad esempio le aspirazioni, i desideri di viaggio e di auto-realizzazione, gli interessi, le motivazioni, l'ambiente culturale e le emozioni (Stepchenkova e Eales, 2011).

Oggi esiste un consenso generale sull'importanza che l'immagine gioca nel processo decisionale e di influenza sulle percezioni soggettive ma ancora non è chiaro che tipo di relazione esista tra immagine di una destinazione e il processo di preferenza, selezione,

intenzione e decisione di acquisto (Chon 1990b, 1992b; Echtner e Ritchie, 1991). La maggior parte degli studi si sono concentrati sull'immagine turistica esaminando la relazione tra immagine e comportamento di consumo: l'immagine viene utilizzata come variabile indipendente da cui si genera il comportamento nelle sue diverse espressioni, dalla scelta di un luogo, al livello di soddisfazione, fino alla fidelizzazione (Murphy et al., 2000; Bigné et al., 2001; Nadeau et al., 2008).

Anche al di fuori del contesto turistico, molti studi (tra cui i più famosi Zeithaml e al., 1996) hanno analizzato il rapporto tra la percezione del consumatore rispetto alla qualità di un prodotto o servizio e la disponibilità ad acquistarlo o raccomandarlo. Negli studi sulla letteratura turistica, l'immagine di una destinazione è stata identificata come una componente della lealtà turistica. Secondo Gartner (1989) la decisione finale del turista si basa su un set di benefici attesi dal prodotto destinazione. Queste aspettative si creano in diversi momenti della vita di un consumatore, prima, durante e dopo la visita. La percezione e l'immagine della destinazione turistica possono infatti cambiare durante il processo di richiesta informazioni o l'acquisto ed è importante per la destinazione mantenere un set di caratteristiche in tutte le fasi di interazioni con i potenziali o effettivi turisti.

3.6 Componenti dell'immagine: elementi percettivo/cognitivi e affettivi

Sapere che l'immagine influenza il comportamento non è sufficiente. Altrettanto importante è sapere che cosa influenza l'immagine perché da questo si può identificare meglio quali azioni e politiche intraprendere. Alcuni studi (tra cui Baloglu e McCleary, 1999; Beerli e Martín, 2004) hanno considerato l'immagine come variabile dipendente, cercando di individuarne il suo processo di formazione. Tale meccanismo è tanto importante quanto complesso per una destinazione turistica a causa dei molteplici fattori, l'eterogeneità, variabilità e multidimensionalità delle risorse e degli attori che compongono l'esperienza di un luogo. Gartner e Hunt (1987) suggeriscono che la percezione è la dimensione base dell'immagine ed è legata sia al prodotto, all'atteggiamento degli ospiti che all'ambiente e alle infrastrutture di una destinazione (Milman e Pizam, 1995).

Il concetto di immagine di una destinazione turistica (TDI) contiene almeno due diverse dimensioni: una parte razionale e una parte emozionale (Baloglu e Brinberg, 1997; Baloglu e McCleary, 1999; Russell e Pratt; 1980). Secondo Dichter (1985):

[...] *an image is an overall or total impression which is formed as a result of the evaluation of individual attributes which may contain both cognitive and emotional content* [...]

[...] un'immagine è l'impressione generale che si forma come risultato della valutazione delle caratteristiche individuali che potrebbero contenere sia componenti cognitive sia componenti emozionali [...]

Da un punto di vista teorico, c'è comune accordo sul fatto che la componente cognitiva sia precedente alla componente affettiva e che la risposta del consumatore sia legata dalla conoscenza degli oggetti.

Per contenuti percettivo/cognitivi si intendono le valutazioni legate alle conoscenze e alle credenze di un determinato luogo, ovvero le sue caratteristiche fisiche e oggettive mentre per componente affettiva ci si riferisce alle emozioni, al feeling nei confronti di un luogo. La parte cognitiva è la risposta mentale che coinvolge il pensiero razionale, l'attenzione, il ricordo, la comprensione, l'interpretazione, la valutazione (buono/cattivo, positivo/negativo) e le azioni rispetto agli stimoli dell'ambiente. L'immagine in questo senso è legata alla conoscenza, alle credenze personali, al significato, alla memoria, alle valutazioni e decisioni. Secondo Anand, Holbrook e Stephens (1988) un aumento della parte cognitiva comporta anche una maggiore propensione affettiva nei confronti dell'oggetto in esame.

L'affettività include emozioni positive o negative con vari gradi di intensità. La maggiore intensità è data dalle emozioni come l'amore e la rabbia, seguite dalla soddisfazione e dalla frustrazione, il relax e la noia per terminare con il piacere e l'antipatia.

Secondo Hanyu (1993) gli studi ambientali si focalizzano, o sulla componente percettiva/cognitiva, o su quella affettiva, ma raramente considerano i due aspetti contemporaneamente, tranne alcune rare eccezioni (Dann, 1996; MacKay e Fesenmaier 1997; Baloglu, 1998). Lynch (1960) nel suo libro *The Image of the City* suggerisce che la componente emozionale dell'immagine di un luogo può essere separata dalla sua forma fisica anche se ne è strettamente legata.

Le persone sviluppano sia risposte cognitive che affettive rispetto agli ambienti e ai luoghi (Proshonsky, Fabian e Kaminoff, 1983): nel marketing e nelle scienze che studiano il comportamento di consumo queste due componenti sono definite "credenze" versus "affetti".

La combinazione dei due fattori, cognitive e affettiva, produce un'immagine complessiva che può essere, a sua volta, positiva o negativa. Le percezioni degli individui sulle diverse componenti e caratteristiche di una destinazione turistica interagiscono tra loro formando una immagine complessiva e generale del luogo (Gartner, 1986). In ambito turistico, alcuni autori hanno dimostrato che entrambe le componenti hanno una influenza diretta sull'immagine generale e che le componenti cognitive o percettive, attraverso la componente affettiva hanno anche un'influenza indiretta (Baloglu e McCleary, 1999; Stern e Krakover, 1993). Si ritiene infatti che le valutazioni affettive dipendono e si formino in base alle valutazioni cognitivo/percettive: le due componenti sono distinte ma interrelate.

Tendenzialmente, la componente affettiva dovrebbe essere considerata separatamente per poter meglio analizzare come le persone valutano i luoghi. Secondo Russell e Snodgrass (1987):

[...] behavior may be influenced by the (estimated, perceived, or remembered) affective quality of an environment rather than by its objective properties directly

[...]

[...] il comportamento può essere influenzato dalla qualità effettiva dell'ambiente (qualità stimata, percepita o ricordata) piuttosto che direttamente dalle sue proprietà oggettive [...]

Come nel linguaggio, anche in un'immagine si possono distinguere diverse funzioni: 1) rappresentativa, ovvero la trasmissione delle informazioni oggettive; 2) emotiva, legata ai sentimenti e per ultimo 3) conativa, l'influenza attraverso ordini e suggestioni. La componente "conativa" è un elemento spesso mancante in molte definizioni sull'immagine di una destinazione (Tasci, Gartner e Cavusgil, 2007b). Alcuni autori concettualizzano il collegamento tra immagine e comportamento come componente "comportamentale" o "conativa" (Gartner, 1996; Pike e Ryan, 2004) riferendosi alla probabilità di scelta della destinazione e alla propensione alla visita di una destinazione in un determinato periodo (Tapachai e Waryszak, 2000). In sintesi quindi l'immagine è formata da diverse componenti, già individuate fin dalle ricerche di Boulding (1956):

- cognitiva: ciò che conosciamo dell'oggetto o del luogo in maniera razionale;
- affettiva: ciò che proviamo rispetto a quello che conosciamo, la componente legata alle emozioni, ai desideri, alla parte più irrazionale;
- conativa: il modo in cui agiamo rispetto alle informazioni, ovvero le azioni e il comportamento dopo le valutazioni cognitive e impulsi affettivi.

Quando si fa riferimento alla complessità dell'immagine di una destinazione (Gallarza et al., 2002) ci si riferisce proprio alla difficoltà di comprendere a pieno le interdipendenze di queste tre componenti ed i relativi collegamenti con l'impressione e immagine generale di una destinazione. Le risposte cognitive e affettive sono, inoltre, legate agli stimoli ambientali, e formano un sistema di scambio dinamico e reciproco, collegato all'immagine olistica, all'interpretazione per caratteristiche e alle immagine comuni o uniche (vedi figura 3.1).

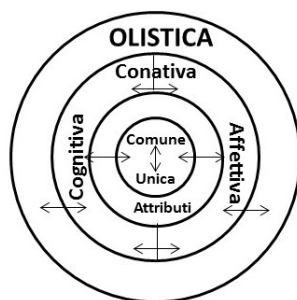


Figura 3.1 Sistema interattivo delle componenti dell'immagine
Fonte: Tasci, Gartner e Cavusgil (2007a)

3.7 Formazione dell'immagine: stimoli esterni e fattori personali

Una breve rassegna sulla letteratura legata all'immagine (Dobni e Zinkhan, 1990) rivela che si tratta in gran parte di un fenomeno percettivo che si forma attraverso l'interpretazione razionale ed emotiva dei consumatori ed è influenzato sia da elementi esterni, che comprendono le precedenti esperienze, sia da fattori personali ovvero le caratteristiche sociali e psicologiche, legate soprattutto alle motivazioni di viaggio e alle caratteristiche socio demografiche (vedi tra i molti MacKay e Fesenmaier, 1997). Ad oggi non esiste un consenso sul processo e sulla natura della formazione dell'immagine di una destinazione (Baloglu e Brinberg, 1997; Echtner e Ritchie, 1991, 1993) anche se è possibile fornire alcune linee guida.

La formazione di un'immagine è la costruzione di una rappresentazione mentale della destinazione sulla base di spunti d'informazione provenienti da alcuni agenti e poi selezionati da una persona (Bramwell e Rawding, 1996; Young 1999). Costruzioni mentali che sono basate su poche impressioni scelte tra un flusso più ampio di informazione (Reynolds, 1965). Nel caso dell'immagine di una destinazione questo flusso proviene da diverse fonti tra cui: il materiale promozionale (pubblicità e brochures); l'opinione degli altri (famiglia/amici, agenti di viaggio); i media (giornali, riviste, televisione e

documentari); la cultura popolare (film, fotografie, letteratura); oltre che le informazioni dirette e l'esperienza.

Non molte ricerche empiriche si sono interessate alla formazione dell'immagine e della sua struttura, specialmente in assenza di precedenti esperienze con il luogo. Tra questi lavori, Beerli e Martín (2004), Baloglu e McCleary (1999), Gartner (1993) e Mackay e Fesenmaier (1997), facendo riferimento alla precedente letteratura, hanno cercato di individuare i fattori che incidono nella formazione dell'immagine distinguendo tra fonti di informazione (*information sources*) e fattori personali (*personal factors*).

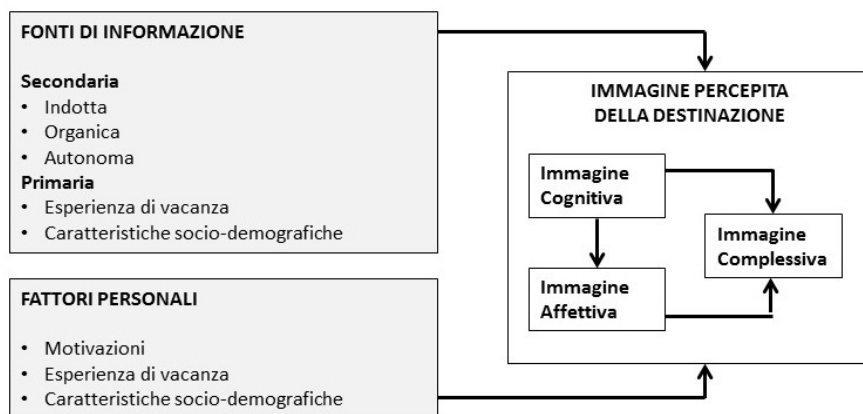


Figura 3.2 Modello di formazione dell'immagine di una destinazione
Fonte: Beerli e Martín (2004)

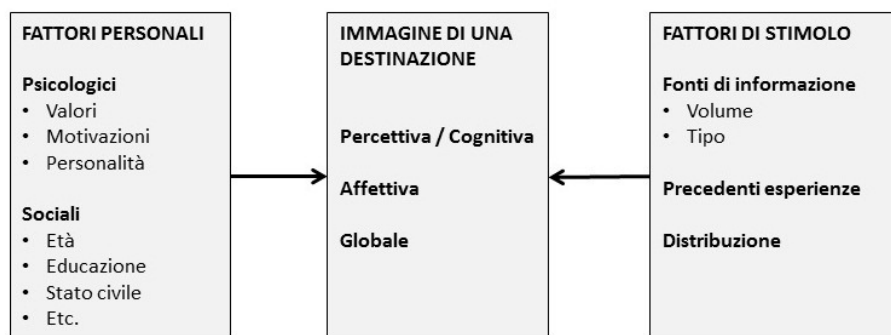


Figura 3.3 Modello di formazione dell'immagine di una destinazione
Fonte: Baloglu e McCleary (1999)

3.7.1 Fonti di informazione: immagine primaria e secondaria

Si ritiene che il processo di formazione di un'immagine sia un *continuum* di diversi agenti o fonti di informazione che agiscono in modo indipendente per formare una singola immagine nella mente dell'individuo. Per fonti di informazioni, Beerli e Martín (2004) fanno riferimento ai fattori di stimolo o *stimulus factors* (Baloglu e McCleary, 1999) e agli

agenti di formazione dell'immagine (Gartner (1993), ovvero a quelle forze che influenzano la formazione delle percezioni e delle valutazioni.

La base per l'elaborazione della formazione di un'immagine e le sue componenti organiche, indotte e autonome, fu sviluppata da Gunn (1972) e poi elaborata da Gartner (1993). Gunn sviluppò una teoria strettamente legata all'immagine e alle fonti di informazione, individuando sette fasi:

- fase 1 – raccolta delle immagini mentali sull'esperienza di viaggio;
- fase 2 – modifica delle immagini mentali sull'esperienza di viaggio;
- fase 3 – decisione di partire per il viaggio;
- fase 4 – partenza effettiva per il viaggio;
- fase 5 – partecipazione e coinvolgimento durante il viaggio;
- fase 6 – rientro dal viaggio;
- fase 7 – modifica delle immagini in base all'esperienza di viaggio.

Per Gunn l'immagine di una destinazione evolve su due livelli (uno organico e uno indotto) più un ulteriore terzo livello che chiama "*modified-induced image*".

- il livello organico (*organic image o naïve*) fa riferimento all'esperienza che ogni persona si porta con sé, legata anche ad informazioni non prettamente turistiche che possono provenire da una variata serie di fonti: dai giornali, riviste, dai libri, dai corsi, dalle fiction, dalle esperienze raccontate da amici;
- il livello indotto (*induced image*) fa riferimento invece alle attività esplicite di marketing, pubblicità, promozione e sviluppo che una destinazione mette in atto nei confronti del suo pubblico;
- il livello indotto modificato (*modified induced image*) è frutto delle esperienze personali della destinazione.

La formazione dell'immagine è legata alle fasi 1, 2 e 7. Nelle prime due fasi l'immagine si forma principalmente in base alle fonti di informazione: l'immagine organica è legata alle informazioni non turistiche né commerciali, mentre nella fase 2 l'utente entra in contatto anche con fonti più commerciali, tra cui agenti di viaggio e cataloghi. L'importanza di internet, nella ricerca di informazioni di viaggio, aggiunge ulteriori nuove dimensioni all'immagine che una destinazione proietta più o meno inconsapevolmente. L'esperienza diretta poi, modifica l'immagine nell'ultima fase dopo il rientro dal viaggio.

Come si avrà modo di approfondire successivamente, alcune ricerche indicano che le immagini tendono ad essere più realistiche complesse e differenziate dopo la visita di un

luogo (Pearce, 1982; Phelps, 1986; Chon, 1987). Sulla base del modello di Gunn (1972) Gartner (1993) individuò ulteriori tipologie di fonte d'informazione:

- le informazioni indotte in maniera esplicita I (*over induced I*) come la pubblicità convenzionale e la promozione istituzionale;
- le informazioni indotte in maniera esplicita II (*cover induced II*) come le informazioni di viaggio fornite dalla rete distributiva (tour operators e agenti di viaggio);
- le informazioni indotte in maniera nascosta I, come l'utilizzo di personaggi famosi nelle attività promozionali o negli articoli giornalistici;
- le informazioni indotte in maniera nascosta II, legate alle attività di *fam-tour*, ovvero l'organizzazione di viaggi stampa per giornalisti e operatori per far conoscere la destinazione;
- le informazioni autonome, ovvero le notizie in generale, i documentari, i film e i programmi televisivi;
- le informazioni organiche non sollecitate fornite da amici o parenti in base alle loro conoscenze o esperienze;
- le informazioni organiche sollecitate fornite da amici o parenti in base alle loro conoscenze o esperienze;
- le informazioni dirette, legate all'esperienza diretta e la visita dei luoghi.

L'informazione influenzerà in modo diverso a seconda del tipo di fonte incidendo così nel livello di percezione e credibilità della notizia. Le quattro categorie indotte, dove le organizzazioni turistiche hanno più controllo, generano anche le immagini meno credibili mentre le fonti più attendibili sono quelle organiche, senza diretti interessi a promuovere una destinazione come l'informazione televisiva o giornalistica, i documentari, le guide turistiche, i libri e il passaparola (Stepchenkova e Eales, 2011).

Se generalmente l'informazione organica prevale, per quanto riguarda il turismo, molti articoli sono di fatto guidati dal mercato e dalla pubblicità. Confrontare il potere tra messaggi organici e indotti nei confronti dell'influenza delle scelte di viaggio è un campo di ricerca particolarmente interessante.

Le informazioni indotte, autonome e organiche formano quello che Phelps (1986) definisce l'immagine "secondaria" di un luogo, che assume una certa rilevanza soprattutto quando la scelta di visitare una destinazione comporta un certo rischio e la necessità di acquisire più informazioni prima della visita. Oltre a minimizzare il rischio, l'immagine secondaria serve anche come meccanismo per giustificare la scelta (Mansfeld, 1992).

L'immagine primaria invece si forma attraverso le esperienze personali e in particolare durante la visita della destinazione. Potrebbe coincidere ma anche differire dall'immagine secondaria.

Il ruolo delle fonti di informazioni sull'immagine è stato enfatizzato dagli studi di Fakeye e Crompton (1991) che, partendo dal modello di Gunn (1972), considerano l'influenza delle attività promozionali nel passaggio tra immagini organiche e indotte e come poi l'esperienza diretta renda l'immagine più completa. Per Fakeye e Crompton infatti:

- l'immagine organica rappresenta la consapevolezza della destinazione prima di essere influenzati da attività promozionali;
- l'immagine indotta si forma dopo l'osservazione e la valutazione della promozione rispetto all'immagine organica;
- l'immagine complessa risulta dalla visita effettiva e l'esperienza con la destinazione.

Questi tre tipi di immagine sono legate alle tre funzioni principali della promozione: informare, persuadere e ricordare. Burgess (1978) ipotizza che il tipo, la qualità e la quantità di informazioni determina il tipo di immagine che si svilupperà. L'immagine secondaria, legata alle fonti di informazioni soprattutto indotte di marketing e promozione, è più legata alle percezioni e valutazioni cognitive che alla componente affettiva dell'immagine (Woodside e Lysonski, 1989).

Anche le ricerche di Um e Crompton (1990) confermano che le componenti percettive e cognitive si formano attraverso l'immagine secondaria, ovvero attraverso:

- gli stimoli esterni (le attività promozionali di una destinazione e attraverso i media);
- gli stimoli sociali (le raccomandazioni di amici e parenti e il passaparola).

Altri autori, tra cui Jenkins (1999) hanno ulteriormente analizzato la struttura dell'immagine, considerando come le valutazioni percettive e cognitive si modificano in base alla varietà, all'ammontare e al tipo di fonti di informazione ricevute. Per Baloglu e McCleary (1999) gli effetti della componente percettivo/cognitiva sull'immagine affettiva sono più forti e dirette che le motivazioni di viaggio (figura 3.4).

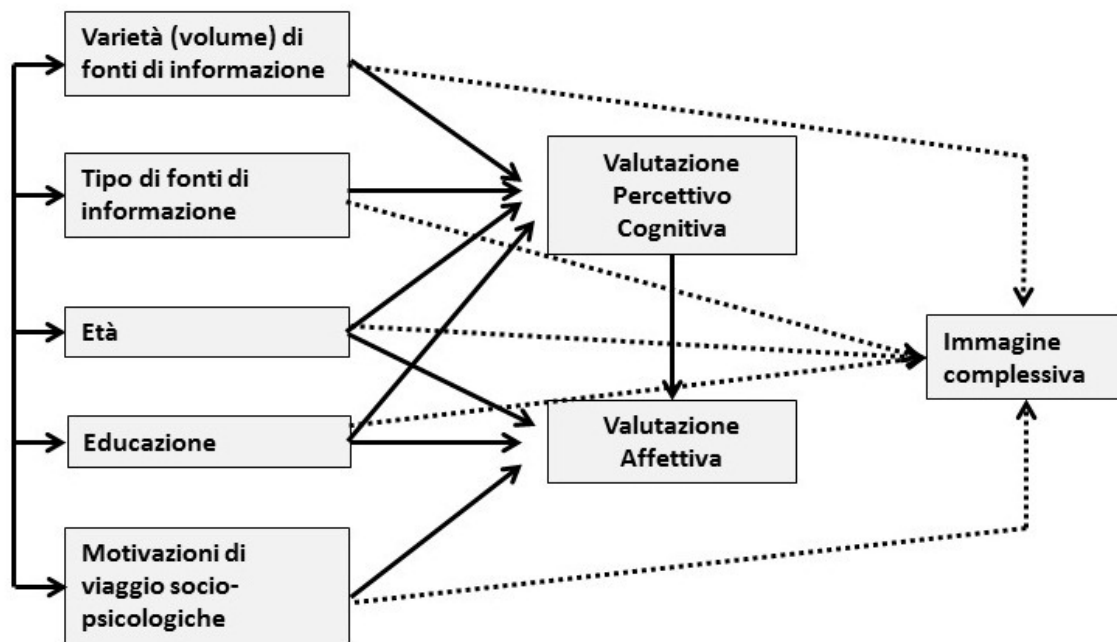


Figura 3.4 *Path model* caratteristiche determinanti dell'immagine di una destinazione prima della visita
 Fonte: Baloglu e McCleary (1999)*

*Note: le linee continue individuano le relazioni che sono ipotizzate e testate, mentre le linee tratteggiate gli effetti che non sono ipotizzati ma sono esaminati per testare il modello complessivo

3.7.2 Fattori individuali e personali

Anche le caratteristiche personali di un individuo, o fattori interni, influenzano la formazione dell'immagine. Secondo Um e Crompton (1990) le credenze legate ad una destinazione si formano in base all'esposizione agli stimoli esterni, ma la natura di quelle credenze varierà anche in base ai fattori interni e individuali. L'immagine percepita si forma quindi attraverso l'immagine proiettata della destinazione e i bisogni, le motivazioni, le preferenze, le precedenti conoscenze e tutte le altre caratteristiche personali dell'individuo. In questo modo le persone costruiscono le proprie immagini mentali sui luoghi.

3.8 Altre componenti dell'immagine

Nell'analizzare le immagini turistiche e le percezioni dei luoghi, alcuni ricercatori si sono focalizzati sulle componenti dell'immagine e di come le persone strutturano la loro conoscenza riguardo ad una destinazione. In particolare Echtner e Ritchie (1991, 1993) hanno contribuito elaborando uno dei modelli di immagine turistica più completi distinguendo tre aspetti o dimensioni dell'immagine in continuo scambio tra loro:

- la componente “funzionale-psicologica”, che distingue le caratteristiche direttamente osservabili e misurabili dalle caratteristiche più astratte;
- gli attributi olistici e le caratteristiche specifiche, ovvero la distinzione tra impressione complessiva dalla percezione degli specifici attributi;
- la componente “comune-unicità” che distingue le caratteristiche funzionali o psicologiche comuni, dai tratti più distintivi, le caratteristiche uniche e legate a singoli eventi o emozioni.

3.8.1 Componenti funzionali/psicologiche

La maggior parte degli studi sull’immagine di una destinazione si è concentrata sulle caratteristiche funzionali, tangibili ovvero quelle direttamente osservabili come il livello dei prezzi, il paesaggio e il clima, ma per un’analisi più completa è necessario integrare anche le caratteristiche psicologiche o più astratte come, ad esempio, l’accoglienza, la sicurezza e l’atmosfera di un luogo. Il concetto di caratteristiche funzionali e psicologiche, teorizzato già da Martineau (1958) per analizzare le identità dei *retail stores*, viene applicato da Echtner e Ritchie (1991; 1993) alle destinazioni turistiche.

3.8.2 Componenti specifiche/olistiche

Secondo lo schema concettuale di Echter e Ritchie (1991; 1993), l’immagine di una destinazione non è definita solo dalle percezioni delle singole caratteristiche di un luogo ma anche dalla sua impressione generale. In altri termini, l’immagine di una destinazione è l’insieme di credenze rispetto a diversi aspetti come l’offerta ricettiva, il clima, la facilità di accesso ma deve essere intesa anche come impressione generale sulla destinazione. Non è ancora chiaro se, negli studi sull’immagine, si debbano considerare gli attributi specifici, la componente generale o entrambi questi fattori.

Nell’ambito del marketing, Gensch (1978) osservò che i prodotti sono raramente misurati o valutati come somma di caratteristiche; piuttosto è l’immagine complessiva o le alternative rispetto alle singole caratteristiche che vengono misurate e confrontate e sono la base delle scelte.

A livello teorico esistono orientamenti diversi sulla gestione dell’informazione: dal modello olistico-sistematico (Sirgy e Su, 2000) alle teorie sul coinvolgimento del consumatore (Poiesz, 1989). Le teorie sull’informazione centrale o sistematica, legate ai singoli elementi dove il coinvolgimento delle persone è alto, analizzano il consumatore in

maniera logica e razionale, nella formazione delle sue impressioni, giudizi e scelte, soprattutto sull'analisi dei singoli attributi.

Le teorie invece legate alle elaborazioni periferiche ed euristiche a basso coinvolgimento considerano il consumatore disporre di poca capacità cognitiva tale da valutare gli oggetti per ogni singolo aspetto. L'immagine che si forma sarà la somma delle credenze e delle impressioni basata sulla totalità piuttosto che sulle singole parti (Crompton, 1979). La tendenza sarà semplificare il processo di valutazione, utilizzando criteri diversi da situazione a situazione, ma sempre legati ad un'impressione generale e non alle singole componenti.

Anche se la maggior parte degli studi si sono concentrati fino ad ora sull'immagine di una destinazione senza prestare importanza all'impressione generale, la dimensione olistica sta iniziando ad assumere sempre più peso nel *continuum* tra singole caratteristiche e impressione generale (vedi anche Murphy, 1997).

Su questo fronte si segnalano gli studi di Um e Crompton (1990) che descrivono l'immagine di una destinazione come costruzione generale e olistica; Reilly (1990), che enfatizza l'impressione generale di un luogo generato nella mente delle persone e Pearce (1988) che puntualizza la forte componente visuale o immaginario, nella ricerca tra la memoria a lungo termine di scene e simboli, panorami e persone.

3.8.3 Componenti uniche/comuni

Il terzo elemento "unico-comune" sta ad indicare gli aspetti che sono simili tra destinazioni dalle caratteristiche distintive e uniche dei luoghi. L'importanza dell'unicità di una destinazione è stata sottolineata da Pearce (1988) in riferimento ai simboli come componenti di un'immagine e da MacCannell (1989) nell'individuazione dei luoghi turistici da "non perdere".

Individuare le caratteristiche "univoche" di un luogo può essere da un lato semplice dall'altro complesso. Se l'India richiama alla mente il Taj Mahal, la California, Disneyland, il Brasile la foresta amazzonica e il Carnevale di Rio, il Nepal il monte Everest, i luoghi sono più difficili da conoscere in profondità. Il Vaticano ad esempio, pur richiamando l'immagine del Papa, porta con sé tutta una serie di valori e di immaginari difficilmente riassumibili in un'unica icona. Ad ogni modo molte destinazioni sono caratterizzate da una speciale "atmosfera": Parigi e Venezia sono romantiche, il Messico viene percepito per il suo ritmo lento, il Nepal come luogo mistico e si potrebbe continuare così per molto.

3.9 Stereotipi, familiarità, tempo, distanza e immagini positive e negative

Nella maggior parte dei casi le immagini vengono utilizzate per descrivere i luoghi in maniera generale creando così stereotipi sulle destinazioni turistiche (Pearce, 1982). Ogni persona avrà una qualche immagine mentale su una destinazione, ma esiste anche una immagine comune e condivisa, vale a dire, lo stereotipo, una semplificazione estrema della realtà. Di solito le immagini legate agli stereotipi non sono accurate: possono essere datate, basate su eccezioni piuttosto che su regole, su impressioni piuttosto che su fatti ma sono, in ogni caso, pervasive. Anche solo pronunciare il nome di un prodotto, in una lingua straniera, può avere un impatto molto diverso sulle percezioni e sulle attitudini (ad esempio l'uso di parole francesi per i profumi ne aumenta il glamour o le parole italiane nei menù dei ristoranti ne aumenta la qualità percepita). Gli stereotipi possono essere sia positivi che negativi e di solito sono legati alla prima esperienza di una destinazione (Kotler e Gertner, 2002).

Gli stereotipi legati all'immagine turistica, nonostante siano più menzionati in studi legati ai paesi in via di sviluppo o sottosviluppati (Tasci, 2007) riguardano indistintamente anche i paesi sviluppati (McLellan e Foushee, 1983). Le caratteristiche fisiche di una destinazione sono, di solito, gli aspetti meno stereotipati, mentre sono le caratteristiche intangibili, come la cultura, ad essere più vulnerabili e contemporaneamente anche più influenti nelle scelte di un turista (Weiermair, 2000). Gli stereotipi nei confronti di una destinazione esistono e possono essere identificati rispetto a dimensioni competitive diverse. Particolarmente importante è il filone legato al *brand bias* ovvero agli stereotipi collegati ad un paese, per valutare la provenienza di alcuni prodotti.

In questo ambito di ricerca, particolarmente interessante è "l'effetto alone", ovvero un *bias* cognitivo per il quale la percezione di un tratto è influenzata dalla percezione di uno o più altri tratti dell'individuo o dell'oggetto (Thorndike, 1920). L'effetto alone si manifesta, ad esempio, quando si giudica a prima vista intelligente un individuo di bell'aspetto. Alcuni studi sull'effetto alone sono stati applicati ai luoghi: la nazionalità del prodotto può condizionare la percezione della qualità di quel prodotto e contribuire a determinarne il comportamento di acquisto (Min Han, 1989).

L'effetto alone può influenzare le credenze e le conoscenze rispetto ad un luogo, ai suoi abitanti e la sua cultura. Da questo punto di vista, le informazioni riguardanti un luogo e la sua comunità sono organizzate (nella mente del consumatore) al di là delle precedenti conoscenze contribuendo a formare una *priming image* ovvero una immagine adescamento (Zaltman, 2003) che porta gli individui a ritenere di sapere tutto su certi argomenti.

Un aspetto altrettanto importante negli studi sul turismo è l'analisi del comportamento di coloro che hanno visitato la destinazione rispetto a coloro che non l'hanno visitata. Una visita, il più possibile realistica e differenziata, crea immagini meno stereotipate rispetto a quelle esistenti prima dell'esperienza diretta (MacKay e Fesenmaier, 1997, Selby e Morgan, 1996). Le immagini possono differire in base al momento di analisi: prima, dopo o durante la visita (Fakeye e Crompton, 1991; Pearce, 1982; Phelps, 1986).

Si ritiene che la familiarità insieme al numero di visite e alla lunghezza del soggiorno influenzi significativamente l'immagine percepita di un luogo. Le persone più informate su una destinazione tendono ad avere immagini più favorevoli (Baloglu, 2001; Crompton, 1979). Secondo Gartner e Hunt (1987), Pearce (1982), Phelps (1986), Ryan e Cave (2005) quando una persona visita una destinazione, l'immagine che si forma tende ad essere più realistica e complessa rispetto a quando l'influenza viene data da fonti di informazione secondarie. Chi ha più familiarità con la destinazione tenderà ad avere immagini più complete, legate ad attributi psicologici e caratteristiche uniche (Echter e Ritchie, 1993). Più una destinazione è familiare, più generalmente è attraente, ma non sempre è così (Fakeye e Crompton, 1991): dopo un certo livello la familiarità smette di essere attraente. In ambito turistico c'è spesso il desiderio di viaggiare verso luoghi completamente diversi ed esotici: in questo caso diventa attraente proprio ciò che è meno familiare.

Uno dei fattori strettamente legati all'esperienza della visita è l'intensità, l'interazione con il luogo. L'immagine dipende molto dal tipo di esperienza, dalla dimensione e dalle interazioni e dal tempo dedicato alla visita. La familiarità rappresenta una variabile chiave nel marketing, nella psicologia e nella sociologia dove le percezioni (familiarità e conoscenze) su un'idea, un prodotto o un servizio, sono fondamentali per la scelta (preferenza o rifiuto) di idee, prodotti o servizi (Goodrich, 1978).

Baloglu (2001) ha proposto un indice al fine di riflettere le differenze nella percezione dell'immagine in base al livello di familiarità con la destinazione. La familiarità è influenzata da alcuni fattori come le precedenti esperienze di visita, il livello di conoscenza generale sulla destinazione e la distanza geografica. La prossimità (o distanza) di una destinazione è un tema particolarmente interessante e analizzato per capire le preferenze e le scelte di una destinazione anche nei confronti di altre destinazioni (Scott et al., 1978; Crompton 1979; Calantone et al., 1989; Fakeye e Crompton 1991; Gallarza et al., 2002).

Hunt (1975) indica che la vicinanza ad un'area può essere una componente importante: incide sia per chi risiede molto lontano e non ha quindi le capacità di

distinguere alcune destinazioni, sia per chi vive vicino ai mercati di riferimento. Tendenzialmente conoscere più da vicino un luogo e averlo visitato fornisce una opinione più favorevole di chi ci vive lontano, non lo ha visitato o non lo considera familiare. Una maggiore conoscenza produce un effetto positivo e immagini più dettagliate: maggiore è la distanza, solitamente più distorta è la realtà (Gartner, 1993).

Esistono però delle eccezioni: Crompton (1979) osservò, ad esempio, come il Messico fosse considerata una meta più attraente per chi viveva lontano rispetto a chi viveva al confine con il paese, essendo il loro giudizio influenzato dall'integrazione con la popolazione locale immigrata. Anche altri ricercatori hanno trovato una positiva correlazione tra la distanza e l'immagine: più lontana è la destinazione, più è probabile che l'immagine della destinazione sia positiva (Telisman-Kosuta, 1989).

Insieme alla distanza, anche il tempo, ha la sua importanza nel processo di formazione dell'immagine. E' possibile distinguere almeno tre macro tipologie di studi in questo senso:

- gli studi che analizzano la lunghezza del soggiorno nella formazione dell'immagine (Fakeye e Crompton, 1991);
- gli studi che ripetono, dopo un periodo di tempo, la stessa analisi sulla destinazione (Gartner e Hunt, 1987);
- gli studi che analizzano gli effetti di precedenti visite sulla formazione dell'immagine (Dann, 1996).

Il modo corretto di analizzare l'influenza del tempo sulla formazione dell'immagine dovrebbe tenere in considerazione il confronto tra campioni diversi, ripetuti nel tempo, sebbene questo tipo di ricerca sia particolarmente difficile da svolgere.

La familiarità, la distanza e il tempo, non sono gli unici fattori a regolare il livello di dettaglio delle immagini di una destinazione e di eventuali distorsioni o immagini negative. La ragione di un'immagine negativa è spesso dovuta dall'influenza di notizie sfavorevoli veicolate dai mass media, che tendono a perpetuare gli stereotipi.

Le notizie negative sono influenzate da quelle che Gartner (1993) identifica come "*autonomous image formation agents*" ovvero agenti che hanno un alto grado di credibilità e di penetrazione sul mercato e che alimentano spesso la formazione di stereotipi negativi (Tasci, Gartner e Cavusgil, 2007). Le immagini negative sono generalmente legate ad instabilità politiche, crisi economiche o disastri naturali, su cui è difficile avere il controllo e che possono allontanare non soltanto i turisti ma anche altre tipologie di persone come gli investitori, ad esempio, a meno che l'obiettivo non sia proprio trarre beneficio dal "post-disastro" o da altri vantaggi sociali e ambientali.

Gli studiosi assegnano particolare importanza alle immagini negative causate da eventi legati alla sicurezza, come gli attacchi terroristici, guerre o altri eventi particolarmente seri, soprattutto se si tratta di destinazioni lontane, per le quali mancano informazioni dirette (Gartner e Shen, 1992). Altre immagini negative potrebbero essere legate anche solo dalla mancanza di informazioni su quei luoghi.

Evidentemente, i paesi con la reputazione di essere poveri, senza cultura, lontani, pericolosi e corrotti sono svantaggiati rispetto ai paesi più fortunati e virtuosi. La riduzione dell'immagine negativa attraverso la visita diretta del luogo è un settore di studi particolarmente florido perché è comunemente accettato che l'esperienza diretta tende a diminuire l'immagine negativa. Eventi in destinazioni vicine o situazioni non direttamente collegate al turismo, possono ugualmente alterare l'immagine di una destinazione: scioperi, informazioni su degradi ambientali o malattie intaccano l'immagine di intere aree, anche se la destinazione non ne è stata direttamente colpita.

Oltre agli eventi negativi coperti dai media, anche alcuni film, basati su realtà o *fiction*, sono una potente fonte di creazione di stereotipi. Sonmez e Sirakaya (2002), ad esempio, fanno riferimento al tremendo impatto del film *Midnight Express*, nella formazione dell'immagine della Turchia, a come l'informazione può essere "distorta", piuttosto che "stereotipata".

I ricercatori concordano che l'informazione negativa ha un'influenza maggiore nel comportamento di acquisto rispetto alla stessa quantità di informazione positiva (Weinberger et al., 1981). I consumatori tendono a non acquistare prodotti se ricevono informazioni negative; più il tempo è limitato più un consumatore darà importanza alle informazioni negative (Wright, 1974).

In assenza di eventi catastrofici, l'immagine (o meglio le immagini) di una destinazione continuano ad evolvere in base agli sforzi fatti a livello indotto e a livello organico, tramite la pubblicità o altre forme di promozione. Per recuperare un'immagine danneggiata e renderla positiva è necessario in molti casi tempo, anche se la destinazione è veloce nel risolvere il problema, reale o solo percepito. Cambiare un'immagine negativa non è semplice, richiede molto tempo e non solo strumenti di marketing. Nell'ambito della comunicazione, creare una nuova immagine positiva, a volte può essere più adeguato che cercare a tutti i costi di migliorare l'immagine esistente. Ad esempio a Chicago, l'immagine positiva di *Michael Jordan* ha permesso di distogliere l'attenzione dall'immagine negativa di *Al Capone*.

3.10 *Place image tra tourism destination image e product country image*

Lo studio sull'immagine di una destinazione turistica può essere considerato un sottoinsieme del più generale campo della misurazione dell'immagine di un luogo. Generalmente con l'idea di destinazione ci si riferisce all'*appeal* turistico, ma bisogna sempre considerare che una destinazione fa sempre parte di un luogo in maniera più ampia, con il quale condivide lo stesso *ethos*, senso e carattere del luogo. C'è un collegamento molto stretto tra immagine turistica e immagine generale (World Tourism Organization, 1980).

L'immagine generale di un paese, identificata nella letteratura anche come *country's overall image* (GCI), può influenzare sia l'immagine di una destinazione, *tourist destination image* (TDI), sia l'immagine dei prodotti legati a quel paese, *product country image* (PCI). Come si è visto, per immagine di una destinazione si intende l'effetto delle credenze, delle idee e delle impressioni che una persona ha rispetto ad una destinazione turistica e che influenza quindi la sua scelta di viaggio (Kotler, Haider e Rein, 1993) mentre per immagine legata ad un prodotto si studiano gli effetti dell'immagine territoriale sull'atteggiamento e le scelte di acquisto nei confronti dei prodotti associati a quei specifici luoghi (Papadopoulos, 2004).

Lo studio dei prodotti attraverso l'immagine dei loro paesi di origine ha una tradizione ben più lunga rispetto alla letteratura sull'immagine delle destinazioni turistiche: si tratta di una delle aree di ricerca più importanti del marketing internazionale con oltre 500 pubblicazioni dal 1950 (Jaffe e Nebenzahl, 2006). Nello specifico, gli studi sull'immagine di un prodotto legato a un paese è stata oggetto di notevoli studi a partire dagli anni '80 (Papadopoulos et al., 1988; Han, 1990). Si passa dagli studi che valutano l'influenza dell'immagine del luogo sui consumatori (Hong e Wyer, 1989), in base al livello di sviluppo del paese (Ness e Bilkey, 1993), alla presenza dell'etnocentrismo (Shimp e Sharma, 1987) e allo sviluppo di modelli strutturali sugli effetti dell'immagine di un prodotto d'origine (Knight e Calantone 2000). Si è cercato, inoltre, di sviluppare modelli distinti che potessero individuare le componenti affettive dell'immagine di un territorio (Häubl, 1996; Orbaiz e Papadopoulos, 2003).

Solo recentemente gli studi TDI e PCI hanno iniziato ad essere considerati componenti di un settore di studi più ampio sull'immagine generale denominato *place image* (PI) o *general country image* (GCI) permettendo così di distinguere gli studi sull'immagine generale di un paese da quelli specifici sull'immagine turistica.

Nonostante l'intenso interesse tra *tourist destination image* (TDI) e *product country Image* (PCI) e le potenziali interazioni con la *general country image* (GCI), questi ambiti si sono sviluppati indipendentemente: non molti studi hanno combinato e unito i due settori, tranne rari casi. Tra questi l'ambito di studio ha riguardato le reciproche influenze delle due immagini (Baloglu e McCleary, 1999; Beerli e Martín, 2004), la differenza nelle due immagini tra chi ha visitato o non visitato un luogo (Papadopoulos e Heslop, 1986) e i cambiamenti prima o dopo la visita (Hallberg, 1998). In generale l'immagine di una destinazione turistica è stata più collegata all'immagine generale di un paese (Mossberg e Kleppe, 2005) rispetto all'immagine legata ai prodotti territoriali.

In un recente studio, Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011), hanno sviluppato un modello che analizza le relazioni tra le componenti cognitive e affettive dell'immagine generale di un paese, con le componenti cognitive e affettive specifiche, la familiarità, le credenze e la ricettività sia dei prodotti di quel paese che dell'immagine turistica.

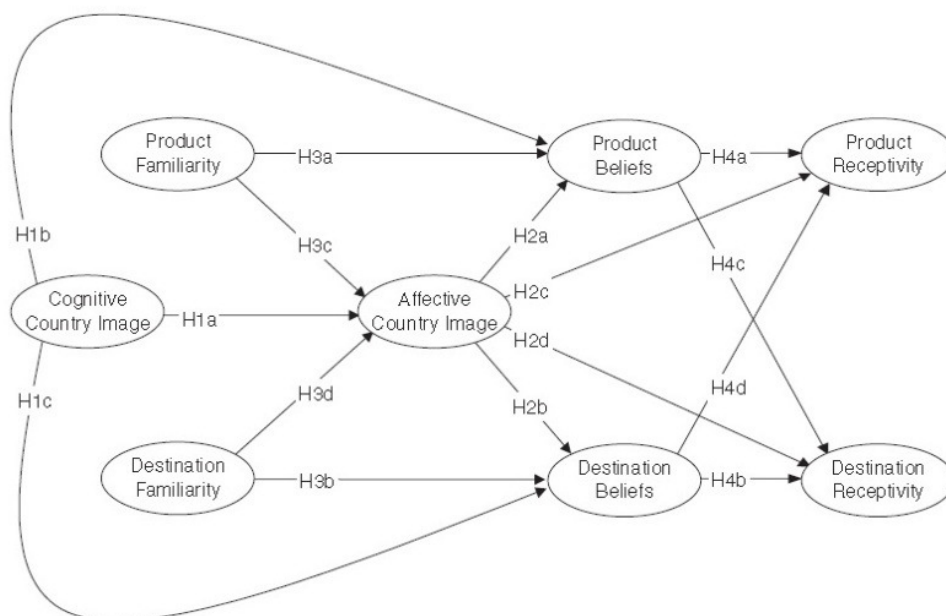


Figura 3.5 Modello integrato sull'immagine di un luogo
Fonte: Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011).

Il modello rappresentato dalla figura 3.5, è stato elaborato considerando gli indicatori dei principali modelli sull'immagine e le sue componenti, la familiarità, le credenze e la ricettività dei prodotti e delle destinazioni (tabella 3.4).

Modelli e autori	Indicatori
<i>Cognitive country image</i> (CogCI) (Orbaiz e Papadopoulos, 2003; Nadeau et al., 2008)	<i>Quality of life</i> / Qualità della vita <i>Wealth</i> / Ricchezza <i>Technology level</i> / Livello tecnologico <i>Education level</i> / Titolo di studio
<i>Affective country image</i> (AffCI) (Beerli e Martín, 2004; Häubl, 1996)	<i>Pleasant</i> / Piacevole <i>Friendly</i> / Amichevole <i>Safe</i> / Sicura <i>Trustworthy</i> / Fidata
<i>Product familiarity</i> (ProdFam) (Fakeye e Crompton, 1991; Orbaiz e Papadopoulos 2003)	<i>Use products</i> / Uso dei prodotti <i>Easy to find</i> / Facile da trovare <i>Satisfaction</i> / Soddisfazione
<i>Destination familiarity</i> (DestFam)	<i>Country knowledge</i> / Conoscenza del paese
<i>Product beliefs</i> (ProdBel) (Orbaiz e Papadopoulos, 2003; Heslop et al., 2004)	<i>Quality</i> / Qualità <i>Workmanship</i> / Confezionamento <i>Innovativeness</i> / Innovazione <i>Value for money</i> / Rapporto qualità-prezzo
<i>Destination Beliefs</i> (DestBel) (Beerli e Martín, 2004; Echtner e Ritchie, 1991)	<i>Scenery</i> / Paesaggio <i>Attractions</i> / Attrazioni <i>Activities</i> / Attività <i>Value for money</i> / Rapporto qualità-prezzo
<i>Product receptivity</i> (ProdRec) (Orbaiz e Papadopoulos, 2003)	<i>Welcome more imports</i> / Disposti all'importazione <i>Willing to buy</i> / Intenzione all'acquisto <i>Proud to own</i> / Orgoglio di possedere
<i>Destination receptivity</i> (DestRec) (Bigné, Sanchez, e Sanchez, 2001)	<i>Willing to travel</i> / Disponibili a viaggiare <i>Ideal country</i> / Paese ideale <i>Good overall destination</i> / Buona destinazione a livello complessivo

Tabella 3.4 Principali Indicatori tra modelli TDI e PCI

Fonte: Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011)

Dal modello di Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011) emerge che l'immagine cognitiva di un paese ha un'influenza maggiore sul prodotto che sulla destinazione, mentre l'immagine affettiva influenza direttamente la ricettività piuttosto che le credenze. Le convinzioni di consumo hanno inoltre un effetto trasversale sia sui prodotti che sulle destinazioni turistiche. Le potenziali interazioni tra turismo, prodotti e immagine generale di un luogo necessitano però ancora di ulteriori studi: non si sa, ad esempio, esattamente quanti e quali effetti trasversali siano in gioco e se le credenze rispetto ad alcuni prodotti influenzino le scelte di viaggio e viceversa. La comprensione generale sulla natura e il ruolo dell'immagine territoriale rimane ancora frammentata. E' auspicabile che in futuro ulteriori modelli ed evidenze empiriche possano fornire strumenti, utili anche agli operatori, per una migliore comprensione e integrazione delle campagne legate all'immagine dei prodotti e delle destinazioni turistiche, senza dimenticare le implicazioni sulla competitività territoriale sostenibile.

4° CAPITOLO

Brand e territorio

Per rendere comprensibile il complesso.

Anonimo

Il comportamento è quasi sempre il più importante elemento nel brand dei servizi

Wally Olins

Viviamo e conosciamo non a mezza strada fra fatti opachi e idee limpide, ma al punto di incontro e di incrocio in cui delle famiglie di fatti inscrivono la loro generalità, la loro parentela, si raggruppano attorno alle dimensioni e al luogo della nostra propria esistenza.

Maurice Merleau-Ponty

4.1 Cosa si intende per *brand*?

Dopo aver analizzato il tema dell'immagine, sia come produzione di senso e "discorso geografico", rappresentazione e immaginario, sia come componente fondamentale nella scelta di una destinazione turistica, il presente capitolo intende approfondire le connessioni tra competitività, immagini e *branding* territoriale.

Immagini, promozione e senso del luogo sono tematiche controverse, affrontate da tempo anche a livello accademico, ma solo recentemente è emersa con più forza l'esigenza di analizzarne la natura, vista la rapida crescita delle attività di *branding* nell'agenda di molte istituzioni pubbliche. Non a caso, negli ultimi anni, sono nate tre riviste scientifiche specializzate sul tema: *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Place Management and Development* e *Journal of Town and City Management*. Pur affrontando tematiche leggermente diverse, queste riviste hanno un comune denominatore: quello di osservare e analizzare come le attività di *branding* si rapportino al *place management* ovvero alla gestione di un territorio (Pike, 2011a).

In termini generali, per *branding* si intende il processo che mira a influenzare il modo in cui i consumatori interpretano e sviluppano un loro proprio significato collegato a quello del prodotto o servizio in questione. Un *brand* è quindi:

[...] un prodotto o servizio che si distingue grazie al suo posizionamento competitivo e alla sua personalità, che comprende un'univoca combinazione di attributi funzionali e di valori simbolici [...] (Hankinson e Cowking, 1993).

Letteralmente brand significa “etichettare, bruciare o contrassegnare” e viene utilizzato per posizionare e “marcare” in modo indelebile nella memoria. In epoca pre-romana e medioevale si contrassegnava il bestiame e la ceramica con dei marchi per identificare e distinguere, come prova di proprietà o come marchio di infamia (Room, 1998). In questo modo, si riconoscevano e identificavano, le identità di beni e di mestieri in competizione tra loro. Anche oggi, pur nella loro evoluzione, marchi, segni e loghi servono ad identificare e a rassicurare i consumatori sulla qualità di prodotti e servizi. Ciò che cambia è la crescita dei significati e degli aspetti immateriali contenuti nei marchi, nelle relazioni e nei collegamenti che producono (Thakor e Kholi, 1996).

E' difficile definire in modo univoco cos'è un *brand*, concetto che soffre di una proliferazione di definizioni da parte di sempre più professionisti e guru del settore (Moor, 2007). E' innegabile però che si abbia a che fare, con aspetti immateriali e creativi, con metafore che trovano nei segni e nei simboli la possibilità di differenziare prodotti, servizi o luoghi assegnando sensi e valori attraverso un processo di “produzione di significato” (Allen, 2002).

I *brand* sono considerati uno degli strumenti di marketing più potenti per comunicare l'immagine di un prodotto o servizio (De Chernatony e Dall'Olmo, 1998; Morgan et al., 2010): sono un *asset* strategico (Doyle, 1990) ad alto valore economico con un forte potere di demistificare, educare, informare e intrattenere. Esprimono una visione che cerca di conquistare la fiducia e la fedeltà delle persone, generando nel tempo un ritorno economico.

I *brand* sono altamente pervasivi, soprattutto nella società economica contemporanea (Lury, 2004) nella quale le attività di *branding* sono considerate il cuore del capitalismo (Holt, 2006). I *brand* riflettono i principi della società e le culture che le compongono: hanno un significato che va oltre alle caratteristiche di un prodotto o all'attività di un'azienda. Nella cultura di consumo post-moderna, i *brand* hanno un ruolo importante nella costruzione delle identità assegnando personalità ad aziende, prodotti e servizi. Kotler (1994), Aaker (1991) e l'American Marketing Association (2006) definiscono un *brand* come:

[...] un nome, termine, segno, simbolo o design, o una combinazione di questi, che identifica prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e li differenzia da quelli in competizione [...]

L'ultima tendenza negli studi accademici, ma non solo, è considerare i *brand* in senso più ampio, andando al di là dei logotipi, dei *pay-off* e delle campagne pubblicitarie e includendo i fattori legati all'esperienza, ovvero raggruppando tutta una serie di caratteristiche fisiche, socio-psicologiche e di credenze di quel determinato *brand* (Simoes e Dibb, 2001).

Molte aziende fanno oggi del *brand* il principio centrale della propria organizzazione perché, in un'era in cui tutto può essere rapidamente imitato le identità e le immagini stanno diventando sempre più spesso, le uniche risorse competitive non replicabili. In termini generali, un *brand* viene utilizzato soprattutto per:

- differenziare un prodotto/servizio dai suoi competitor;
- minimizzare il rischio percepito;
- ridurre i costi per la ricerca di informazioni da parte dei consumatori;
- garantire e promettere valore.

Nel processo di formazione delle immagini, come si è visto nel terzo capitolo, solo una parte delle informazioni secondarie sono indotte, ovvero stabilite a priori e controllate. Nelle attività di *branding* invece si seleziona e associa, in maniera deliberata alcuni attributi specifici per dare valore ad un prodotto/servizio. Aggiungere valore, in particolare emozionale, fa parte delle strategie di base (De Chernatony e McDonald, 2003), è una componente fondamentale nel definire la *brand equity* e nello sviluppare strategie di differenziazione e posizionamento legate a vantaggi competitivi.

4.2 Il *brand* applicato ai luoghi: la letteratura

L'attività di *branding* si è estesa oltre al mondo dei prodotti e dei servizi diventando una competenza chiave, sia strategica che commerciale, utile a guidare aziende, *clusters*, regioni e nazioni in un contesto economico contemporaneo (Power e Hauge, 2008). L'applicazione del *brand* ai luoghi è però fonte di discussione tra accademici e operatori del settore, oggetto di controversie e distorsioni sulla scia di una generale tendenza, sia pratica che teorica, a voler gestire e promuovere i luoghi con strumenti imprenditoriali e di marketing (Castro, Armario e Ruiz, 2007; Enright e Newton, 2004; Hosany et al., 2007).

Come già evidenziato fin dal primo capitolo, l'applicazione delle tecniche di marketing per raggiungere obiettivi strategici da parte dei luoghi non è però, un fenomeno recente. I territori hanno sempre cercato di differenziarsi per confermare la propria individualità e caratteristiche distintive al fine di raggiungere obiettivi economici, politici e sociali. Semplicemente ora le azioni di alcuni governi sono più consapevoli e manifeste nel modellare l'identità dei luoghi e promuoverli a specifici mercati, sia interni che esterni. Inoltre gli strumenti disponibili sono più evoluti, sia nel marketing, sia nella pianificazione territoriale.

Secondo alcuni studiosi (Barke, 1999; Kavaratzis, 2007; Braum, 2008) le pratiche di marketing territoriale si sono evolute in tre fasi distinte con tre diversi approcci.

La prima fase è legata al concetto di promozione dei luoghi o *boosterism* (Gold e Ward, 1994) durante il quale venivano messe in atto attività di pura promozione e vendita dei luoghi.

Successivamente si sono adottati strumenti di marketing collegati alla pianificazione territoriale per capire cosa i potenziali consumatori e residenti desiderassero comprare o sperimentare (Kavaratzis e Ashworth, 2008). Il marketing territoriale ha cercato così di diventare strumento di pianificazione. Questo passaggio è stato favorito da alcuni cambiamenti sia concettuali che pratici all'interno della disciplina, favorito dal modo in cui la società si organizza al suo interno e in relazione ai rapporti di governo. Il cambiamento risiede nel modo in cui i luoghi vengono vissuti e percepiti, da quali aspettative le persone hanno nei confronti del territorio e di chi lo gestisce.

L'ultimo trend considera il concetto di *place marketing* andando ad analizzare le forme di rappresentazione e identificazione dei luoghi, le loro immagini, enfatizzando le loro caratteristiche distintive, andando oltre i puri strumenti pubblicitari. In particolare l'avvento del *corporate branding* fa leva sull'idea di comunicare la "pianificazione" coinvolgendo vari attori nella formazione delle identità e nella creazione del consenso. Si applica il concetto di *corporate* e *umbrella branding*, considerando i territori alla stregua di un'impresa che fornisce uno o più prodotti e servizi attraverso i propri brand (Gnoth, 2002; Papadopoulos e Heslop, 2002). Il problema di fondo, sta nel capire se e come sia possibile adattare questi metodi e strumenti alle specifiche condizioni e caratteristiche dei luoghi.

Sebbene il *place branding* sia emerso come un'area di studi particolarmente florida negli ultimi anni, esso rimane un concetto nebuloso, con un'identità confusa (Skinner, 2008) un tema complesso, in parte distinto, in parte collegato all'evoluzione di ricerca sulle immagini e l'immaginario. A complicare le cose c'è il fatto che gli strumenti utilizzati nel

destination marketing si confondono spesso con quelli utilizzati dal *destination branding* (Hankinson, 2001).

Analizzando il numero di articoli che contengono la parola *brand* nel titolo pubblicati tra il 1969 e il 2009 si nota una fortissima crescita dalla fine degli anni '90. Se aggiungiamo anche i lavori sull'immagine territoriale, possiamo contare oltre 1400 pubblicazioni, che includono oltre 800 articoli scientifici, libri, capitoli e documenti presentati in occasione di conferenze: un'area di studio sicuramente tra le più "prolifiche" soprattutto nell'ambito del marketing (Jaffe e Nebenzahl, 2006).

I lavori spaziano a molte altre discipline (dall'architettura ai *business studies*, dall'economia alla storia economica, dalle relazioni internazionali agli studi sui media, dalla pianificazione alle scienze politiche, dal turismo alla sociologia, dalla geografia agli studi urbani) oltre ad una serie vastissima di manuali, guide e altri materiali prodotti da vari consulenti e operatori (Anholt, 2007; Hart e Murphy, 1998; Olins, 2003; Roberts, 2004); accademici (De Chernatony, 2001; Kapferer, 2008) e società di consulenza internazionale (Interbrand, Futurebrand, Saffron). Questa complessità riflette l'abbondanza della letteratura prodotta sull'argomento mettendo in risalto diversi filoni e tendenze sviluppati soprattutto all'interno del marketing, oppure del turismo o della formazione dell'immagine, ma con ben poche relazioni ad approcci geografici e spaziali che considerino i legami con lo sviluppo, la competitività e la pianificazione territoriale.

All'interno della disciplina del marketing, particolarmente florida è stata la letteratura sul concetto di *place of origin branding* (Kotler e Gertner, 2002; Papadopoulos e Heslop, 2002). Come accennato nel terzo capitolo, questo filone di studi analizza gli effetti del luogo di origine dei prodotti sulle scelte di acquisto. In altri termini, si analizza come le qualità e le immagini, spesso stereotipate, del luogo di origine di un prodotto influiscono sulla sua immagine positiva o negativa, con ricadute sulle strategie di mercato. Nonostante quest'ultimo sia un filone di ricerca particolarmente interessante per l'immagine di un luogo non è direttamente collegato alla gestione e a politiche di sviluppo, bensì a come l'immagine di un territorio influenzi quella dei prodotti a lui associati.

Sempre all'interno del marketing, si è sviluppato e consolidato il concetto di *Nation Branding* (Van Ham, 2001; Gilmore, 2001; Anholt, 2002; 2007) grazie soprattutto ad un network di consulenti che consigliano governi e territori sugli effetti positivi del *branding*, sia in termini di sviluppo turistico, sia di attrazione di investimenti. Questo approccio si è esteso a livello politico al punto che alcuni esponenti affermano che tutte le attività di politica estera e di diplomazia internazionale (*public diplomacy*) dovrebbero essere incluse nelle attività di *branding*.

L'approccio più sviluppato a livello teorico e, più utilizzato a livello pratico, rimane sicuramente quello applicato al turismo con il *destination branding* (Brent-Ritchie e Ritchie, 1998; Morgan, Pritchard e Piggott, 2002) che considera il *brand* come strumento di marketing per lo sviluppo delle destinazioni turistiche. Si parte dal presupposto che alcune località vengano scelte non solo per la reale offerta di prodotto turistico, ma soprattutto in base alla loro immagine e *brand*: l'esperienza turistica, prima, durante e dopo il viaggio, diventa così altamente influenzata da queste dinamiche. Pur non essendoci un riferimento teorico comune, alcuni autori tendono ad inserire il concetto di *destination branding*, nella più ampia analisi di *branding* come sviluppo dei luoghi, considerando quindi prioritarie anche le attività di coordinamento con la comunità e il territorio (Brent-Ritchie e Ritchie, 1998).

Un altro filone legato al *branding* territoriale, introdotto nel primo capitolo, è il *culture/entertainment branding* (Evans, 2003) ovvero la propensione ad utilizzare la cultura, l'*entertainment* e la creatività per migliorare l'ambiente fisico, economico e sociale, in particolare delle città. Questa tendenza, ampiamente utilizzata in tutto il mondo, sfrutta le industrie culturali, creative e l'intrattenimento per attrarre turisti e residenti. In questo ambito, si inseriscono i contributi sulla pianificazione territoriale urbana (Evans, 2001; Ashworth, 2004), gli studi sulla classe creativa (Florida, 2002) e quelli sulla costruzione di edifici e luoghi simbolo da parte di designer e architetti famosi come promozione di immagini e icone delle città.

Un ulteriore approccio di ricerca considera le possibilità di utilizzo del *brand* per integrare, guidare e orientare la gestione dei luoghi. Prendendo come riferimento i concetti e le tecniche del *marketing* in generale, in particolare del *corporate branding*, questo filone analizza se e come si possano adattare e implementare ai territori e, in particolare, alle città (Kavaratzis e Ashworth, 2005; Hankinson, 2007; Trueman et al., 2004; Rainisto, 2003).

Tale diversità e varietà negli approcci, negli scopi e nei modi di concepire il *brand* hanno alimentato una serie di questioni fondamentali, ad oggi irrisolte.

Innanzitutto non c'è accordo generale sulle definizioni, su cosa esattamente sia il *place branding*, in cosa si distingua ad esempio dal *place marketing* e dalla semplice promozione di un luogo, visto che i termini sono utilizzati in maniera intercambiabile tra loro (Skinner, 2008).

Nella vasta letteratura mancano collegamenti e riferimenti geografici, oppure quando presenti sono parziali e frammentati. Anche l'ambito interdisciplinare che collega la letteratura sui media e i *cultural studies* generalmente ignora il ruolo del luogo e dello spazio (Durham e Keller, 2001). Aspetti come la scala territoriale, le funzioni di un luogo,

la complessità delle identità e in generale le caratteristiche e peculiarità di un territorio, dovrebbero invece essere alla base degli studi sul *place branding*.

Se l'aumento esponenziale della letteratura ha reso difficile la concettualizzazione teorica, le stesse discipline spaziali, come ad esempio la geografia economica, ha sottovalutato i *brand* come area di studio (Power e Hauge, 2008). Nonostante una letteratura stia emergendo in questo senso (Pike, 2009) esistono ancora pochi riferimenti teorici per capire meglio i *brand* e le loro geografie e poter così supportare lavori empirici.

Un altro problema fondamentale consiste nell'esigenza, da parte di chi utilizza quotidianamente il *place branding*, di avere risposte rapidi e facili che i modelli teorici difficilmente riescono a fornire. Il rischio è ripiegare su manuali di istruzione, senza chiare basi teoriche, senza fornire informazioni sulle dinamiche e gli effetti dell'utilizzo dei *brand*, loro utilità e limiti. E' necessario, in questo senso, che ci sia un *corpus* condiviso di conoscenza e di un riconoscimento reciproco tra le diverse discipline.

4.3 Brand “*entanglement*” e geografia

Nelle analisi di *place branding*, la geografia ha un ruolo fondamentale, vista la natura spaziale e multi sfaccettata dei marchi (Pike 2009):

- economica intesa come prodotti e servizi sul mercato;
- sociale legata ai prodotti collettivi, agli oggetti di consumo e di produzione simbolica;
- culturale come entità che producono significati e identità;
- politica ovvero legata a proprietà intellettuali;
- finanziaria, legata agli asset monetari.

Nonostante la grande rilevanza geografica dei *brand*, questo tema è stato fino ad oggi trascurato, ricevendo poca attenzione e avendo prodotto poca ricerca empirica in ambito geografico. Alcune discipline hanno faticosamente riconosciuto la rilevanza geografica dei *brand*, tendendo ad adottare una nozione impoverita e superficiale della geografia: l'antropologia economica, con le teorie di identificazione spaziale e sulla cultura materiale (Miller, 1998); il marketing, con la produzione di significati nazionali e culturali (Phau e Prendergast, 2000) e la sociologia ambientale con le relazioni tra luoghi e oggetti (Molotch, 2002).

Esiste comunque un dibattito interdisciplinare che vede coinvolte soprattutto l'antropologia e la sociologia economica attorno al concetto di *entanglement* ovvero di “coinvolgimento” inteso come “relazione emozionale” che vede il mercato economico

imporre sempre maggiori e più strette relazioni tra prodotti/servizi e il modo/stile di vita dei consumatori.

Mentre alcuni autori, come ad esempio Callon (2005), vedono nelle transazioni di mercato la possibilità di liberare i consumatori da schemi e legami di omologazione, la competizione internazionale ha accentuato la necessità di far leva su una serie di valori e di registri, razionali, estetici, culturali e morali (Barry e Slater, 2002). Il processo di coinvolgimento emozionale è in aumento e:

[...] la strada verso il profitto non è attraverso il *disentanglement* ma attraverso proprio un ulteriore “collegamento emozionale” [...] (Miller, 2002).

Dal punto di vista geografico, si può distinguere il coinvolgimento inteso come associazioni e connotazioni spaziali legate ai brand, dalla produzione di significato dei *brand* per prodotti, servizi, conoscenze, spazi e luoghi (Pike, 2011b). Costruire *brand equity*, uno dei termini base del *branding*, significa dare valore, ovvero aumentare i possibili coinvolgimenti legati ad un brand come esperienze, emozioni, attitudini, modi di vita e soprattutto con l'aumento della lealtà e della fiducia (Arvidsson, 2005). Molte di queste caratteristiche hanno un forte collegamento geografico: esistono valori e caratteristiche che aumentano il valore dei luoghi, *value-adding places*, altri che lo riducono, *value-reducing places*.

Affrontare questi argomenti, da un punto di vista geografico sensibile allo spazio, permette di evidenziare come i *brand* siano indissolubilmente collegati alla conoscenza geografica, basata sulla produzione di significati, di luoghi e spazi culturali, che favorisce la differenziazione di prodotti e spazi superando l'omogeneizzazione e la standardizzazione (Cook e Crang, 1996). Il coinvolgimento geografico va oltre le relazioni e i collegamenti fissi con i luoghi (Pike, 2009): è qualcosa che cambia nel tempo e può essere di vario tipo (materiale, simbolico, visivo), può modificarsi di intensità (forte o debole) ed avere diversa natura (autentico o inventato). Un *brand* è costituito da valori identificati nella *brand equity* (Aaker, 1996) un *mix* di associazioni, consapevolezza, lealtà e qualità percepita: tutti aspetti fortemente legati alla spazialità e ai luoghi, seppur in differenti gradi e modalità.

In questo senso è necessario distinguere due tendenze: una globale che porta verso l'omogeneizzazione, una locale che punta verso la differenziazione mettendo in evidenza sempre di più tipicità, peculiarità e differenze dei territori. Il mondo è sempre di più un unico mercato, in forte competizione, dove i *brand* diventano lo specchio della

globalizzazione superando i confini territoriali (Urry, 2003). Nessuno può bloccare questo processo e può esserne esente: i *brand* sono pervasivi e la loro interfaccia non è in un unico luogo e momento, ma piuttosto distribuita su moltissime superfici, attraverso diversi luoghi e mezzi di comunicazione (Lury, 2004). In tale direzione, si inseriscono gli studi sulla mercificazione del senso del luogo (Gold e Ward, 1994) che hanno stimolato alcuni autori a decretare che “la terra è piatta” (Levitt, 1983) e “la fine della geografia” (O’Brien, 1992).

Contemporaneamente, c’è chi vede nei *brand* la possibilità di interpretazioni più vicine e sensibili allo spazio offrendo ai territori possibilità di differenziazione e sviluppo. Questo approccio, va oltre ad una tendenza “nazionale” legata agli studi sui *country of origin*, considerando le connessioni e i collegamenti spesso dimenticati da chi si occupa di *branding*, riportando in primo piano il ruolo fondamentale della geografia e delle sue scale di misurazione.

L’omogeneizzazione culturale favorita dalla globalizzazione e l’ubiquità (Friedman, 2005), impone ai territori di differenziarsi e di rinforzare le loro culture locali per poter crescere anche turisticamente. In altri termini, le destinazioni che sanno distinguersi riescono a vendere di più. Per “glocalizzazione” si intende quel processo di scambio globale-locale in cui le identità locali invece che sparire, sono rinforzate dai processi di competitività globale.

La *glocalizzazione*, a differenza di quanto si può pensare, non è un fenomeno contrapposto alla globalizzazione, ma un particolare aspetto di questo (Robertson, 1995). In altre termini, proprio in un mercato turistico globale sempre più competitivo, le destinazioni sono costrette a costruire e promuovere le proprie identità, al fine di posizionarsi in maniera competitiva sul mercato globale.

Molte analisi di marketing hanno dimostrato l’importanza di gestire le caratteristiche globali dei *brand* adattandole a specifici mercati (Holt et al., 2004); non altrettanto semplice è legare un *brand* ad un luogo includendone tutti gli elementi. Esistono più identità, prodotte da costruzioni sociali e da stereotipi che a loro volta rimodellano il modo di percepire il territorio. In ogni caso, i *brand* accumulano, che si voglia o meno, dei collegamenti geografici, identità, significati e valori, a volte positivi a volte negativi, adesivi che faticano a staccarsi e modificarsi, se non lentamente nel tempo. Con il tempo, i *brand* accumulano storie che sono sociali e “spaziali” e influiscono nell’evoluzione, nella rappresentazione e costruzioni dei “discorsi”. In modi diversi ed estensioni variabili, spazio e luogo si scrivono attraverso i *brand* e le pratiche sociali del *branding* (Pike, 2009).

E’ interessante poi come i *brand* e le loro “associazioni spaziali e mentali” sottolineino e spesso aumentino i divari di sviluppo territoriale, riproducendo le stesse

relazioni di forza tra luoghi “vincenti” e luoghi “in ombra”, sviluppo e sottosviluppo. Le logiche del *branding* sottolineano le ineguaglianze aumentando così la polarizzazione sociale:

[...] I nuovi poveri, senza le giuste etichette e *brand* vincenti, non sono solo esclusi, ma invisibili [...] (Lawson, 2006).

La dinamica alla base è la ricerca, lo sfruttamento e la (ri)produzione di disuguaglianze economiche e sociali nello spazio e nel tempo che vede i luoghi competere nella produzione, circolazione e consumo di ricchezza. In questo senso una frase di Harvey (1990) ci fa riflettere sull’immaginario geografico, evidenziando la necessità di:

[...] andare oltre le apparenze, oltre al feticismo del mercato e della mercificazione, per raccontare veramente le produzioni sociali mettendo in evidenza il rapporto tra prodotti, mercato e sviluppo geografico [...].

4.4 Destinazioni tra *brand* e immagini

Immagini e *brand* territoriali, ovvero *place image* (PI) e *place brand* (PB) possono essere considerati in maniera speculare. Sia le immagini che il *brand* influenzano il modo in cui lo spazio geografico viene percepito, ma distinguere i due concetti permette di comprendere meglio quanto i fattori affettivi associati ai luoghi siano importanti nella formazione delle immagini, nell’influenzare i comportamenti di acquisto e quindi anche la competitività e lo sviluppo di un territorio.

I *brand* più efficaci tendono a bilanciare associazioni di valori funzionali ed emozionali portando le persone a perpetuare e rinforzare le loro convinzioni. I consumatori scelgono in base a come i valori dei *brand* proposti, coincidono con il loro modo di vita permettendo così di soddisfare i loro bisogni (De Chernatony, 2006).

Immagini e *brand* territoriali si influenzano tra loro: non esistono solo *brand* creati ad hoc, ma anche immagini legate a percezioni più ampie di paesi e città, nelle quali confluiscono sia le associazioni mentali dei prodotti di un territorio, sia l’elaborazione personale dei messaggi provenienti da fonti primarie e secondarie sul turismo ma anche sul territorio nel suo complesso.

Per *destination branding* (DB) si fa riferimento in specifico ad una serie di attività di marketing legate alla creazione di tratti di *brand* (ad esempio nomi e simboli) che

producono una serie di esperienze uniche e memorabili della destinazione turistica con l'obiettivo di creare o rinforzare collegamenti emozionali tra luogo e visitatori (Blain, Levy e Ritchie, 2005; Morgan et al., 2002). Il *destination branding* è considerato un potente strumento di promozione, sinonimo di riposizionamento e di (ri)costruzione dell'immagine (Curtis, 2001) e consiste nello scegliere alcuni elementi (un marketing mix) che permettano di identificare e distinguere una destinazione attraverso la costruzione di un'immagine positiva.

Rispetto alle aziende, l'applicazione dei *brand* ai luoghi è però ancora limitata (Gnoth, 1998; Pritchard e Morgan, 1998) e certamente più problematica, nonostante molte istituzioni territoriali abbiano iniziato ad usare le tecniche del marketing adattandole ai propri bisogni e caratteristiche (Rainisto, 2003; Barke, 1999).

Una differenza sostanziale tra *brand* di un prodotto e di un luogo è l'esperienza. I prodotti sono tangibili, anche quando vengono acquistati per motivazioni intangibili: possono essere toccati e annusati e, soprattutto quando il prezzo può comportare un certo rischio, solitamente è previsto un periodo di prova. La vacanza, come altri tipi di servizi, non può essere provata. Di conseguenza, la costruzione di *brand*, l'utilizzo di luoghi e il controllo delle immagini sono un fattore critico nello sviluppo e nella gestione delle destinazioni turistiche.

L'immagine è la dimensione del *brand* che ha ricevuto maggiore attenzione dalla letteratura accademica e per lungo tempo si è ritenuto che l'immagine includesse tutte le altre dimensioni di un *brand* (Brent-Ritchie e Ritchie, 1998). Alcuni autori hanno modificato questo approccio, ad esempio, Cai (2002), il quale indica che:

[...] *image formation is not branding, albeit the former constitutes the core of the latter. Image building is one step closer, but there still remains a critical missing link: the brand identity* [...]

[...] la formazione di un'immagine non è branding, anche se ne costituisce il nucleo centrale. La costruzione di un'immagine è un passo più vicino, ma manca ancora un collegamento fondamentale: l'identità di un brand [...]

In ogni caso, il *branding* viene ancora oggi utilizzato come sinonimo di "costruzione dell'immagine" e, di conseguenza, gli strumenti per valutarne e misurarne l'efficacia sono molto simili (Mundt, 2002). Brand e immagini sono intimamente legati tra loro quando ci si riferisce al processo di gestione e produzione di significati, al coordinamento e

allineamento delle caratteristiche e dei valori dei *brand* e la comunicazione attraverso i diversi canali mediatici (Arvidsson, 2006).

Sia i *brand*, sia le immagini sono legati strettamente alla percezione dei luoghi, così come vengono poi riflesse dalle associazioni e dalla memoria delle persone (Cai, 2002), ciò che cambia però è il modo in cui le immagini si formano, affinché diventino un "asset competitivo" (Aaker, 1991).

Costruire lealtà di consumo nei confronti della destinazione attraverso valori e caratteristiche evidenziate dal *brand* (UNWTO, 2004) è l'obiettivo principale di molte organizzazioni di promozione turistica che in un logo cercano di riunire le caratteristiche peculiari di una destinazione considerando contemporaneamente i desideri e le aspettative dei turisti, affinché l'esperienza di viaggio diventi memorabile (Ritchie e Crouch, 2003). I *brand* territoriali sono un canale per rappresentare il capitale culturale, sociale e simbolico dei luoghi (Campelo et al., 2011), ma è possibile rappresentare veramente e in modo completo la complessità di un territorio, riflettere e comprendere tutte le identità dei luoghi? Sempre più destinazioni, cercano personalità distintive ed emotivamente attraenti sfruttando la loro immagine percepita per influenzare il comportamento e le scelte, ma la realtà è molto più complessa, variegata e difficile da sintetizzare in un solo logo e messaggio.

Per questo è fondamentale capire cos'è un marchio, quali implicazioni la *brand equity* ha rispetto ai mercati e ai territori. Un *brand* riunisce da un lato i valori e le caratteristiche fisiche e funzionali, intangibili e simboliche di un luogo, dall'altro cerca un'affinità e un posizionamento nella mente dei suoi consumatori e nei suoi mercati di riferimento.

4.5 Differenziazione e consumismo tra limiti e prospettive

E' indispensabile a questo punto un chiarimento: fare *branding* e pubblicità non sono la stessa cosa. La pubblicità è solo una piccola parte, di solito legata alle sponsorizzazioni e all'utilizzo del logo, di un ben più ampio orientamento al *branding* (Klein, 2000). In questo senso le aziende fanno sempre più attenzione alla costruzione di un'immagine attorno ad un determinato *brand*, che esuli dalle caratteristiche tecniche e cerchi più legami personali, quasi "spirituali", legati alla cultura e alle attitudini dei consumatori. In generale i *brand* si legano più ai modi di vivere, alle propensioni, ai valori, alle tendenze e idee, piuttosto che al prodotto vero e proprio.

Associare un *brand* ad un territorio però, con la stessa logica utilizzata dalle aziende per prodotti e servizi non è così automatico e può portare a serie implicazioni: una destinazione turistica non è un'entità privata e non può essere venduta allo stesso modo (Tasci, 2007). Se da un lato, i principi del *brand* sono gli stessi, il processo è più complicato per i territori e quindi anche per le destinazioni turistiche, perché sono coinvolti un numero maggiore di fattori e di gruppi di interesse, difficile osservare e gestire il processo e la formazione delle immagini (Park e Petrick, 2006).

L'idea della *brand equity* applicata ai territori riunisce l'idea che anche un luogo, come un'azienda o un prodotto/servizio può acquisire una reputazione positiva solida e forte, un asset di enorme valore perché rappresenta la sua capacità e il suo stato di salute.

Dal momento che il viaggio è un acquisto discrezionale e, nel caso di un viaggio a lungo raggio, un prodotto relativamente costoso, le destinazioni cercano di distinguersi dalla concorrenza in base all'esperienza che possono offrire, in modo da aumentare la loro *brand equity*. Viaggiare per piacere significa cercare le differenze tra il luogo dove si vive e il luogo in cui si sceglie di viaggiare. Questo aspetto ha portato molte destinazioni a "differenziarsi" con l'intento di aumentare il loro fattore "novità": la differenza è infatti una delle caratteristiche più utilizzate nei loghi e nelle *taglines* dei *brand*, differenza che non significa necessariamente "esotismo" ma è più legata ad un senso di "unicità". Tuttavia, la semplice differenza dichiarata potrebbe non far aumentare il valore del luogo, spesso basato su una serie di altre caratteristiche: il tempo di viaggio, il costo, i fattori di accessibilità e attrazione come indica il modello sulla destinazione competitiva e sostenibile di Ritchie e Crouch analizzato nel secondo capitolo. Gli attributi che compongono una destinazione non possono essere semplicemente diversi, ma devono distinguersi anche in maniera funzionale ed esperienziale affinché siano chiare le differenze e i valori della destinazione e il suo evolvere nel tempo.

Una destinazione con un'immagine forte e positiva fa meno fatica e necessita di meno investimenti per promuovere sé stessa sul mercato, perché già il mercato riconosce tutto questo e lo apprezza. Le destinazioni che hanno *brand* forti si trovano di fronte alle sfide diverse rispetto alle destinazioni con immagini deboli. Come ogni impresa che si rispetti anche un luogo con un'alta reputazione ha la responsabilità di assicurare che la realtà sia a livello delle aspettative. La geografia insegna che non esistono destinazioni completamente positive e altre totalmente negative; la realtà è molto più sfaccettata e va oltre alle immagini trasmesse, in modo più o meno intenzionale mescolandosi alle rappresentazioni.

Le destinazioni cercano di distinguersi dai competitor offrendo soluzioni e prodotti che vanno oltre le aspettative, cercando di stupire e di creare un'innovazione costante. E' importante che tali iniziative siano reali e non solo costruite ad hoc (Anholt e WTO, 2009): un compito che può essere dispendioso sia in termini economici che di coordinamento e va oltre il rafforzamento di una buona reputazione. I *brand* incarnano quel ruolo che Lury (2004) chiama “*new media objects*” e rende il *branding* un modo per modellare e valorizzare l'impegno e l'investimento di chi acquista un marchio al fine di:

[...] riprodurre un'immagine di marca distintiva e rafforzare quindi la sua *brand equity* [...] (Arvidsson, 2005).

A livello accademico si è cercato spesso di capire se le nostre società stiano diventando più consumistiche rispetto al passato e se gli oggetti e il mercato provochino alienazione, esclusione, sentimenti di inadeguatezza e umiliazione (Lury, 1996).

Gli antropologi si sono interessati molto agli studi sulle culture materiali e a come potenti istituzioni (private o pubbliche) possano limitare e controllare il modo in cui la gente “ordinaria” usa la cultura materiale (Miller, 1987; Lury, 1996). Un altro numero di autori si sono interessati agli aspetti etici e all'importanza di comprendere meglio la cultura del consumo, non solo in base a forze di potere che cercano di imporre le loro logiche di mercato ma anche rispetto a tendenze alternative, che vedono le scelte posizionate al di fuori dello scambio commerciale tradizionale (Barnett et al., 2004).

Sicuramente il potere dell'iconografia e dei simboli viene largamente utilizzato in tutte le società basate sullo sul consumo, imponendo di analizzare, anche a livello geografico, la manipolazione delle idee rispetto ai luoghi e a come vengano attribuiti ad essi sensi e significati.

Se la geografia è soprattutto rappresentazione della realtà, i *brand* d'altro campo, enfatizzano le costruzioni narrative, nel raccontare storie che incoraggiano la lealtà del consumatore. Il ruolo simbolico dei *brand* nella costruzione di significato culturale è oggetto di studio da molto tempo: a partire dai lavori pioneristici di Levy sulla vendita di simboli (1959) fino ad arrivare alle ricerche di Lury (2004) sulla gestione di significato di beni per produttori e consumatori.

Secondo Muniz e O'Gunn (2001) i *brand* sono inoltre in grado di costruire “comunità di brand” coinvolgendo una coscienza tra i consumatori condividendo rituali e tradizioni in un senso di responsabilità morale. Molti lavori si sono concentrati in ciò che

Holt (2004) chiama “*iconic brands*” e alla loro “*expressive experiential*” o qualità edonistiche (McAlexander et al., 2002).

Un *brand*, inoltre, può anche essere considerato un “oggetto di confine” o “*boundary objects*” (Simon, 1981) ovvero uno di quei prodotti condivisi da più comunità e pratiche al fine di soddisfare il proprio bisogno di informazioni: i *brand* sono sufficientemente flessibili da potersi adattare ai bisogni delle parti utilizzatrici e allo stesso tempo robusti nel mantenimento di identità comuni. Sono particolarmente fragili nell’uso collettivo, ma utili agli individui, sia in termini astratti che concreti. I *brand* rispondono all’esigenza di trovare formule e modalità comuni tra diversi soggetti risolvendo così anomalie e semplificando la realtà (Bowker e Leigh Star, 1999).

4.6 Oltre all’immagine: consapevolezza, qualità e fedeltà

Secondo la letteratura, i *brand* hanno delle caratteristiche o dimensioni sia che ci si riferisca ai prodotti che alle destinazioni (Aaker, 1991; Yoo e Donthu 2001; Konecnik e Gartner, 2007): l’immagine di un *brand*, già ampiamente analizzata, la sua consapevolezza, qualità e lealtà.

La consapevolezza sta alla base della costruzione del valore di un marchio: un luogo deve essere innanzitutto conosciuto, noto al consumatore, affinché possa essere quantomeno considerato nella scelta. Alcuni ricercatori (Woodside e Lysonski, 1989) hanno individuato quattro livelli di consapevolezza a seconda della conoscenza e familiarità con il luogo. Ci sono luoghi come Afghanistan, Iraq, Birmania, che pur essendo molto noti, non sono considerati luoghi da visitare turisticamente. L’ampia copertura mediatica di questi paesi è legata a conflitti sociali che non si traduce in aumento di flussi turistici, almeno finché persistono problemi interni. La consapevolezza può essere quindi anche un tratto negativo nella costruzione di valore e reputazione dei luoghi. In alcuni casi, quando i conflitti si risolvono, come nel caso di Vietnam e Cambogia, la consapevolezza può portare ad una maggiore identificazione e quindi tradursi in maggiori scelte di viaggio. In sintesi, la notorietà è il primo passo, ma deve essere positiva affinché crei valore.

La qualità è un altro fattore importante ma allo stesso tempo, un termine fuorviante e complicato. E’ necessario distinguere la qualità intesa come superiorità di una caratteristica specifica, dalla qualità generale ovvero la sensazione e percezione complessiva di qualità: mentre la prima è facilmente misurabile distinguendo le caratteristiche oggetto d’analisi, la seconda può essere molto soggettiva e comprendere variabili diverse in base alla situazione analizzata.

La percezione generale di qualità può essere una dimensione difficile da definire con precisione, ma è vero anche che le persone fanno continuamente valutazioni in base ad una qualità generica. Sono considerazioni che cambiano in base al soggetto, al tempo e all'esperienza. Spesso la qualità viene considerata in termini di raggiungimento o superamento delle aspettative. Le destinazioni, a causa della loro natura multidimensionale e del grande numero di soggetti coinvolti, hanno difficoltà a fornire e misurare il loro livello di qualità nel tempo anche se mantenere o aumentare i propri servizi è un prerequisito essenziale nella definizione di politiche di sviluppo e competitività territoriale. Tuttavia, poiché le destinazioni non possono controllare la qualità dei servizi come fanno le imprese, questo compito è particolarmente complesso.

Alcuni studi sulla performance dei clienti di una destinazione turistica hanno integrato la dimensione della fedeltà (Fakeye e Crompton, 1991; Kozak, 2001) e analizzato il suo rapporto con l'immagine e le relative influenze attitudinali e comportamentali (Milman e Pizam, 1995). La lealtà viene misurata solitamente attraverso la ripetizione della visita o, nel caso di prodotti, la ripetizione dell'acquisto. La soddisfazione, però, non implica sempre la fedeltà del cliente (Mittal e Lasar, 1998): se da un lato, soddisfazione e riacquisto sono due aspetti positivamente collegati, la soddisfazione non è sufficiente a spiegare le intenzioni di ri-acquisto (Oliver, 1999). La presenza di barriere al cambiamento, ad esempio, spiega perché un cliente insoddisfatto potrebbe continuare con lo stesso fornitore, se non si aspetta nessun cambiamento positivo da parte dei concorrenti. Allo stesso modo, un cliente anche se soddisfatto potrebbe cambiare fornitore, se spera di ottenere risultati ancora più soddisfacenti.

Le peculiarità del settore turistico dovrebbero inoltre essere attentamente considerate nel processo di scelta. In molti casi i turisti cercano varietà e preferiscono visitare nuove destinazioni, piuttosto che sempre la stessa, cambiano i gusti e le esigenze rispetto al passato. Di conseguenza la soddisfazione dei turisti per un determinato luogo non garantisce il loro ritorno (Bigné et al., 2001).

Nel *business travel* inoltre, la scelta di una destinazione è vincolata da altri aspetti: si viaggia verso la sede di lavoro o dove si trovano i clienti e fornitori, anche se l'immagine e i *brand* potrebbero incidere nella percezione delle possibilità di business. Altre volte, forme di fedeltà possono essere legate ad investimenti finanziari come ad esempio la proprietà di una casa di vacanza. Ad ogni modo, la fedeltà non deve essere sottovalutata perché l'attaccamento emotivo è un ingrediente essenziale nella scelta turistica. La letteratura sul *branding*, sviluppatasi molto negli ultimi 40 anni, ha esplorato nuovi metodi per aggiungere valore ai prodotti e ai servizi, per creare preferenza, fiducia, fedeltà e lealtà

(Knox e Bickerton, 2003). Alcuni studi hanno dimostrato che, anche quando un consumatore compra un prodotto scontato solo per ragioni di prezzo, in realtà avrebbe preferito comprare quello con un prezzo più alto e di marca. La vera lealtà quindi non è il risultato degli sconti e, in questo senso, è particolarmente importante il concetto di *relative-attitude* (Dick e Basu, 1994):

[...] *one may hold a favorable attitude toward a brand but not purchase it over multiple occasions because of comparable or greater attitudinal extremity toward other brands... The nature of relative attitudes is likely to provide a stronger indication of repeat patronage than the attitude toward a brand determined in isolation [...]*

[...] una persona potrebbe avere un atteggiamento favorevole rispetto ad un *brand* ma non acquistarlo in molte occasioni a causa del confronto con altri *brand*... La natura degli atteggiamenti è probabile che fornisca un'indicazione più forte se il comportamento viene ripetuto piuttosto che un atteggiamento isolato [...]

Il modello dell'investimento, che in psicologia sociale prevede un confronto con le migliori alternative disponibili (qualità dell'alternativa), è stato introdotto anche negli studi sulla fedeltà nel turismo (Li e Petrick, 2008), andando a distinguere approcci comparativi (relativi) e approcci non comparativi (assoluti). L'approccio comparativo fornisce un inquadramento che comporta la scelta tra esplicite opzioni alternative ed è considerato empiricamente superiore agli approcci assoluti (Olsen, 2002).

4.7 Le caratteristiche di un *brand*: differenziazione, personalità e stabilità

Come si è già detto, in una società dove le caratteristiche dei prodotti possono essere facilmente replicate, i *brand* stanno diventando uno dei principali fattori per creare differenziazione. Inoltre, anche quando un prodotto ha le caratteristiche per essere diverso dai suoi competitor, spesso il consumatore non è motivato ad analizzare in dettaglio tutte le sue caratteristiche. L'immagine di un *brand* diventa quindi un aspetto critico perché, per molte scelte di consumo, poche persone hanno il tempo, la pazienza e la competenza di capire le reali differenze di offerta ed è più facile affidarsi ai propri preconcetti e giudizi per prendere le decisioni. Identificare le caratteristiche peculiari di un *brand* e assegnare su di esso delle immagini è un modo per differenziare un prodotto o servizio (Keller et al,

2002). La differenziazione sta alla base del posizionamento, concetto fondamentale per ogni iniziativa di marketing (Aaker, 2001).

Per differenziarsi e distinguersi, i luoghi, (Gnoth, 2007) utilizzano spesso la personalità come metafora per comunicare e sviluppare identità uniche (Caprara *et al.*, 2001; Triplett, 1994; Ekinci e Hosany, 2006). Negli ultimi tre decenni c'è stata una proliferazione di studi sull'immagine ma la personalità, intesa come la serie di caratteristiche e tratti umani associati e percepiti rispetto ad una destinazione, è stata ancora poco esplorata, sebbene la sua validità sia già comprovata (Henderson, 2000; Morgan, Pritchard e Piggott, 2002; Hosany, Ekinci e Uysal, 2007). Attraverso l'analisi del testo di materiali turistici pubblicitari, ad esempio, Santos (2004) rivela che il Portogallo viene identificato con una personalità "contemporanea", "moderna", "sostanziosa" e "tradizionale" dai media americani. Secondo altri studi, l'Europa è tradizionale e sofisticata; il Wales onesto, invitante, romantico e razionale; la Spagna amichevole, passionale e familiare; Londra aperta, non convenzionale, vibrante e creativa, ma anche conservativa, raffinata, civilizzata ed eccentrica (Morgan, Pritchard e Pride, 2002; 2010; 2011). Henderson (2000) nel suo studio sul *brand* "Asia Singapore" identifica sei caratteristiche della destinazione: cosmopolita, giovane, vibrante, moderna, affidabile e confortevole.

Un'altra caratteristica molto importante per i *brand* è la stabilità: il valore o *brand equity* aumenta con il livello di sicurezza, ovvero quando un consumatore sa esattamente cosa sta comprando. Nel caso di destinazioni turistiche, alla base c'è un luogo fisico e geografico, che non è statico ma in continuazione evoluzione: non solo la stagionalità e il clima potrebbero variare rispetto alle aspettative; anche le stesse condizioni meteo giornaliere. Innumerevoli fattori influenzano il territorio e il suo paesaggio fisico a medio e lungo termine (lo sviluppo economico, nuovi flussi migratori, nuovi interventi e azioni politiche) andando ad incidere sul ciclo di vita di una destinazione (Butler, 1980) considerato uno dei principali modelli di riferimento teorico negli studi sul turismo.

4.8 Brand, luoghi, simboli e slogan: usi e strumenti

Gli esperti di *brand* utilizzano diversi strumenti per promuovere l'immagine di un paese, in particolare l'utilizzo di luoghi, di *slogan* o *taglines* facendo leva su messaggi semplici, ripetuti e d'appeal, cercando di distinguersi dai concorrenti. Alcune ricerche tra gli operatori (Park e Petrick, 2006) hanno evidenziato che gli *slogan* sono considerati importanti (*mean* = 4.14), ma i luoghi lo sono di più (*mean* = 4.86).

Tra gli *slogan* più conosciuti c'è quello coniato dall'Ente Nazionale Spagnolo "Everything under the sun" ora convertito in "I need Spain", che verrà analizzato più in dettaglio nel sesto capitolo, oppure quello dell'India implementato nel logo "Incredibile India". Esistono tutta una serie di loghi territoriali e relativi *pay-off* che vanno al di là del turismo, come lo slogan scozzese "Silicon Glen". Da questo punto di vista, numerose sono le città che hanno creato *slogan* per unire azioni di pianificazione urbana e sviluppo di città dell'informazione ad alta tecnologia e sviluppo tecnologico (Massey et al., 1992). La promozione di immagini collegate all'alta tecnologia sono state per molto tempo considerate una soluzione per molti problemi urbani, proponendo la riconversione di spazi industriali in declino, la promozione della coesione sociale, aumento di competitività e il miglioramento di meccanismi di governante. Per fornire qualche esempio: Osaka (*intelligent city*) Barcelona (*telematics city*), Amsterdam (*information city*) e Manchester (*wired city*). In realtà, difficilmente gli obiettivi sintetizzati in un logo si concretizzano poi realmente sul territorio e il significato dei loro messaggi raramente si avvicina alla realtà territoriale.

Alcune campagne orientate a promuovere prodotti territoriali, inoltre, tendono a sottolineare i fattori tecnologici di un territorio, mostrando un'immagine "avanzata e sviluppata" mentre il turismo tende, in genere, a basarsi ancora su caratteristiche legate alla natura incontaminata, alla storia e alla cultura: due immagini inevitabilmente in conflitto tra loro (Papadopoulos, 2004). In questo senso, ad esempio, l'Irlanda ha sovrapposto la comunicazione dell'immagine di paese autentico con quella di un luogo high-tech per attirare esperti di software (Kotler, 1994). Al di là degli effettivi risultati delle campagne, di cui non si entrerà qui in specifico, affinché si crei un valore sinergico è sensato ridurre i messaggi conflittuali dei *brand* collegati ad un territorio, facendo sinergia tra settori economici diversi (Holmefjord, 2000). Le campagne turistiche e quelle di attrazione di investimenti non funzionano diversamente nella logica, ma sono spesso realizzate da istituzioni e agenzie diverse, poco coordinate tra loro con inevitabile creazione di immagini incongruenti e sovrapposte tra loro.

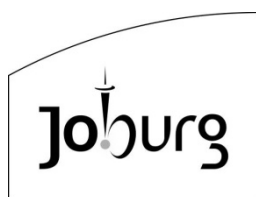
E' interessante inoltre distinguere i cosiddetti "brand territoriali strategici" come Amsterdam "Iamsterdam" in cui alla base c'è una strategia specifica di comunicazione, dai "brand territoriali organici", come il romanticismo parigino, basato su percezioni ed immagini non necessariamente legate da azioni specifiche.

E' importante anche distinguere i loghi territoriali *corporate*, riferimenti alle istituzioni, dai loghi territoriali in senso stretto, legati unicamente alla destinazione: una

piccola differenza, ma con implicazioni strategiche e di promozione non banali, soprattutto a livello organizzativo (Anholt e UNWTO, 2009).

Le immagini visive ed i simboli, come le bandiere, gli stemmi, gli edifici importanti, sono spesso utilizzate nei loghi di enti del turismo e istituzioni pubbliche e rappresentano, nella gran parte dei casi, la porta di accesso per la conoscenza delle destinazioni turistiche: basti pensare alla Torre Eiffel, al Big Ben, alla Piazza Rossa, alla Statua della Libertà, alla Sydney Opera House o al Colosseo. Anche gli eventi possono diventare un modo per comunicare un luogo e le sue caratteristiche, come ad esempio l'*Oktoberfest* per Monaco di Baviera o il Carnevale di Rio de Janeiro. Ovviamente questi sono solo i casi più eclatanti, ma tutta una serie di paesi e di città cercano di costruire le loro identità e immagini scegliendo tra le caratteristiche più interessanti, uniche ed attrattive del luogo, sintetizzandole così in loghi e *slogan*.

La città di Johannesburg, ad esempio, ha realizzato un marchio che intende comunicare un'immagine informale e un'idea di rinnovamento della città. Il nome ufficiale rimane Johannesburg, ma Jo'burg già utilizzata in maniera colloquiale dai suoi abitanti, è il termine utilizzato nelle campagne di marketing per trasmettere un lato più seducente e moderno della città, entusiasmo e ottimismo. Il logo (figura 4.1) vuole comunicare un senso di rinnovamento richiamando alcune icone simbolo della città: il punto esclamativo, incluso nella "b" stilizzata, rappresenta il punto di riferimento principale di Johannesburg, la torre Hillbrow, mentre il punto d'oro del logo si riferisce alla sua identità passata di città mineraria (Vanolo, 2012). Lo slogan "a world class African city" identifica sia l'elemento urbano "city", che l'identità "African", aggiungendo un tocco di stile, eleganza e internazionalità con le parole "world class".



a world class African city

Figura 4.1 Logo *Joburg*
Fonte: Vanolo (2012)

4.9 Etica e *brand*

Loghi, *slogan* e campagne promozionali hanno una grande influenza nel forgiare le identità di un luogo e nel creare un sistema ampio di rappresentazioni, che influenza il modo in cui immagini e rappresentazioni si formano in un processo spontaneo di

semplificazione della complessità. Analizzare il *destination branding* e in generale il *branding* territoriale, costringe ad affrontare una questione etica⁴, a capire come le campagne di comunicazione utilizzano le identità e il capitale sociale e simbolico (Butler, 2001; Webb, 2009). Sicuramente il postmoderno⁵ permette più possibilità, espressioni e forme di rappresentazione, incluso l'identità dei luoghi (Borgerson e Schroeder, 2005). Un approccio critico necessita però di componenti sostenibili che siano legate al grado di autenticità e di auto-rappresentazione, di un corretto rapporto visitatori-locali.

Il *branding* dovrebbe identificare e ampliare l'*ethos* del luogo⁶ e non limitarlo e stereotiparlo, trasmettendo rappresentazioni che siano il più possibile vicine alla realtà e che uniscano elementi di tradizione e di modernità. Le percezioni del capitale sociale di un luogo vanno identificate celebrando le tradizioni, il modo di vivere, le manifestazioni culturali passate ma anche gli impegni presenti e le prospettive future, evitando esagerazioni e messaggi fuorvianti.

Non è possibile “vendere” un territorio, sia turistico che attrarre persone o investimenti, senza porsi il problema della sua complessità geografica. L'autenticità è qualcosa di difficile, se non impossibile da cogliere, che si perde nel momento stesso che si realizza. Per questo diventa difficile scegliere, sintetizzare e rappresentare tutto questo in un logo o in uno *slogan*. Inoltre, le scelte nelle rappresentazioni delle culture, delle etnie e delle tradizioni, dovrebbero essere attente, riconoscendo che l'*ethos* di un luogo è composto sia da forma che da contenuto, aspetti altrettanto importanti, basti pensare alla produzione di messaggi molto affascinanti e d'appeal ma incomprensibili.

La retorica visuale analizza e inquadra i messaggi che stanno alla base del linguaggio e della comunicazione (Scott, 1994) cercando metodi e modi di persuasione efficace (Campelo, Aitken e Gnoth, 2011). In altri termini, è uno strumento deliberativo, per fornire informazioni sulla cultura delle persone e per aumentare la consapevolezza rispetto a determinati luoghi. Le immagini forniscono risorse per modellare e aumentare:

[...] la nostra conoscenza sul mondo, sull'identità delle persone e sui luoghi [...]
(Schroeder e Borgerson, 2005).

⁴ Per etica si intende il generale consenso sulla verità e sulla morale nelle nostre società che guida le scelte separando ciò che è giusto da quello che è sbagliato, quello che è buono da quello che è cattivo.

⁵ In una prospettiva post-moderna, l'etica è un concetto multiplo e non lineare piuttosto che una idea precostituita (Cherrier, 2007).

⁶ Per *ethos* di un luogo si intende l'essenza originale (Reynolds, 1993) che modella, caratterizza e crea l'unicità di un luogo (Kotler e Gertner, 2002) e si basa principalmente sui significati di capitale sociale, sul modo in cui le relazioni tra le persone e l'ambiente si instaurano e modellano le abitudini.

Le immagini e i *brand*, non sono però solo percezione visiva ma anche simboli costruiti dalle convenzioni di una particolare cultura (Scott, 1994). Dietro all'immagine esiste un insieme di credenze e di rappresentazioni che comunica i suoi valori e li mette in risalto, perpetuandone regole e convenzioni. Esserne consapevoli è il primo passo per una corretta gestione.

4.10 Turisti, residenti e *brand*: politiche competitive e sostenibili

Le implicazioni etiche nel marketing e nella comunicazione dei luoghi vanno considerate da due prospettive: dal lato della domanda e dell'offerta. Secondo Aaker (1991) il *brand* comprende infatti due dimensioni:

- l'identità del *brand* ovvero l'immagine dell'organizzazione sul mercato (offerta);
- l'immagine del *brand* legata alle percezioni formate nei consumatori (domanda);

Se si considera questa distinzione, la sfida per gli enti e le istituzioni di promozione turistica è posizionare una destinazione aumentando la congruenza delle attività di marketing e comunicazione tra identità e immagine del *brand*.

I contenuti e le immagini scelte per rappresentare un territorio attraverso un *brand* sono importanti sia in una prospettiva interna, per i residenti, sia esterna, per i turisti (De Chernatony e McDonald, 2003; Konecnik e Go, 2008; Gartner e Ruzzier, 2011).

La prospettiva interna fa riferimento nelle aziende alle risorse umane che, nel caso dei luoghi, diventano gli stessi abitanti, intesi come valore per gestire e comunicare in maniera positiva un luogo, e poterlo promuovere anche all'esterno. I residenti modellano costantemente e danno forma a *brand* territoriali attraverso la rappresentazione simbolica della loro cultura, delle loro abitudini e tradizioni (Bourdieu, 1986). Il loro atteggiamento nei confronti del turismo, dei turisti e dell'immagine della loro stessa comunità è fondamentale se si cerca di analizzare aspetti come la legittimità dell'autenticità e le identità. Il principale problema legato al luogo è il rischio di travisare, di creare e perpetuare degli stereotipi (anche sulle persone): un rischio che inevitabilmente va gestito e limitato, cercando di utilizzare il *brand* come strumento positivo per espandere e rinforzare la cultura di un luogo (Gnoth, 2007).

Le percezioni delle immagini proiettate sulla popolazione locale, sono importanti perché definiscono gli atteggiamenti degli stessi abitanti e il tipo di supporto e rapporto dato allo sviluppo turistico (Bramwell e Rawding, 1996). Per questo le destinazioni dovrebbero includere sempre un input locale nella pianificazione e nello sviluppo delle attività turistiche. Il coinvolgimento della comunità genera una visione condivisa del

territorio e delle possibili strategie di sviluppo. Solo in questo modo la comunità potrà acquisire un ruolo attivo nell'attività economica e creare condizioni e qualità della vita che costituiscano, innanzitutto un benefit per i residenti e fungano poi anche da fattore di attrazione turistica.

Una prospettiva esterna è invece legata alla domanda (che può essere diretta al consumatore finale o attraverso intermediari) e tende ad avere come obiettivo l'incremento delle vendite. In questo senso, territori e destinazioni devono necessariamente mantenere le promesse fatte, attraverso le attività di promozione e le immagini veicolate: è fuorviante e controproducente creare aspettative che non possono poi essere soddisfatte. Gli agenti indotti di informazione possono intaccare l'immagine di una destinazione a lungo termine, formando delle aspettative irrealistiche. L'etichettare luoghi sottosviluppati come "intoccati", "paradisiaci" o "sensuali" può, ad esempio, portare effetti negativi sia nell'esperienza turistica sia nelle implicazioni psico-sociali dei locali (Britton, 1979).

La costruzione di un'immagine territoriale ha delle conseguenze politiche. Chi ha, di fatto, la responsabilità di scegliere e definire le identità e le immagini di un *brand* con cui rappresentarsi? I *brand* territoriali hanno senso solo se inseriti in un piano di coordinamento di sviluppo turistico e di coinvolgimento territoriale. Al contrario, la definizione dei *brand* territoriali è spesso un'azione isolata, non collegata ad un adeguato processo di pianificazione, organizzazione, di gestione e di coinvolgimento del territorio.

La rivitalizzazione dei luoghi richiede molto di più che il solo sviluppo di prodotti e delle loro immagini. Il senso del luogo, ricreativo e non, è un processo che coinvolge la formulazione delle strategie, a partire dal livello urbano, su modelli concettuali fondati sulla società civile e sull'idea di pianificazione come dibattito continuo. La percezione dell'ambiente è legata anche alle esperienze e alle reali modifiche strutturali di un luogo e non solo su una semplice campagna di promozione, altrettanto importante e forse più facile da organizzare, ma che perde valore se non è inserita in una visione di *governance* più ampia. Per questo è importante che le strategie territoriali prevedano alla base una comunicazione "primaria" ovvero politiche territoriali direttamente collegate a modifiche concrete, sociali ed economiche, legate alla qualità dei servizi, alla gestione degli eventi, agli incentivi finanziari per il business e non solo politiche architettoniche di spazi pubblici, urbani, regionali o simboli nazionali.

Il marketing e le campagne promozionali sono solo una comunicazione "secondaria" che può riaffermare o contraddire l'esperienza, sebbene la congruenza tra i due messaggi, primario e secondario, contribuisce in maniera determinante alla reputazione positiva e alla fiducia nei confronti del luogo.

Le politiche di promozione e *branding* dovrebbero considerare inoltre lo *storytelling* (Sandercock, 2003) per cercare di gestire la comprensione delle impressioni dei potenziali visitatori, investitori e abitanti. I marchi territoriali che non partono da un riconoscimento della spazialità possono avere appeal, ma non sono completi: il processo di *branding* deve creare e considerare narrative che tengano in considerazione la forza della componente geografica, le caratteristiche di un territorio e le sue necessità.

Fare *branding* non significa costruire su una tabula rasa, ma implica un'articolazione e una complessità che deve (ri)trovare nella geografia le radici delle identità, e nella politica la possibilità di confronto e dibattito locale per gestire meglio il futuro. Immaginare lo spazio composto da differenze e interrelazioni consente il riconoscimento politico della possibilità di traiettorie alternative (Massey, 1999). Fare *branding* è un impegno collettivo, una strategia comune, uno sforzo più ampio che comunicare efficacemente i lati positivi di un luogo (Knapp e Sherwin, 2005). Il *branding* dovrebbe dialogare con la pianificazione territoriale e non ridursi alla definizione di un *brand* o un logo da utilizzare a livello visivo: non mostrare solo le punte di diamante e nascondere le problematiche, ma essere uno stimolo per rendere comprensibile e gestire la complessità.

Il mercato globale è sempre più competitivo e tutte le destinazioni sia quelle mature che quelle emergenti, sono costrette a ripensare al loro sviluppo territoriale e turistico considerando i potenziali “vantaggi competitivi” in relazione anche alle esperienze di viaggio offerte. I *brand* offrono la possibilità a paesi, regioni, città, indipendentemente dalla grandezza del loro territorio o del budget di promozione, di gestire con attenzione la loro appartenenza attraverso forme di governo inclusive, che considerino la molteplicità degli spazi. In questa accezione, il mondo non è piatto, come indicato da Levitt, ma anche uno spazio dinamico, curvo e multidimensionale (Pike, 2009).

La gestione corretta di una destinazione dovrebbe essere intesa come esercizio di coordinamento tra diverse variabili, come le infrastrutture turistiche, i trasporti, la qualità dei servizi locali e lo sviluppo di altri settori produttivi, affinché la competitività sia sostenibile, possa andare oltre al numero di arrivi e di spesa e si poggia su aspetti più ampi di esperienza di viaggio e qualità della vita.

Contrariamente a quanto si pensi e, come già sottolineato nei capitoli precedenti, la gestione dell'immagine di una destinazione non riguarda solamente la comunicazione, ma presuppone un esercizio di identificazione, organizzazione e coordinamento tra attori dell'offerta locale, sia privati che pubblici, per lo sviluppo di soluzioni organizzative locali che possano competere in maniera sostenibile anche a livello globale.

5° CAPITOLO

Strumenti per misurare la competitività e le immagini

La geografia economica non ignora
gli squilibri ma ne studia
l'attenuazione e il superamento con lo
sviluppo
Ernesto Massi

Il globale è locale in tutti i suoi punti
Bruno Latour

5.1 L'importanza della misurazione

Nei precedenti capitoli sono state approfondite le nozioni di competitività territoriale, di immagine e di *branding* applicate in particolar modo al settore turistico. L'analisi riprenderà questi temi affrontando più in dettaglio i principali metodi utilizzati per la loro misurazione, andando così ad individuare alcune correlazioni e spunti utili a comprendere meglio la questione all'interno della disciplina geografica. La scelta del metodo più adatto a misurare un fenomeno e poterlo così valutare è estremamente importante dal punto di vista scientifico. Purtroppo i temi qui affrontati sono spesso oggetto di ambiguità e di scarsa chiarezza metodologica, visti anche i numerosi approcci interdisciplinari utilizzati. Di conseguenza, l'analisi non ambisce ad essere né completa né esaustiva, ma ha l'obiettivo di contribuire alla sistematizzazione delle diverse tematiche, a permettere l'osservazione di alcuni comportamenti e a fornire alcuni spunti per la ricerca.

5.2 Misurare la competitività territoriale

Se già nella sua definizione il concetto di competitività territoriale comporta una serie di difficoltà e limiti, ulteriori problemi emergono con la sua misurazione. Gli indicatori che, per tradizione, sono stati più utilizzati per misurare la competitività territoriale fanno riferimento ai prezzi (relativi), ai costi (per unità di prodotto), alla produttività e alla performance aziendale: tutti strumenti legati ad un approccio classico di matrice economico-manageriale. Si tratta di indicatori elaborati per l'impresa (approccio microeconomico) e solo successivamente estesi al territorio: ad esempio i prezzi relativi di un paese al tasso di cambio reale, i costi per unità di prodotto, il monte salari/prodotto, le esportazioni e il saldo della bilancia dei pagamenti con il rapporto importazioni/PIL, etc.

Questo tipo di approccio ha dei limiti evidenti, e già da tempo alcune analisi hanno iniziato a misurare la competitività prendendo in considerazione non solo le aziende e la loro *performance*, ma anche i legami con i cittadini e, in generale, la qualità della vita.

A partire dagli anni '90 con l'elaborazione dell'Indice di Sviluppo Umano⁷ si iniziò a consolidare una forma alternativa di misurazione dello sviluppo nazionale che affiancasse al reddito due componenti alla base dello sviluppo umano come la salute e la conoscenza (UNDP, 1990). Un singolo indicatore difficilmente può fornire un quadro completo dello sviluppo umano⁸ ma ciò che interessa è l'influenza che questo tipo di approccio ha avuto progressivamente, anche se lentamente, sulla misurazione della competitività territoriale.

Oggi uno dei principali studi che confronta la competitività nazionale a livello internazionale è il *Global Competitiveness Report*, pubblicato ogni anno dal *World Economic Forum*⁹, uno dei maggiori organismi ad occuparsi del tema (Schwab 2009; 2011, Schwab e Porter, 2007).

Tra gli studi più influenti e meglio conosciuti sulla competitività territoriale va incluso anche il *World Competitiveness Yearbook* dell'*Institute for Management Development* (IMD, 2011) che nel 2011 ha analizzato i dati di 59 paesi in base a 331 indicatori suddivisi in quattro grandi categorie di efficienza¹⁰. Dal 1989 la *business school* dispone di un centro studi specifico, il *World Competitiveness Center*, impegnato a raccogliere ed elaborare dati sulla competitività dei principali paesi industrializzati attraverso una rete di istituti partner in tutto il mondo.

A livello Europeo il *World Economic Forum* ha recentemente pubblicato *The World Economic Forum's Europe 2020 Competitiveness Report* (Schwab, 2012), il primo di una serie di studi sulla performance europea che analizza stati membri e candidati della Comunità Europea in base a sette parametri: 1) ambiente imprenditoriale, 2) agenda digitale, 3) innovazione, 4) istruzione e formazione, 5) mercato del lavoro e dell'occupazione, 7) inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

⁷ *The Human Development Index* (HDI) è stato elaborato dall'economista Mahbub ul Haq con la collaborazione di Amartya Sen per conto dell'United Nations Development Programme.

⁸ E' utile considerare altri dati come ad esempio le disuguaglianze di genere, la partecipazione politica e la povertà.

⁹ Dal 2004 lo studio analizza i principali paesi in base al *Global Competitiveness Index* sviluppato da Xavier Sala-i-Martin e Elsa V. Artadi (Sala-i-Martin e Artadi, 2004); prima del 2004, i dati si riferivano a livello macroeconomico al *Growth Development Index* di Jeffrey Sachs mentre a livello microeconomico al *Business Competitiveness Index* di Michael Porter.

¹⁰ Nel recente report 2012 i criteri utilizzati sono stati 329.

Macroarea	Pilastr
Efficienza economica	1.1 Economia interna 1.2 Commercio internazionale 1.3 Investimenti internazionali 1.4 Occupazione 1.5 Prezzi
Efficienza del governo	2.1 Finanza pubblica 2.2 Politiche fiscali 2.3 Quadro istituzionale 2.4 Sicurezza giuridica 2.5 Quadro sociale
Efficienza privata	3.1 Produttività ed efficienza 3.2 Mercato del lavoro 3.3 Finanza 3.4 Gestione privata 3.5 Attitudini e valori
Infrastrutture	4.1 Di base 4.2 Tecnologiche 4.3 Scientifiche 4.4 Salute e ambiente 4.5 Educazione

Tabella 5.1 Parametri misurati nel *World Competitiveness Yearbook*

Fonte: IMD (2011)

Anche l'Unione Europea ha recentemente contribuito agli studi sulla competitività elaborando un nuovo indice a livello regionale: un indicatore composito che fornisce una descrizione sintetica della competitività territoriale per tutte le regioni NUTS2 nei 27 Stati membri dell'Unione Europea. Basato sull'Indice di competitività globale del *World Economic Forum* (WEF), questo nuovo strumento ne modifica leggermente l'approccio, raggruppando gli indicatori in undici pilastri suddivisi in tre gruppi: 1) i pilastri di base, 2) i pilastri relativi all'efficienza e 3) quelli di innovazione (tabella 5.2).

Gruppi	Pilastr
Base	Istituzioni Stabilità macroeconomica Infrastrutture Salute Qualità dell'educazione primaria e secondaria
Efficienza	Educazione superiore Formazione e apprendimento permanente Efficienza del mercato del lavoro Ampiezza del mercato
Innovazione	Preparazione tecnologica Sofisticazione del business Innovazione

Tabella 5.2 Gruppi e Pilastr *The World Economic Forum's Europe 2020 Competitiveness Report*

Fonte: Schwab (2012)

Per analizzare correttamente la competitività territoriale è evidente che non si deve fare riferimento solo agli aspetti economici di un'area, ma a molte altre dinamiche multidisciplinari. Utilizzare un approccio come quello elaborato dal progetto ESPON ad esempio, permette di includere importanti caratteristiche spaziali tra cui l'attrattività

territoriale, l'incremento continuo della qualità, la valorizzazione del paesaggio culturale, l'uso sostenibile delle risorse (naturali, economiche, sociali) e la valutazione preventiva delle politiche, dei programmi, dei progetti.

L'uso esclusivo di indicatori economici non è sufficiente ad un'analisi completa nemmeno nelle sole analisi di competizione economica. Gli studi sull'*entrepreneurial city*, ad esempio, stanno analizzando sempre nuove combinazioni di fattori economici ed extra-economici che incrementino la competitività territoriale (Jessop, 1997), facendo riferimento al concetto di qualità della vita, di prosperità, felicità e benessere, temi in continua evoluzione e dibattito. Altre ricerche come quelle di Holt-Jensen (2000) hanno esaminato la qualità della vita considerando la sua importanza in termini di identità e inclusione sociale, valore, senso di appartenenza e sviluppo di reti di capitale sociale.

La geografia economica entra a pieno titolo come disciplina che analizza gli elementi costitutivi della capacità competitiva territoriale. Un paese può presentare gradi diversi di competitività a seconda della sua capacità di pianificazione e gestione territoriale. La capacità competitiva poggia e si sviluppa principalmente su tre diverse componenti in grado di generare vantaggi competitivi: la dotazione di risorse tecnologiche, organizzative e territoriali. Se il ruolo e l'importanza attribuita alla capacità tecnologica e organizzativa è data a priori, qualche chiarimento può essere utile per la componente territoriale:

[...] se la natura dei vantaggi competitivi basati sulle componenti tecnologiche e organizzative consente loro di prescindere - almeno in parte - dai fattori di territorialità, i vantaggi innescati dalle componenti geografiche hanno alla loro base delle risorse intrasferibili, in quanto tali vantaggi sono fondati sull'ambiente sociale e sui caratteri storico-culturali presenti in ciascun sistema territoriale. In altri termini, la risorsa competitiva è allocata nel concetto della "territorialità", ossia con il processo di identificazione che ciascuna collettività ha intessuto con il proprio territorio, con la fase raggiunta dall'organizzazione dei fattori territoriali, dalla coesione sociale, dai valori culturali che si sono affermati localmente nonché - per mirati comparti produttivi - dai beni artistici, paesaggistici, ambientali [...] (Celant, 2000).

Le immagini territoriali sono elementi e risorse geografiche "non trasferibili" che identificano e rappresentano un territorio, anche attraverso la creazione e sviluppo di *brand*, influenzando il livello complessivo di competitività territoriale. Difficilmente però la misurazione di immagini e *brand* territoriali viene inclusa negli studi sulla competitività: a

volte coincide con lo stesso risultato complessivo di analisi e classifiche sulla competitività, oppure attraverso indagini con parametri molto simili.

Rispetto agli studi citati è interessante notare come nel *The Global Competitiveness Index* non si trovi nessun riferimento alla misurazione dell'immagine eccetto un piccolo legame nella sotto-area “fiducia e solidità” all'interno del pilastro “sviluppo del mercato finanziario” (vedi tabella 5.3).

Macro Aree	Pilastri	Peso %	Sotto-aree	Peso %
Requisiti fondamentali	Istituzioni	25%	Istituzioni private Istituzioni pubbliche	75% 25%
	Infrastrutture	25%	Trasporti Energia e telecomunicazioni	50%
	Ambiente macroeconomico	25%		
	Salute e istruzione primaria	25%	Salute Istruzione primaria	50% 50%
Stimolatori di efficienza	Istruzione superiore e training	17%	Quantità dell'istruzione Qualità dell'istruzione Specializzazione al lavoro	33% 33% 33%
	Efficienza nel commercio	17%	Competizione Qualità della domanda	67% 33%
	Efficienza nel mercato del lavoro	17%	Flessibilità Efficiente uso del talento	50% 50%
	Sviluppo del mercato finanziario	17%	Efficienza Fiducia e solidità	50% 50%
	Tecnologia	17%	Adozione della tecnologia Uso dell'ITC	50% 50%
	Ampiezza del mercato	17%	Mercato domestico Mercato estero	75% 25%
Innovazione e sviluppo	Sviluppo degli affari	50%		
	Innovazione	50%		

Tabella 5.3 Macro aree, pilastri e sottoaree per calcolare la performance complessiva
Fonte: WEF (2011)

Nelle analisi sulla competitività territoriale dell'*International Institute for Management Development* (IMD) sono invece inseriti una serie di indicatori collegati all'immagine all'interno del pilastro “Efficienza privata” alla sezione “atteggiamenti e valori” (vedi tabella 5.4).

	Atteggiamenti e valori	Considerazioni
3.5.01	Atteggiamento rispetto alla globalizzazione	Tendenzialmente positiva?
3.5.02	Immagine all'estero	Incoraggia lo sviluppo del business?
3.5.03	Cultura nazionale	Aperta nei confronti dell'esterno?
3.5.04	Flessibilità e adattabilità	delle persone nei confronti dei cambiamenti?
3.5.05	Necessità di riforme economiche e sociali	E' considerato un fattore importante?
3.5.06	Sistema di valori	E' a supporto della competitività?
3.5.07	Valori dell'azienda	Tengono in considerazioni i lavoratori?

Tabella 5.4 Atteggiamenti e valori sezione 3.5 *World Competitiveness Yearbook*
Fonte: IMD (2011)

5.3 Come calcolare la competitività turistica

L'esigenza di viaggiare per piacere si manifesta nelle persone solo dopo la sopravvivenza economica, il lavoro e il guadagno, collocando il turismo tra i principali motivi di svago, di relax, di auto-realizzazione e conoscenza della società contemporanea. Le persone sono motivate dai bisogni insoddisfatti: si danno per scontato quei bisogni primari già realizzati ricercando sempre maggiori stimoli (Maslow, 1943). Dal lato della domanda, una vacanza implica la ricerca della soddisfazione di un bisogno, la diversità rispetto alla propria vita quotidiana. Dal lato dell'offerta invece, le destinazioni turistiche si trasformano per mezzo dell'azione di operatori turistici locali e non locali, in modo gestito e non gestito, coordinato e non coordinato (Crouch e Ritchie, 1999). Considerando che molte destinazioni turistiche hanno raggiunto lo stadio di sviluppo più maturo (Go e Govers, 2000) sono sempre più frequenti gli sforzi da parte di enti territoriali nel valutare, migliorare e comunicare i propri *asset* e punti di forza (Malecki, 2002) con relativo aumento dei metodi e strumenti di misurazione della competitività turistica. Dunque, come determinare i fattori determinanti nel successo di una destinazione turistica? Esistono relazioni con la competitività territoriale?

Molte analisi inseriscono il turismo come fattore determinante nell'analisi sulla competitività territoriale: tra queste il *Competitiveness Monitor* (CM), un indice sviluppato dal *World Travel and Tourism Council* (WTTC)¹¹ che valuta le nazioni in termini di competitività relativa in oltre 200 paesi attraverso un set di indicatori socio-economici¹² suddivisi per 1) prezzo, 2) apertura del territorio, 3) tecnologia, 4) infrastrutture, 5) turismo, 6) sviluppo sociale, 7) ambiente e 8) competitività delle risorse umane (Gooroochurn e Sugiyarto, 200).

Il *World Economic Forum* pubblica ogni due anni un report specifico per la competitività turistica, il *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI) uno dei principali riferimenti sul tema. Lo studio riprende alcuni indicatori più generici di competitività territoriale del *The Global Competitiveness Index* e confronta oltre 130 paesi attraverso una valutazione di 3 macroaree, 14 pilastri e relativi sotto indicatori¹³ (vedi tabella 5.5).

¹¹ Con la collaborazione dell'Istituto *Christel DeHaan Travel Research* (TTRI) e la Università di Nottingham.

¹² Tali indicatori sono disponibili attraverso la Banca Mondiale e il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP).

Aree	Pilastr	Indicatori
Quadro normativo	Legislazione e normativa	1.1 Prevalenza di proprietà straniera 1.2 Diritti di proprietà 1.3 Impatto sul business di norme in materia di investimenti diretti esteri 1.4 Requisiti per il visto 1.5 Apertura sugli accordi bilaterali dei servizi aerei 1.6 Trasparenza del processo decisionale del governo 1.7 Tempo richiesto per avviare un'impresa 1.8 Costi per avviare un'impresa 1.9 Impegni GATS
	Sostenibilità ambientale	2.1 Rigore della normativa ambientale 2.2 Applicazione della normativa ambientale 2.3 Sostenibilità dello sviluppo dell'industria turistica 2.4 Emissioni di anidride carbonica 2.5 Concentrazione 2.6 Specie minacciate 2.7 Ratifica dei trattati ambientali
	Sicurezza pubblica	3.1 Costi del terrorismo 3.2 Affidabilità dei servizi di polizia 3.3 Costi della criminalità e della violenza 3.4 Incidenti stradali
	Salute e igiene	4.1 Densità fisica 4.2 Adeguato accesso ai servizi igienici 4.3 Accesso all'acqua potabile 4.4 Posti letto ospedalieri
	Turismo come settore prioritario	5.1 Industria turistica come priorità 5.2 Spesa del governo per il turismo 5.3 Efficacia delle attività di marketing e <i>branding</i> 5.4 Completezza dei dati turistici annuali 5.5 Tempestività nel fornire dati turistici mensili e trimestrali
Infrastrutture e ambiente	Infrastrutture aeree	6.1 Qualità delle infrastrutture di trasporto aereo 6.2 Chilometri di posti disponibili a uso domestico 6.3 Chilometri di posti disponibili a livello internazionale 6.4 Partenze per mille abitanti 6.5 Densità aeroportuale 6.6 Numero di compagnie aeree operative 6.7 Rete di trasporto aereo internazionale
	Infrastrutture terrestri	7.1 Qualità delle strade 7.2 Qualità delle infrastrutture ferroviarie 7.3 Qualità delle infrastrutture portuali 7.4 Qualità della rete di trasporti a terra 7.5 Densità delle strade
	Infrastrutture turistiche	8.1 Stanze d'albergo 8.2 Presenza delle maggiori compagnie di autonoleggio 8.3 Bancomat abilitati a carte di credito
	Infrastrutture tecnologiche	9.1 Volume di internet per business 9.2 Utenti internet 9.3 Linee telefoniche 9.4 Utenti internet a banda larga 9.5 Utenti telefoni cellulari
	Competitività dei prezzi del settore turistico	10.1 Tasse aeroportuali 10.2 Potere d'acquisto 10.3 Portata ed effetto della tassazione 10.4 Livello di prezzo del carburante 10.5 Indice dei prezzi alberghieri
Risorse umane, culturali e naturali	Risorse umane	11.1 Iscrizioni alla scuola primaria 11.2 Iscrizioni alla scuola secondaria 11.3 Qualità del sistema educativo 11.4 Disponibilità locale di servizi di ricerca e formazione 11.5 Estensione della formazione del personale 11.6 Pratiche di assunzione e licenziamento 11.7 Facilità di assumere manodopera straniera 11.8 Presenza HIV 11.9 Impatto sul business per la presenza HIV/AIDS 11.10 Speranza di vita
	Affinità per il turismo	12.1 Apertura turistica

		12.2 Atteggiamento della popolazione verso i visitatori stranieri 12.3 Volume di viaggi d'affari consigliati
	Risorse naturali	13.1 Numeri di siti naturali Patrimonio Unesco 13.2 Aree protette 13.3 Qualità dell'ambiente naturale 13.4 Totale di specie conosciute
	Risorse culturali	14.1 Numero di siti culturali Patrimonio Unesco 14.2 Numero di stadi 14.3 Numero di fiere ed esposizioni internazionali 14.4 Esportazioni di industrie creative

Tabella 5.5 Aree, pilastri indicatori *Global Competitive Index*
Fonte: WEF (2011)

Gli indicatori utilizzati nel determinare la competitività territoriale, riguardano però spesso aspetti relativamente poco influenti nelle scelte turistiche (come ad esempio la qualità delle strade) e poco legati agli aspetti emozionali presenti nelle immagini e nella percezione di una destinazione. Cercando i collegamenti con la misurazione dell'immagine, è interessante evidenziare tre indicatori nella quinta sezione del *Travel & Tourism Competitiveness Index*, legata alla priorità assegnata al settore turistico:

- 5.1 Industria turistica come priorità;
- 5.2 Spesa del governo per il turismo;
- 5.3 Efficacia delle attività di marketing e *branding*;

Mentre l'indicatore 5.2 relativo alla spesa del governo per il turismo (in percentuale sul totale del budget) è un valore raccolto attraverso il *Tourism Satellite Account* dell'UNWTO, gli altri due indicatori (5.1 priorità assegnata dal governo al settore turistico e 5.3 efficienza del marketing e del *branding*) si basano su un sondaggio condotto direttamente dal *World Economic Forum*.

Sarebbe importante considerare la misurazione dei brand e delle immagini turistiche sia rispetto alle specifiche attività di marketing e promozione poste in essere dalla destinazione, sia come risultato complessivo di una più generica percezione dell'immagine di un luogo da parte dei visitatori effettivi o potenziali.

5.4 Destinazioni: il problema della scala

Quando si inizia ad affrontare il tema della competitività territoriale, uno dei problemi che si ripropongono, anche in ambito turistico, è la scelta della scala geografica: con che ampiezza definiamo una destinazione turistica?

Nel turismo, la scala regionale è spesso messa in discussione vista la natura spazialmente più concentrata e frammentata del fenomeno. La provincia è in molti casi il giusto compromesso, utilizzata come scala intermedia che consente di individuare grandi tendenze, di ipotizzare nessi relazionali tra turismo e territorio, tra competitività e

sostenibilità, tra dotazione e performance, tra profili turistici funzionali e potenziali. Se una scala geografica più ampia rischia di appiattire e di rendere invisibili le articolazioni territoriali del fenomeno, la provincia permette di tracciare linee di policy da applicare poi alla scala nazionale e regionale. Al contrario una scala più ridotta non permetterebbe di leggere i fenomeni che travalicano spesso il problema della distanza e si dispiegano su aree più vaste. Al contrario alcuni indicatori economici, come l'indice di competitività dei prezzi basato sul tasso di cambio adeguato al potere d'acquisto (Mazanec et al., 2007), hanno senso solo quando si studia la competitività a livello nazionale e non a livello locale dove le differenze di prezzo sono difficilmente misurabili.

Rispetto agli studi sull'immagine, possono esserci delle differenze e alcuni aspetti che hanno senso a livello internazionale ma potrebbero non averlo ad una scala inferiore. Walmsley e Young (1998), ad esempio, hanno testato l'applicazione di due dimensioni divertente/noioso e piacevole/sgradevole sia a livello locale che internazionale deducendo che mentre questo schema è valido a livello internazionale, non lo è a scala più bassa, dove l'esperienza personale e le conoscenze sono più dirette. Negli studi sulle immagini si fa riferimento spesso allo studio a grandi entità: paesi, regioni o città mentre sono meno frequenti i casi studio di singoli *resort* o attrazioni turistiche. C'è da tenere presente che le immagini e le identità dei luoghi difficilmente si adattano ai confini amministrativi e raramente corrispondono alle idee e percezioni di cittadini o visitatori. Le persone, anche nelle scelte turistiche, confrontano la percezione di oggetti diversi, in base alle diverse necessità e su differenti livelli di astrazione: può essere un paese o una zona geografica, un'isola o una località montana (Hahti, 1986). Gli studi sulle immagini dei luoghi oltrepassano quindi lo spazio turistico con scopi più ampi alla definizione della scala. Come affermato da Coppola (2003):

[...] Se l'arte di fondo del geografo risiede nell'orientarsi in un labirinto sempre più nutrito di transcalarità, o, se si preferisce, nel dominare una spazialità differenziale sempre più complessa, la capacità d'individuare la scala giusta per modellare il nocciolo duro e coinvolgente dei progetti (e delle relative rappresentazioni) è la vera chiave di volta che rende praticabile ed efficace, nella fruizione e nell'azione sociali, il suo discorso [...]

Una prospettiva geografica permette quindi di considerare le destinazioni turistiche osservandole su più livelli (stato, città o sito culturale) permettendo di analizzare meglio i meccanismi e le relazioni tra competitività territoriale e le sue immagini.

5.5 Classifiche di competitività e potere dei media

Gli studi e le classifiche che cercano di misurare la competitività dei luoghi, si sono moltiplicati e metodologicamente evoluti nel corso degli ultimi due decenni, elaborando modelli di analisi sempre più sofisticati, soprattutto di matrice statistico-quantitativa.

Molti di questi studi, sono particolarmente diffusi e noti a livello popolare grazie alla loro pubblicazione sui principali quotidiani in termini di notizie: ad esempio è molto comune trovare articoli sui luoghi migliori dove vivere o andare in vacanza. In realtà si tratta di analisi basate spesso su indicatori non omogenei tra loro e non confrontabili, discutibili dal punto di vista della metodologia che, nella maggior parte dei casi, non viene divulgata o solo in parte.

Per quanto riguarda le migliori città a scala mondiale, è interessante considerare il lavoro e i risultati del gruppo di ricerca *Globalization and World Cities* diretto dal geografo Peter Taylor¹⁴. A livello italiano, uno degli studi più famosi è il dossier sulla qualità della vita realizzato dal Sole 24 ore¹⁵ che da oltre vent'anni misura la vivibilità delle 107 province italiane attraverso una serie di dati statistici elaborati in 36 classifiche e suddivisi per 6 macro-aree:

- tenore di vita;
- affari e lavoro;
- servizi ambientali e salute;
- ordine pubblico;
- popolazione;
- tempo libero.

A livello internazionale uno degli studi più conosciuti sulla qualità della vita, che confronta la “vivibilità” delle migliori città a scala mondiale è il dossier pubblicato ogni anno da Mercer. Si tratta di un indicatore composito che classifica 221 città nel mondo, tenendo in considerazione 39 fattori divisi in 10 categorie:

- contesto politico e sociale (la stabilità politica, la criminalità, le forze dell'ordine, etc);
- contesto economico (il potere d'acquisto e i servizi bancari, etc);
- situazione socio-culturale (la censura, le limitazioni della libertà personale, etc);
- sanità e salute (servizi medici e forniture, malattie infettive, rete fognaria, smaltimento dei rifiuti, l'inquinamento atmosferico, etc);

¹⁴ Per maggiori informazioni: www.lboro.ac.uk

¹⁵ Per informazioni: www.ilsole24ore.com

- scuole e Istruzione (la disponibilità e gli standard delle scuole, etc);
- servizi pubblici e trasporti (elettricità, acqua, trasporti pubblici, congestione del traffico, etc);
- attività ricreative (ristoranti, teatri, cinema, sport e tempo libero, etc);
- beni di consumo (disponibilità di cibo e di beni di consumo, automobili, etc);
- alloggi (abitazioni, elettrodomestici, mobili, servizi di manutenzione, etc);
- ambiente naturale (clima, calamità naturali, etc.).

Se da un lato esistono tutta una serie di indici e indicatori per misurare la performance e attrattività di una città sia a livello di competitività urbana che dal punto di vista turistico (Findlay, 1998; Daskalopoulou e Petrou, 2009) è ancora poco studiato il ruolo dei media nel promuovere, legittimare e diffondere idee egemoniche rispetto ai migliori luoghi dove vivere o andare in vacanza e relative conseguenze sulle politiche di sviluppo economico locale (McCann, 2004).

Inevitabilmente la pubblicazione di questi studi, prodotti ogni anno da numerose riviste in tutto il mondo e in particolare negli Stati Uniti (molto conosciuti sono i ranking di *Money* e *Fortune*) innesca importanti relazioni tra politiche urbane, discorso mediatico, percezioni e immagini dei luoghi. Tali classifiche vengono prese in seria considerazione da politici, da professionisti, consulenti e in generale dall'opinione pubblica, diventando un *discursive frame*, ovvero una forma semplificata del mondo, potente, persuasiva e ampiamente accettata. Sarebbe necessario considerare più attentamente gli effetti e le conseguenze che tali pubblicazioni producono sia rispetto alla formulazione di politiche territoriali, sia nei confronti di produzione di senso del luogo.

5.6 Misurazione delle immagini: approcci e metodologie

All'interno del vasto campo di ricerca sulle immagini delle destinazioni turistiche, esistono diversi metodi di misurazione. Alcuni studi cercano di analizzare la conoscenza dei temi a livello concettuale mentre altri presentano analisi e dati statistici, senza sviluppare ulteriori *framing* teorici (Schroeder, 1996). Parallelamente, alcune analisi empiriche cercano di verificare i modelli teorici affrontando anche i problemi relativi alla misurazione dell'immagine (Carmichael, 1992; Echtner e Ritchie, 1993; Reilly, 1990). Indubbiamente, le difficoltà e responsabilità del secondo approccio sono maggiori, pertanto gli studi empirici del primo caso sono più comuni. Entrambe le aree di studio (concettualizzazione e misurazione) dovrebbero essere più legate tra loro: la conoscenza teorica può aiutare a misurare con più precisione le immagini e viceversa solo ciò che

viene scientificamente analizzato, può essere realmente conosciuto. Nella misurazione delle immagini vengono impiegate, in linea generale, sia tecniche strutturate che non strutturate in base agli obiettivi di ricerca, agli oggetti e soggetti di indagine.

Tendenzialmente sono più utilizzati i metodi strutturati, che identificano le diverse caratteristiche di una destinazione con scale di attributi incorporati in uno strumento standardizzato, misurate attraverso aggettivi bipolari o differenziazioni semantiche strutturate con scale di tipo Likert (Calantone *et al.*, 1989; Gartner e Hunt, 1987; Gartner, 1989; Phelps, 1986). L'oggetto d'indagine viene quindi valutato in base alle caratteristiche scelte e l'immagine che ne deriva dipenderà dal modo in cui è stata impostata la ricerca e la classificazione. Poiché le metodologie strutturate usano scale di misurazione standard, sono più facili da gestire, semplici da codificare ed i risultati possono essere analizzati utilizzando tecniche statistiche più sofisticate. Le metodologie strutturate facilitano il confronto tra diversi prodotti o destinazioni, essendo orientate alla misurazione delle singole caratteristiche incluse nelle scale di valutazione. In altri termini, costringono l'intervistato a pensare all'immagine in termini di attributi specifici. Alcuni studi inseriscono le impressioni olistico/generali come caratteristiche specifiche all'interno di una scala o di un elenco di attributi, mentre altre volte queste impressioni vengono calcolate come risultato finale delle diverse caratteristiche prese in esame. La completezza delle metodologie strutturate può variare molto in base alle procedure utilizzate per definire gli attributi di immagine inclusi nelle scale (McDougall e Fry, 1974). Quando le componenti sono numerose e differenziate, come nel caso dell'immagine delle destinazioni, può essere necessario condurre una ricerca estensiva per garantire che tutte le componenti siano comprese (Hooley *et al.*, 1988). In particolare affinché la misurazione sia completa, dovrebbero essere inserite sia caratteristiche funzionali che psicologiche.

Le metodologie non strutturate sono invece forme di misurazione che permettono di raccogliere informazioni più generali sulle caratteristiche e componenti dell'immagine (Pizam e Mansfeld, 1999). Usando questo approccio, gli attributi non vengono specificati al momento della ricerca, piuttosto si formano liberamente in base alle impressioni di chi risponde utilizzando descrizioni libere (Boivin, 1986). Le metodologie non strutturate sono più adatte alla misurazione delle componenti olistiche del prodotto e utili a determinare le caratteristiche uniche e peculiari di un luogo e la sua atmosfera. Tuttavia, il dettaglio fornito da tali metodi di ricerca è altamente variabile e il successo di questo approccio dipende molto nelle capacità verbali e di scrittura di coloro che partecipano allo studio, della loro conoscenza e volontà a fornire risposte esaustive (Pizam e Mansfeld, 1999; McDougall e Fry, 1974). A causa della natura qualitativa dei dati, inoltre l'analisi statistica

è limitata, e non agevoli i confronti. L'impiego di tecniche qualitative o non strutturate ha il vantaggio di permettere la comprensione di più aspetti delle immagini turistiche di un luogo (Cave, Ryan e Panakera, 2003) e può essere utile soprattutto nelle fasi iniziali di ricerca perché permette di descrivere meglio le immagini ed evitare di analizzare aspetti poco rilevanti (Ryan, 2000).

In sintesi le analisi quantitative o strutturate sono orientate alla catalogazione, al confronto tra categorie o all'aggregazione di determinate caratteristiche (Pike, 2002), mentre le analisi qualitative o non strutturate sono più interpretative (Paterson et al., 2001). La scelta delle modalità di misurazione di un fenomeno è molto influenzata dal modo in cui viene concettualizzato. Di conseguenza esiste una stretta relazione tra metodi di misurazione e la capacità di valutare le diverse componenti dell'immagine di una destinazione: le ricerche quantitative permettono di monitorare meglio le singole caratteristiche mentre le ricerche qualitative offrono una visione più generale ed olistica. Ciascuna di queste componenti dell'immagine di una destinazione contiene caratteristiche funzionali, più tangibili e altre più astratte, psicologiche, entrambe importanti da analizzare (Echtner e Ritchie, 1991; 1993). Gli aspetti cognitivi, affettivi e conativi richiedono inoltre scale di misurazione diverse (Baloglu e McCleary, 1999) e le indagini che cercano di unire tutte le tre componenti possono essere particolarmente faticose e problematiche.

Per misurare le immagini di un territorio e in particolare di una destinazione turistica quale metodo quindi è preferibile utilizzare? Da un esame della panoramica degli studi sull'immagine turistica svolta da Gallarza et al. (2002), è interessante notare quanti studi hanno utilizzato determinati attributi organizzati seguendo un asse funzionale versus psicologico.

Tipologia	Attributi analizzati	N. di studi
Funzionali 	Attività varie	8
	Paesaggio	19
	Natura	12
	Attrazioni culturali	18
	Vita notturna ed intrattenimento	17
	Shopping	15
	Disponibilità di informazioni	3
	Attrezzature sportive	16
	Trasporti	8
	Pernottamento	14
	Gastronomia	15
	Prezzo, valore, costi	16
	Clima	12
	Relax	12
	Accessibilità	12
	Sicurezza	10
	Interazioni sociali	7
	Accoglienza dei residenti	20
	Originalità	7
	Qualità del servizio	4
Psicologici		

Tabella 5.6 I fattori più comuni utilizzati negli studi sull'immagine (funzionali vs psicologici)
 Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Sotto molti punti di vista, le liste di attributi utilizzati per lo studio dell'immagine di una destinazione, si avvicinano sensibilmente agli indicatori di competitività territoriale. In questo senso già Gensch (1978) nel suo lavoro sull'immagine della Turchia, identificò alcune caratteristiche e attributi per l'analisi della competitività della destinazione a livello turistico:

- varietà di risorse naturali;
- paesaggio;
- spiagge e risorse idriche;
- disponibilità di informazioni turistiche;
- qualità dei ristoranti;
- quantità di cultura / patrimonio;
- varietà delle attività all'aperto;
- qualità dei servizi;
- rapporto qualità-prezzo;
- trasporti locali;
- cucina;
- pulizia;
- sicurezza e protezione;
- qualità delle infrastrutture;

- qualità delle strutture ricettive;
- capacità di parlare inglese;
- amicizia / accoglienza ed ospitalità;
- cultura e costumi unici;
- caratteristiche di interesse;
- vita notturna;
- stile di vita moderno;
- impressioni generali.

Tale lista considera la misurazione delle immagini sotto tre differenti punti di vista ripresi dagli studi di Prebensen (2007):

- attraverso l'associazione di immagini;
- attraverso l'associazioni di parole;
- attraverso una formula mista di associazione immagini e parole.

In maniera simile anche Mallou et al. (2006) svilupparono un indice sull'immagine di una destinazione elencando le destinazioni in termini di percezioni dei consumatori su caratteristiche multiple mentre Beerli e Martín (2004) identificarono nove dimensioni variabili a seconda della destinazione, del suo posizionamento e dall'obiettivo dello studio (figura 5.1):

<p>RISORSE NATURALI Clima • Temperatura • Precipitazioni • Umidità • Ore di luce Spiagge • Qualità dell'acqua • Rocciose o di sabbia • Lunghezza • Affollamento Ricchezza della campagna • Aree naturali protette • Laghi, montagne, deserti • Varietà e peculiarità della flora e fauna</p> <p>TURISMO, LEISURE, INTRATTENIMENTO Parchi a tema Intrattenimento e attività sportive (Golf, pesca, caccia, scii, immersioni) Parchi acquatici, Zoos Trekking, attività Avventura Casinos, Vita notturna, Shopping</p> <p>AMBIENTE NATURALE Bellezza del paesaggio Attrattività di città e paesi Pulizia Sovraffollamento Inquinamento dell'aria e del suono Congestione e traffico</p>	<p>INFRASTRUTTURE GENERALI • Sviluppo e qualità di strade, aeroporti e porti • Attrezzature di trasporto pubblico e privato • Sviluppo dei servizi sanitari • Sviluppo delle telecomunicazioni • Sviluppo delle infrastrutture commerciali • Estensione dello sviluppo edile</p> <p>CULTURA STORIA, ARTE • Musei, edifici storici, monumenti • Festival, concerti • Artigianato • Gastronomia • Folklore • Religione • Costumi e stile di vita</p> <p>AMBIENTE SOCIALE • Ospitalità e apertura da parte dei residenti locali • Poveri e svantaggiati • Qualità di vita • Barriere linguistiche</p>	<p>INFRASTRUTTURE TURISTICHE • Hotel e pernottamenti (Letti, categorie, qualità) • Ristoranti (Numero, categorie, qualità) • Bars, discoteche e clubs • Facilità di accesso alla destinazione • Escursioni disponibili • Centri turistici • Rete di informazioni turistiche</p> <p>FATTORI ECONOMICI E POLITICI Stabilità politica Tendenze politiche Sviluppo economico Sicurezza • Tasso di criminalità • Attacchi terroristici Prezzi</p> <p>ATMOSFERA DEL LUOGO • Lussuosa • Di moda • Luogo con una buona reputazione • Destinazione orientata alla famiglia • Esotica • Mistica • Rilassante • Stressante • Divertente • Piacevole • Noiosa • Attrattiva o interessante</p>
---	--	--

Figura 5.1 Attributi utilizzati per l'analisi dell'immagine di una destinazione
 Fonte: Beerli e Martín (2004)

La scelta degli attributi da misurare è un fattore estremamente importante: ma quanti studi utilizzano metodi qualitativi per determinare le liste di attributi da utilizzare? La tabella 5.7 riprende alcuni studi sull'immagine di una destinazione raccolti fino agli anni '90 e le diverse tecniche di misurazione utilizzate, evidenziando la dominanza degli approcci strutturati, il numero di attributi scelti, l'ampiezza della scala e le tecniche utilizzate per generare e convalidare gli attributi scelti.

Autore	Metodologia	Tecnica per generare attributi
Hunt (1975)	Strutturata 20 Attributi (7 e 5 punti) Scala semi differenziata	Giudizi di esperti di turismo e ricercatori
Crompton (1977)	Strutturata 18 Attributi (7 punti) Scala semi differenziata	Letture generiche, materiale e brochures turistiche, interviste ai consumatori (N=36)
Goodrich (1977)	Strutturata 10 Attributi (7 punti) Scala Likert	Esperti di turismo e brochures turistiche
Crompton (1979)	Strutturata 30 Attributi (7 punti) Scala semi differenziata	Letture generiche, materiale e brochures turistiche, interviste ai consumatori (N=36)
Pearce (1982)	Strutturata 13 Attributi (6 punti) Scala Likert	Modified Kelly, Repertory Grid technique (N=10)
Haahti e Yavas (1983)	Strutturata 10 Attributi (9 punti) Scala Likert	Revisione della letteratura, Focus group con agenti di viaggio
Crompton e Duray (1985)	Strutturata 28 Attributi (5 punti) Scala semi differenziata	Letture generiche, materiale e brochures turistiche, interviste ai consumatori (N=100)
Kale e Weir (1986)	Strutturata 26 Attributi (7 punti) Scala Likert	Non discussa
Phelps (1986)	Strutturata 32 Attributi Check list di attributi	Giudizi dei ricercatori
Gartner e Hunt(1987)	Strutturata 11 Attributi (5 punti) Scala semi differenziata	Giudizi di esperti di turismo e ricercatori
Richardson e Crompton (1988)	Strutturata 10 Attributi (4 punti) Comparativa	Utilizzati i parametri di Tourism Canada, Vacation Patterns Indagini scalari
Gartner (1989)	Strutturata 15 Attributi (5 punti) Scala Likert	Non discussa
Calantone et al. (1989)	Strutturata 13 Attributi (7 punti) Scala Likert	Non discussa
Reilly (1990)	Non strutturata Domande aperte	Non applicabile

Tabella 5.7 Metodi di misurazione dell'immagine di una destinazione, calcolo degli attributi
Fonte: Echtner e Ritchie (1991)

Dalla tabella emerge la tendenza a non coinvolgere i consumatori per generare liste di attributi mentre i *focus group* potrebbero essere, al contrario, molto utili nell'individuare

gli aspetti più rilevanti e salienti da analizzare (Lindquist, 1974; Hooley et al, 1988). Se da un lato le ricerche qualitative sui consumatori sono certamente costose in termini di tempo e risorse, d'altra parte è raro che i set di attributi siano validi e completi senza tale coinvolgimento. Per generare, rivedere e valutare le liste di attributi vengono, nella maggior parte dei casi, utilizzate fonti secondarie di informazione (revisioni della letteratura, brochure, etc.) oppure opinioni di esperti (agenti di viaggio, esperti di turismo e altri operatori turistici).

Lo studio di Gallarza, Saura e Garcia (2002) fornisce un'ulteriore panoramica per comprendere meglio i metodi di misurazione delle immagini, evidenziando la grande complessità e varietà di approcci. La figura 5.2 riunisce tutti i metodi non quantitativi divisi in due blocchi: da un lato le tecniche qualitative (che comprendono soprattutto espressioni libere, domande aperte, *focus group*, interviste approfondite e discussioni con esperti) mentre il secondo gruppo riguarda essenzialmente le analisi di contenuto del testo e altre tecniche di ordinamento e classificazione dei dati. La figura 5.3 arricchisce l'analisi fornendo indicazioni sui metodi quantitativi distinguendoli in analisi bivariate e multivariate. Il primo gruppo è diviso in tre tipi di procedure: le tecniche di riduzione, di raggruppamento e l'analisi dipendente. Il secondo gruppo i metodi bivariati tra cui l'analisi di correlazione e i t-test.

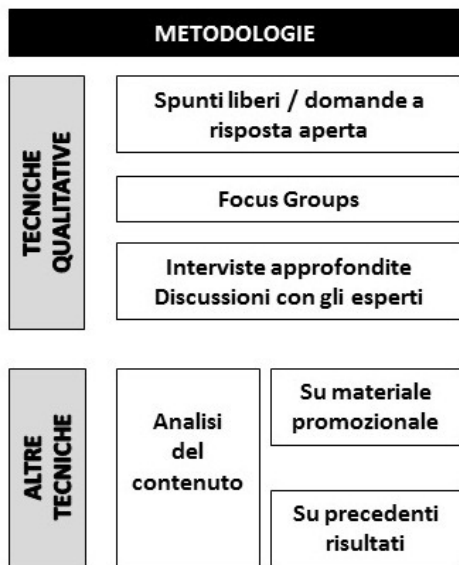


Figura 5.2 Metodologie non quantitative
Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

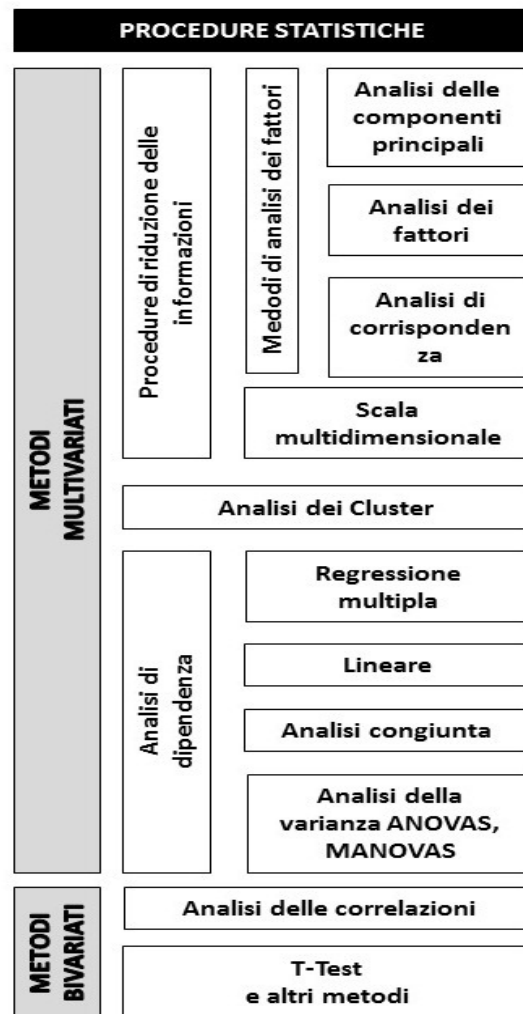


Figura 5.3 Metodologie quantitative
Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Fin da subito, emerge con chiarezza la grande complessità nell'uso di metodologie per l'analisi delle immagini turistiche. Nella maggior parte dei casi, vengono combinate tecniche multivariate e bivariate con maggiore o minore presenza di tecniche qualitative nelle fasi preliminari: ad esempio gli studi di Guthrie e Gale (1991) utilizzano i *focus group*, poi l'analisi fattoriale e poi le scale multidimensionali. Pochissimi studi utilizzano metodi qualitativi come tecnica principale (Dann, 1996; Reilly, 1990), sebbene dopo la pubblicazione degli studi di Echtner e Ritchie (1993) un buon numero di ricerche abbiano iniziato ad utilizzare congiuntamente entrambe le metodologie attraverso l'analisi di casi studio, interviste approfondite, interpretazioni visive e analisi di contesto.

In generale, gli studi sull'immagine di una destinazione hanno risentito della tradizionale impostazione quantitativa, soprattutto legata a questionari strutturati. Di conseguenza fino agli anni '90 sono stati misurati molto di più gli attributi funzionali che quelli psicologici dell'immagine di una destinazione.

Echter e Ritchie (1993) furono i primi a usare le metodologie qualitative per conoscere le componenti olistiche, suggerendo un uso combinato: un approccio quantitativo per verificare le caratteristiche specifiche, la dimensione cognitiva mentre un approccio qualitativo per identificare le dimensioni e le impressioni più psicologiche ed olistiche dell'immagine, la dimensione affettiva. Questo approccio combina e affianca misurazioni quantitative e qualitative (Hui e Wan, 2003) permettendo di incorporare caratteristiche funzionali e psicologiche, componenti specifiche e più olistiche, offrendo un'analisi più completa delle caratteristiche dell'immagine.

Dalla panoramica degli studi emerge una prevalenza di studi quantitativi rispetto ai qualitativi (Jenkins, 1999), questi ultimi tipicamente più costosi e dispendiosi in termini di tempo, ma con il vantaggio di riuscire ad esaminare più in dettaglio la componente psicologica delle immagini. La maggior parte degli studi continua inoltre a misurare la componente cognitiva dell'immagine, enfatizzando elenchi di caratteristiche e misurando separatamente gli specifici elementi di una destinazione.

La maggior parte degli studi tendono a misurare la componente cognitiva dell'immagine di una destinazione usando scale di misura tipo Likert a cinque o sette punti (Pike, 2002), mentre per la misurazione dell'immagine affettiva sarebbe preferibile utilizzare metodi basati su differenti scale semantiche (Baloglu e Brinberg; 1997; Walmsley e Young, 1998).

In generale le tecniche multivariate predominano perché permettono di determinare aspetti multidimensionali latenti dell'immagine e forniscono medie di punteggi, utilizzate spesso come strumento numerico. Rispetto alle metodologie multivariate, quelle più comunemente impiegate sono le tecniche di riduzione: dalle scale multidimensionali ai metodi di analisi dei fattori (analisi della corrispondenza, delle componenti principali e dei fattori) anche se quest'ultima tipologia riunisce sotto questo nome molteplici varietà di tecniche.

Per quanto riguarda la tipologia di soggetti e il tipo di destinazioni oggetto d'indagine, la tabella 5.8 fornisce alcune informazioni su queste due dimensioni, che insieme alle caratteristiche della destinazione, sono i tre aspetti fondamentali per la misurazione delle immagini delle destinazioni turistiche (Mazanec, 1994).

Soggetto*	Autore	Oggetto**
D	Crompton (1979)	II
D	Goodrich (1978)	I+II
A1+B	Sternquist Witter (1985)	I
C	Haahti (1986)	II
D	Gartner e Hunt (1987)	III
C	Calantone et al. (1989)	II
D	Gartner (1989)	III
B	Embacher e Buttle (1989)	II
C	Guthrie e Gale (1991)	IV
B1	Ahmed (1991)	III
B1+B2	Chon (1991)	II
B1;B2+B3	Fakeye e Crompton (1991)	V
B1;B2+B3	Crompton, Fakey e Lue (1992)	V
D	Carnichaele (1992)	IV
C	Chon (1992)	I
B1	Echter e Ritchie (1993)	II
D	Driscoll et al. (1994)	II
A2	Dadgostar e Isotalo (1995)	I
C	Muller (1995)	I
D	Eizaguirre e Laka (1996)	I
A	Schroeder (1996)	III
D	Ahmed (1996)	III
D	Oppermann (1996a; 1996b)	I
B	Baloglu (1997)	II+V
B1+B2	Baloglu e McCleary (1999)	II
*Variabile oggetto: I (città); II (paesi); III (stati) IV (resort) V (altre zone)		
**Variabile soggetto: A (residenti); A1 (rivenditori); A2 (turisti di prossimità); B (turisti); B1 (potenziali) B2 (ripetitori); C (turisti); D (non determinati)		

Tabella 5.8 Analisi di studi sull'immagine in base al tipo di destinazioni (oggetto) e al tipo di campione (soggetto)

Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Il confronto proposto da Gallarza et al., (2002) prende in considerazione cinque tipologie principali di destinazioni turistiche: città, nazioni, stati/regioni, stazioni sciistiche e altre zone (vallate o isole). Da questa panoramica emerge che pochi studi confrontano due tipi di destinazioni differenti e l'analisi di nazioni è una delle più frequenti rispetto ad altre tipologie. Interessante anche come sia progressivamente in aumento l'interesse di ricerca nei confronti delle immagini delle città, in particolare negli studi sul turismo urbano (Oppermann, 1996a).

Rispetto al campione d'indagine, c'è notevole eterogeneità tra la tipologia di soggetti, raggruppabili in quattro principali categorie:

- residenti (suddivisi in *retailer*, turisti di prossimità e altri residenti);

- turisti (potenziali, nuovi turisti o fidelizzati);
- visitatori (con conoscenza della destinazione);
- non specificati (quando lo studio non indica il tipo di segmento o la variabile soggetto).

Un'altra interessante panoramica fornita più recentemente da Pike (2002) permette di evidenziare le principali tecniche di analisi di dati per quanto riguarda l'immagine di una destinazione tra cui:

- l'analisi dei contenuti/significati;
- l'analisi di importanza, performance;
- l'analisi dei fattori;
- le mappe percettive e le scale multidimensionali;
- t-test;
- le classifiche e le preferenze;
- le griglie e *repertory grid*;
- le mappature;
- le analisi congiunte;
- le tecniche di associazione;
- analisi dei *cluster* e le analisi discriminanti.

Altri articoli che riepilogano e analizzano la letteratura sull'immagine di una destinazione (Pike, 2007; Tasci et al., 2007a; Stepchenkova e Mills, 2010) hanno contribuito a fornire elementi utili sulle metodologie di misurazione. Sicuramente tra le tendenze, c'è un aumento nell'uso di strumenti avanzati di gestione di dati (Lin e Huang, 2009). La ricerca sull'immagine ha infatti beneficiato dei miglioramenti dei metodi di analisi con l'introduzione di tecniche come l'analisi dei fattori, le scale multidimensionali, l'analisi di corrispondenza, le mappe percettive, l'analisi congiunta e le valutazioni dell'immagine (Mazanec, 1994). Molte di queste procedure statistiche includono metodi bivariati di t-test e correlazioni su metodi multivariati di analisi di fattori, *cluster analysis*, analisi di varianza (Anovas) e analisi multivariate di varianza (Manovas). Il data mining è sempre più utilizzato per prevedere il comportamento dei clienti (Giudici e Passerone, 2002) e i modelli K-means sono ampiamente impiegati per analizzare la segmentazione del mercato e il posizionamento anche delle destinazioni turistiche (Kim e Ahn, 2008). L'ideale sarebbe poter affiancare analisi complesse a livello matematico lasciando spazio anche a tecniche qualitative, soprattutto nelle fasi iniziali degli studi sulla percezione delle immagini.

5.7 Come misurare un *brand*?

Nell'ambito degli studi sull'immagine, particolarmente ampio è il filone di ricerca concentrato sugli elementi pittorici delle immagini che riconosce l'importanza della comunicazione non verbale attraverso simboli, segni sociali e la struttura dell'ambiente (Woollacott, 1982; MacKay e Fesenmaier, 1997). Oltre il 50% delle variabili legate alla pubblicità vengono infatti attribuite a fattori non verbali (Hecker e Stewart, 1988) e gli elementi grafici sono gli stimoli che più colpiscono e vengono ricordati sia in maniera positiva che negativa influenzando immagini, *brand*, credenze e atteggiamenti (Edell e Staelin, 1983; MacInnis e Price, 1987). Uno degli elementi grafici più utilizzati nelle campagne di marketing è il logo o marchio che cerca di riunire le principali caratteristiche, la personalità e l'identità di una destinazione. La misurazione del *brand*, va però al di là della misurazione del logo e degli elementi grafici e tende a legarsi alla stima del suo valore sul mercato (o *brand equity*) inteso come utilità complessiva che il consumatore associa all'uso e al consumo di quel specifico marchio (Vazquez et al., 2002; Jacobsen, 2009). Di solito questa misurazione è propedeutica all'inserimento del valore nei bilanci finanziari: un calcolo interessante per realtà private ma spesso di limitata utilità per istituzioni pubbliche quali, ad esempio, gli enti del turismo. A questo proposito, Interbrand (2012) suddivide gli indicatori per misurare un *brand* in fattori interni ed esterni cercando di applicare le metodologie valide per le aziende anche ai paesi (Brymer, 2003): la tabella 5.9 riassume i principali elementi che compongono il brand.

Fattori Interni		Fattori esterni	
Chiarezza	Chiarezza interna su ciò che il marchio rappresenta in termini di valori, posizionamento e contenuti/messaggi. Chiarezza anche sul target, sui valori dei clienti e le linee guida, che devono essere articolate e condivise con tutta l'organizzazione.	Autenticità	Il marchio è rigorosamente fondato su verità e capacità interne, su un'eredità e un set di valori ben definiti. Deve essere in grado di far fronte alle (alte) aspettative dei clienti
Impegno	Impegno interno nei confronti del marchio, convinzione che sia importante. Misura in cui il marchio riceve supporto in termini di tempo, influenza e di investimenti	Rilevanza	Si adatta ai bisogni, desideri e criteri decisionali dei clienti/consumatori rispetto a tutti i dati demografici e geografici rilevanti
Protezione	Livello di sicurezza del marchio su una serie di dimensioni: tutela giuridica, proprietà, design, estensione e scala geografica	Differenziazione	Si adatta al modo in cui i clienti/consumatori percepiscono il marchio, in modo da avere un posizionamento distintivo rispetto alla concorrenza
		Consistenza	Il grado di esperienza di un marchio rispetto a tutti i suoi sviluppi e formati
Prontezza	Capacità di rispondere ai cambiamenti del mercato, alle sfide e alle opportunità. Il marchio dovrebbe avere un senso di leadership interna e la capacità di evolversi e rinnovarsi costantemente	Presenza	Il grado di presenza e di percezione positiva da parte di consumatori, clienti e opinione pubblica, sia nei media tradizionali che nei social media
		Comprensione	Il marchio non è solo riconosciuto dai clienti, ma dovrebbe avere una più ampia e profonda conoscenza delle sue caratteristiche distintive.

Tabella 5.9 Fattori interni ed esterni per la misurazione di un *brand*
Fonte: Interbrand (2012)

Altri studi distinguono la misurazione dell'impatto dei brand considerando gli elementi di differenziazione, di stima e di percezione e utilizzando diverse metodologie tra cui (Anholt e UNWTO, 2009):

- *Brand tracking surveys*: la tipologia più comune di indagini qualitative. Se la misurazione delle diverse caratteristiche di un brand a livello razionale è relativamente semplice, una completa comprensione dell'impatto emozionale richiede una strutturazione più complessa, l'uso di domande indirette e tecniche appropriate di analisi qualitative, ripetute nel tempo (di solito ogni due o tre anni);
- *Online panel surveys*: indagini con grandi volumi di intervistati, utili per misurare le attitudini di clienti e potenziali clienti, con costi relativamente bassi. Queste indagini

non permettono però di ottenere informazioni più emozionali ricavate invece da interviste face-to-face;

- *Omnibus-style surveys*: per “omnibus” si intende un tipo di indagine quantitativa condotta ad un largo audience che comprende un’ampia gamma di argomenti e prodotti in cui possono essere inserite alcune domande semplici e specifiche;
- *International Benchmarking surveys*: per la misurazione di un brand territoriale si può fare riferimento ad alcune indagini internazionali come il *Country Brand Index* di Futurebrand e *Nation and City Brand Hexagons* di Simon Anholt. In alternativa si possono realizzare ricerche autonome o richiedere personalizzazioni ai principali istituti di ricerca;
- *Visitor Satisfaction Surveys*: indagini che misurano la soddisfazione dei visitatori. Strumenti utili per raccogliere dati qualitativi, ma che da sole non permette di analizzare realmente la percezione nei confronti dei luoghi. Dovrebbero essere condotte ad intervalli regolari (ad esempio ogni anno) e integrate da indagine più complete, ad esempio di tipo *Brand tracking surveys*;
- *Monitoring Media Coverage*: indagini che monitorano l’immagine positiva e negativa sui mezzi di informazione. In entrambi i casi, i risultati possono essere utili, anche se le ricerche vengono realizzate soprattutto da agenzie di relazioni pubbliche o da servizi di monitoraggio stampa al fine di monitorare solo l’impatto positivo calcolato in termini di “*advertising equivalent value (AEV)*”. Per calcolare l’impatto totale vengono di solito sottratte le notizie negative a quelle positive, senza però considerarne la diversa incidenza. E’ fondamentale perciò integrare analisi più qualitative sul peso e sulla natura degli articoli analizzati.

Riuscire a misurare il successo delle iniziative di comunicazione e di immagine legate ai *brand* continua ad essere una sfida per molte destinazioni turistiche; una sfida importante perché alcuni indicatori possono aiutare a riconoscere con anticipo come una destinazione è percepita aiutando a stabilire e mantenere un *brand* distintivo.

Il concetto di *Consumer Based Brand Equity* o (CBBE) introdotto da Aaker (1991; 1996) e ripreso successivamente da Keller (1993; 2003) ha cercato di calcolare il valore numerico di un *brand* attraverso l’individuazione di tre dimensioni legate alle funzioni cognitive, affettive e conative dell’immagine (figura 5.4):

- la *brand salience* o “rilevanza del marchio” riferito alla capacità di distinguersi e di essere al centro dell’attenzione;
- le *brand associations* ovvero le associazioni di pensiero e il grado con cui un marchio è collegato ad alcuni aspetti nella mente dei consumatori;

- la *brand resonance* o “risonanza del marchio” riferito alla natura del rapporto tra cliente e marchio e relativo livello di identificazione;
- la *brand loyalty* o lealtà al *brand*, nel momento in cui ci si identifica e si sceglie quel dato insieme di valori.

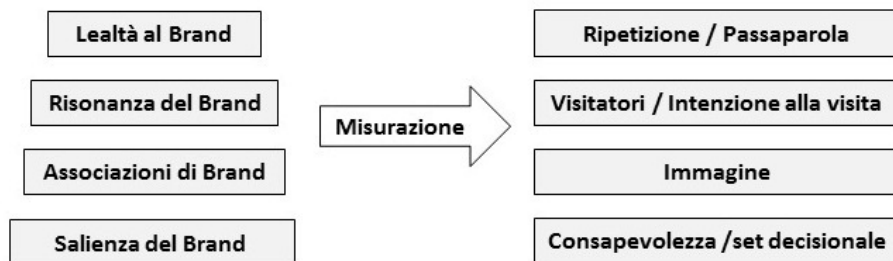


Figura 5.4 Gerarchia della *Consumer based brand equity* per le destinazioni
Fonte: Pike (2005)

Altri due modelli, la *Brand Pyramid* e la *Brand Wheel*, permettono di definire meglio le componenti del *brand* per poter sviluppare una adeguata strategia e misurare nel tempo.



Figura 5.5 *Brand Pyramid*
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

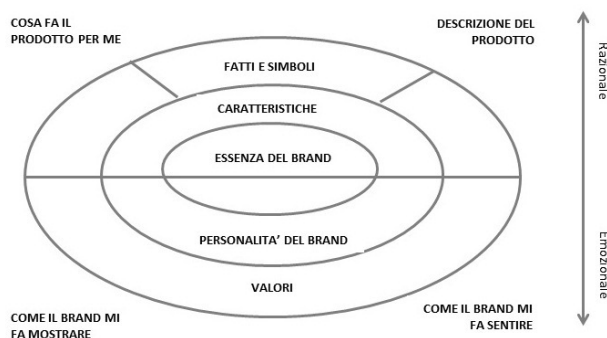


Figura 5.6. *Brand Wheel*
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

Tra le ricerche che calcolano il valore dei *brand* nazionali e il loro posizionamento internazionale, va ricordato il *Country Brand Index* (Futurebrand, 2011), uno studio¹⁶ che nel 2011-2012 ha analizzato 113 *brand* nazionali in base al modello *Hierarchical Decision model (HDM)* (tabella 5.10).

¹⁶ Sono stati realizzate 3.500 interviste a turisti e opinion leader in 14 paesi del mondo (dal 18 al 27 luglio 2011), 102 interviste con esperti provenienti da 16 città (tra il 19 agosto e il 7 settembre 2011) e un ulteriore esercizio di raccolta di oltre 400 idee (tra il 30 agosto e il 16 settembre 2011).

	Livelli	Domande
1	Consapevolezza (Awareness)	Il target audience conosce il paese?
2	Familiarità (Familiarity)	Quanto le persone conoscono il paese e quello che può offrire?
3	Associazioni (Associations)	Quali caratteristiche vengono alla mente quando le persone pensano a quel paese? Cinque dimensioni chiave
4	Preferenza (Preference)	Quanto viene stimato il paese?
5	Considerazione (Consideration)	Il paese viene preso in considerazione per una visita? E per investimenti o per comprare o consumare i suoi prodotti?
6	Decisione / Visita (Decision / Visitation)	In che misura le persone visitano poi il paese o stabiliscono una relazione commerciale?
7	Supporto (Advocacy)	I visitatori raccomandano il paese alla propria famiglia, ad amici e colleghi?

Tabella 5.10 *Hierarchical Decision model (HDM)*

Fonte: Futurebrand (2011)

Le cinque dimensioni utilizzate nel *Country Brand Index* a livello di associazioni sono: 1) il sistema di valori (value system); 2) la qualità della vita (quality of life); 3) i vantaggi per le aziende (good for business); 4) patrimonio e cultura (heritage and culture) e il turismo (tourism) a loro volta suddivise in ulteriori sottodimensioni (figura 5.7).

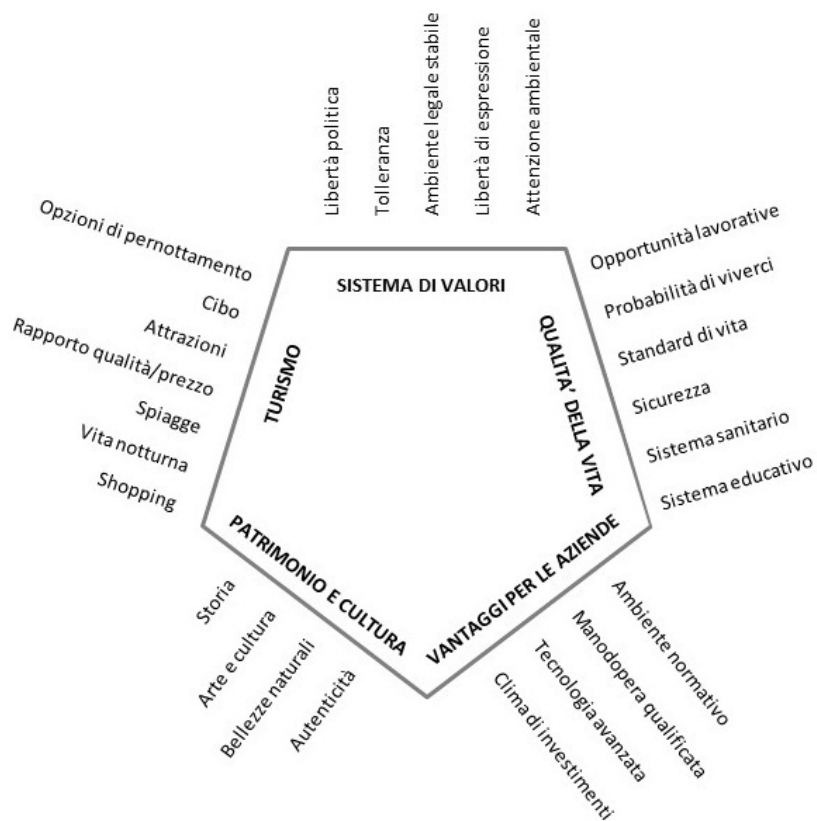


Figura 5.7 Dimensioni e sottodimensioni *Country Brand Index*

Fonte: Futurebrand (2011)

Nel marketing, un altro metodo per suddividere e riunire i paesi in termini di forza dei loro *brand* è l'*Anholt Brand Nation (ABN)*, un indice costruito su 35 paesi in base a questionari condotti sui consumatori in 10 paesi ogni quattro mesi (Anholt e GfK, 2009). La forza di un paese viene valutata rispetto ad otto prospettive (le persone, la cultura e il

patrimonio, gli investimenti e l'immigrazione, il governo, le esportazioni e il turismo). Ciascun aspetto viene calcolato in base a 3-5 parametri con una scala da 1 a 7 aggiungendo anche una domanda aperta per arricchire la valutazione complessiva. Il parametro "cultura", ad esempio, viene calcolato in base a tre sottodimensioni: lo sport, il patrimonio culturale e la cultura contemporanea. L'indice viene anche applicato alle città adattandone le caratteristiche (le persone, il luogo, la presenza, il potenziale, i pre-requisiti e gli impulsi).



Figura 5.8 *The Nation Brand Hexagon*
Fonte: Anholt (2007)



Figura 5.9 *The City Brand Hexagon*
Fonte: Anholt (2007)

Sebbene il numero di paesi e di città esaminate dai due indici sia in continua espansione, questo modello non considera le destinazioni turistiche più piccole e sceglie paesi e città considerati già influenti e noti a livello di immagine. La valutazione dei due indici, inoltre, non è specifica per un particolare mercato, ma è misurata sulla media delle risposte di un campione di intervistati in soli 10 paesi.

Simile al modello di Anholt ma specifico per il turismo, il modello *Destination Image Position* (DIP) di Lin e Huang (2009) fornisce un altro strumento di valutazione per chi pianifica, gestisce e governa una destinazione, in particolare per gli aspetti legati alle strategie, alla segmentazione e al posizionamento turistico. Gli aspetti presi in considerazione sono: 1) l'ambiente; 2) la sicurezza pubblica; 3) la storia e la cultura; 4) il paesaggio; 5) il clima; 6) le strutture ricreative; 7) l'accoglienza degli abitanti; 8) il prezzo; 9) l'eno-gastronomia e 10) il traffico. Nel valutare l'immagine della destinazione, i risultati sono stati raggruppati in quattro *cluster* di potenziali visitatori: 1) riconoscimento dei costumi tradizionali; 2) importanza nei confronti del rispetto dell'ambiente; 3) rilevanza dell'elemento ricreativo e 4) riferimento alla storia e alla cultura. Secondo gli autori il modello può essere applicato idealmente a tutti i tipi di destinazione (parchi a tema, città, regioni, paesi) e può essere utilizzato per analizzare l'immagine di una destinazione, individuando i vantaggi competitivi dei territori attraverso il posizionamento, la segmentazione e l'individuazione dei potenziali *target audience*.

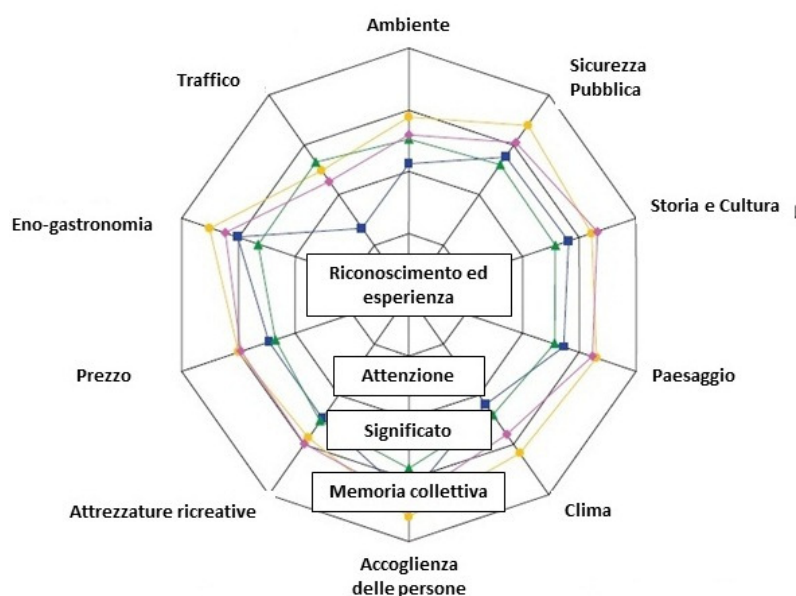


Figura 5.10 Modello di posizionamento per l'immagine della destinazione turistica
Fonte: Lin e Huang (2009)

L'Organizzazione Mondiale del Turismo, in uno dei suoi volumi sulla sostenibilità turistica (UNWTO, 2004) affianca gli indicatori sull'immagine turistica (tabella 5.11) ad altri specifici sulla misurazione delle attività di *branding* (tabella 5.12) suddivisi in quattro aree di monitoraggio: 1) lo sviluppo del *brand*; 2) la rivisitazione del *brand*; 3) l'efficacia del *brand* e 4) la protezione del *brand*.

Immagine della destinazione	Indicatori
Immagine dei turisti	% di turisti che hanno un'immagine positiva della destinazione
	% di turisti che raccomanderebbero la destinazione
Immagine di coloro che non hanno mai visitato la destinazione	% dei potenziali mercati che hanno un'immagine positiva della destinazione
	Posizionamento nelle classifiche di competitività della destinazione
Immagine nel mercato	% di operatori (inbound e outbound) che percepiscono la destinazione sicura, attraente, interessante e di alto valore

Tabella 5.11 Indicatori per la misurazione dell'immagine elaborati dall'UNWTO
Fonte: UNWTO (2004)

Branding	Indicatori
1) Sviluppo del brand	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di finanziamento dedicato allo sviluppo del <i>brand</i> e ad altre attività di <i>branding</i> (ammontare e %) • Grado di condivisione del valore dei mercati e delle organizzazioni partner (indagini o <i>focus group</i> ripetuti regolarmente) • % di attori chiave (hotel, attrazioni, organizzazioni partner) che utilizzano il <i>brand</i> nelle loro attività di marketing
2) Rivisitazione del brand Promozione Ricerca Macro Ambiente Percezioni locali Organizzazione Consapevolezza	<ul style="list-style-type: none"> • % annuale del budget di marketing turistico assegnato alla pubblicità e alla promozione • Efficacia della pubblicità: numero di turisti che ricevono il messaggio, che lo riconoscono e rispondono allo stimolo. Numero di persone raggiunte per dollaro speso • Percentuale di mercato, operatori, rappresentanti locali, lavoratori e altri <i>stakeholders</i> che percepiscono il <i>brand</i> come riflesso dei loro valori e caratteristiche (<i>focus group</i> e indagini)
3) Efficacia del brand Soddisfazione dei visitatori Posizionamento del marchio Aspettative Consapevolezza del marchio Fedeltà	<ul style="list-style-type: none"> • Valore/Percentuale annuale del budget di marketing turistico assegnato al monitoraggio della soddisfazione (e numero di turisti raggiunti per dollaro speso) <p>Percentuale di visitatori che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ritengono che il valore del <i>brand</i>, le sue caratteristiche e benefici comunicati siano stati raggiunti durante la loro visita • pensano che le caratteristiche del marchio, i suoi valori e benefici, classificano più favorevolmente la destinazione dei competitor (destinazioni simili) • sanno ricordare il <i>brand</i> (% al giorno, % su lungo termine) • hanno già visitato la destinazione o sono intenzionati a ritornarci (per settori turistici/categorie) • intendono ritornare in particolare per i motivi legati ai valori chiave, benefici e caratteristiche collegate al <i>brand</i>
4) Protezione del brand Livello di investimento, trademark, linee guida di controllo	<ul style="list-style-type: none"> • livello di protezione per ogni strumento di marchio (logo, <i>slogan</i>, etc.) • % di marchi con <i>copyright</i> • valore percepito dei programmi per gli <i>stakeholders</i> • % di <i>stakeholders</i> intervistati che ritengono che i programmi hanno aiutato ad incrementare il valore e la performance della loro programmazione (indagini da condurre dopo 6 mesi - 1 anno) • livello di investimento per monitorare l'immagine pubblica sulla stampa, sul web, su altri media (investimento annuale, livello personale); • percentuale di <i>stakeholders</i>, consumatori e competitori che attribuiscono le caratteristiche del marchio (nome, logo, etc.) solo a quella destinazione (indagini, <i>focus group</i>)

Tabella 5.12 Indicatori per la misurazione del *brand* elaborati dall'UNWTO
Fonte: UNWTO (2004)

Sicuramente la misurazione del *brand* è un aspetto difficile e complesso anche nella stessa letteratura sul *branding* tradizionale dei servizi ma queste analisi possono essere estremamente interessanti per capire come le istituzioni decidono di comunicare e posizionare le loro identità e personalità distintive monitorando le immagini che i turisti hanno delle destinazioni con relativi cambiamenti e influenze nelle potenzialità di visita.

5.8 Personalità dei *brand* territoriali

Uno dei principali aspetti problematici legati alla misurazione dei *brand* sta nel capire se i luoghi abbiano o meno personalità e se sì, come vengano percepite e quali dimensioni permettano la loro misurazione. Le analisi sulla personalità¹⁷ dei *brand* si allontanano apparentemente dagli studi sull'immagine ma stanno diventando sempre più frequenti anche per le destinazioni turistiche visto il generale interesse delle analisi territoriali ad identificare i vantaggi competitivi dei luoghi.

In linea generale le caratteristiche specifiche della personalità di una destinazione vengono ricercate attraverso ricerche qualitative come *focus groups* e tecniche di proiezione. Alcuni studi (Ekinci e Hosany, 2006) confrontano le caratteristiche dell'immagine con quelle relative alla personalità di una destinazione.

Immagine		Personalità		
Affettiva	Piacevole/Fastidiosa	Sincerità	Sincera	
	Stressante/Rilassante		Intelligente	
	Bella/Brutta		Affidabile	
	Noiosa/Interessante		Vincente	
Atmosfera fisica	Tranquilla/Rumorosa		Emozionalità	Salutare
	Innocente/Peccaminosa			Concreta
	Saporifera/Divertente			Eccitante
	Affollata/Deserta			Audace
Accessibilità	Vitale/Stagnante	Convivialità		Vivace
	Amichevole/Fredda			Originale
	Facilmente accessibile/Isolata			Amichevole
	Interessante/Noiosa			Orientata alla famiglia
				Affascinante

Tabella 5.13 Componenti dell'immagine e della personalità di una destinazione
Fonte: Ekinci e Hosany (2006)

Può valere la pena fornire qualche informazione in più rispetto alle tre caratteristiche individuate per descrivere la personalità dei luoghi: 1) sincerità; 2) emozionalità e 3) convivialità.

Per "sincerità" si intende il modo in cui i turisti ritraggono le destinazioni in termini di affidabilità e credibilità, riducendo i sentimenti di vulnerabilità e di rischi connessi al nuovo ambiente. Questa dimensione sottolinea anche l'importanza dei rapporti tra turisti e popolazione locale nella valutazione delle esperienze di vacanza. L'emozionalità include

¹⁷ Gli studi sulla personalità, iniziati negli anni '60 in riferimento alla personalità di prodotti e negozi si sono sviluppati in base a due distinti approcci alla conoscenza (Bellenger, Steinberg e Stanton, 1976):

- un approccio nomotetico basato sulla tendenza a generalizzare ed astrarre, tipico delle scienze naturali;
- un approccio idiografico (*ad hoc*) che considera ogni aspetto come prodotto di un'unità specifica e che assegna unicità e soggettività ai fenomeni. Il problema dell'uso di questi due approcci è particolarmente sentito nelle scienze sociali perché, se da un lato, ogni individuo è unico (prospettiva idiografica) dall'altro esistono alcuni comportamenti e regole generali (prospettiva nomotetica).

invece tratti come l'audacia e l'originalità, caratteristiche che tendono ad aumentare il potere attrattivo e le potenzialità di generare interesse. La convivialità è un'altra caratteristica importante perché fa riferimento ai tratti dell'amicizia, all'orientamento verso la famiglia e all'affetto: aspetti inconsueti ma sempre più utilizzati per descrivere e comunicare le destinazioni nei mezzi di informazione. L'uso di queste tre dimensioni (sincerità, emozionalità, convivialità) è in linea con l'idea di Caprara et al. (2001) sul fatto che le personalità dei *brand* possano essere descritte solo utilizzando un piccolo numero di dimensioni, distinguendosi così dal generico modello a cinque *Brand Personality Scale* (BPS) che comprende anche attributi (come la competenza e la raffinatezza).

Ma qual è la relazione tra personalità di una destinazione, immagine e intenzione a raccomandare un luogo? I risultati di alcuni studi dimostrano che l'intenzione di raccomandare una destinazione può essere valutata attraverso la misurazione della percezione dell'immagine affettiva e delle dimensioni di convivialità (Ekinci e Hosany, 2006). In altri termini più una destinazione sarà in grado di collegarsi alle caratteristiche affettive dei propri audience trasmettendo valori di accoglienza, amicizia, affetto e familiarità, più sarà probabilità che venga scelta e consigliata come destinazione turistica.

5.9 Immagini, *brand* e mezzi di informazione

Per una migliore comprensione e misurazione dell'immagine turistica, della sua formazione e dell'impatto dei *brand* è importante considerare l'influenza nel tempo dei mezzi di informazione e dei loro messaggi attraverso una varietà di prospettive teoriche e disciplinari.

La credibilità della fonte è determinante per misurare l'impatto dei mass media sulla formazione delle immagini territoriali e turistiche (Manfredo, Bright e Haas, 1992); di conseguenza è necessario prestare attenzione alla tipologia dei mezzi e dei messaggi (vedi tabella 5.14) e la loro potenziale incidenza nel tradursi in influenza, percezione e comportamento rispetto ai luoghi.

Media	Tipologia messaggio	Incidenza
Televisione	Covert Induced & Autonomous	23.5%
Viaggi	Organic	23.0%
Amici	Solicited & Unsolicited Organic	19.1%
Riviste	Covert Induced & Autonomous	13.4%
Internet	Covert Induced, Autonomous & Organic	8.4%
Libri	Covert Induced & Autonomous	8.1%
Immagini	Covert Induced & Autonomous	7.9%
Altre persone	Solicited & Unsolicited Organic	7.4%
Film	Covert Induced & Autonomous	6.9%
Storie e racconti	Covert Induced & Autonomous	6.6%
Esperienze	Organic	5.8%
Notizie	Autonomous	5.7%
Immaginazione	Organic	5.4%
Quotidiani	Autonomous	4.5%
National Geographic	Covert Induced & Autonomous	4.2%
Pubblicità	Overt Induced	4.0%
Articoli	Covert Induced & Autonomous	3.8%
Media	Covert Induced & Autonomous	3.7%
Documentari	Covert Induced & Autonomous	3.5%

Tabella 5.14 Tipologie di fonti di informazione

Fonte: Govers, Go e Kumar (2007)

Oltre alla fonte e al tipo di messaggio, nel misurare l'impatto dei mezzi di informazione è importante distinguere e monitorare le immagini positive da quelle negative (Holsti, 1969) e la loro entità/volume. Se solo una parte di un articolo è favorevole o sfavorevole è necessario tenerlo in considerazione nel calcolo complessivo, così come il fatto che le immagini negative abbiano maggior influenza rispetto a quelle positive.

5.10 Limiti e problematiche nella misurazione delle immagini

Esistono molti limiti e problematiche per quel che riguarda la misurazione dell'immagine di una destinazione (Tasci, 2007) tra cui 1) il quadro di riferimento; 2) la continuità tra ricerche; 3) la validità e affidabilità dei metodi (es. il campione d'indagine) e 4) la verifica corretta delle teorie.

Manca innanzitutto un sistema standardizzato per analizzare e determinare l'immagine di una destinazione e le sue componenti, da cui ne deriva una varietà di tecniche e procedure. Non è chiaro se le differenze emerse dall'utilizzo di differenti metodi siano significative al punto da rendere un metodo migliore rispetto ad un altro in specifiche situazioni. L'incremento esponenziale degli studi relativi all'immagine di una destinazione non attenua, inoltre, la continua mancanza di metodi qualitativi specifici per il settore turistico. La maggior parte degli studi sono focalizzati sulle componenti specifiche dell'immagine di una destinazione senza considerare una visione più olistica e generale. La

scelta delle liste di attributi inoltre sono spesso incomplete e non comprendono tutte le caratteristiche rilevanti a livello funzionale e psicologico. Nonostante il consumatore sia stato inserito come base di ricerca (Pearce, 1982; Dann, 1996), rimane ancora un soggetto poco coinvolto nell'uso dei metodi qualitativi e nella costruzione di questionari strutturati. Anche la scelta degli indicatori dovrebbe essere accurata. L'intenzione di ritornare in un luogo, ad esempio, non è un indicatore significativo vista la diversa natura e i comportamenti dei turisti mentre è più corretto utilizzare l'intenzione di raccomandare la destinazione (Kozak e Rimmington, 2000). Pochissimi studi inseriscono l'opzione "non so" per minimizzare il rischio di risposte disinformate: di 114 articoli analizzati da Pike (2007) basati su metodi di ricerca strutturati, solo 3 prevedevano l'opzione "non so" e oltre metà misuravano la percezione esclusivamente di una sola destinazione, senza prevedere confronti. I metodi di classificazione poi sono sempre suscettibili ai pregiudizi dei ricercatori (Krendel, 1970): potrebbero non essere chiari ai consumatori oppure le due percezioni potrebbero non coincidere. La familiarità dei rispondenti potrebbe inoltre influenzare le risposte sul set di *performance* e condurre a risultati fuorvianti. La presenza di controlli sull'affidabilità della categorizzazione è auspicabile in tutte quelle ricerche che coinvolgono le procedure di classificazione. Più che accettare semplicemente delle definizioni che riconducono alle stesse teorie, bisognerebbe cercare di dimostrare e confermare attraverso misurazioni i fondamenti teorici.

La validità dei risultati e la performance delle destinazioni dovrebbe essere affrontata con particolare attenzione e delicatezza dando continuità alla ricerca. Alcuni lavori dovrebbero essere ripetuti per poter ottenere risultati più difendibili: ad esempio se il lavoro sull'esistenza del fenomeno di "diffusione degli effetti" applicato al turismo fosse stato ripetuto, la componente affettiva dell'immagine non sarebbe legata, come si riteneva in passato, solo alla destinazione oggetto di studio. Le ricerche di Pearce (1982) dimostrano che i turisti che subiscono un cambiamento nella percezione di una destinazione, potrebbero cambiare idea anche rispetto ad altre destinazioni simili.

Il campione d'indagine è un altro grande tema di dibattito nelle ricerche qualitative (Tasci et al., 2007a). La scelta del numero di soggetti da intervistare e del metodo da usare è fonte di limitazione per gli studi sull'immagine di una destinazione. Gli approcci qualitativi utilizzano campioni molto ristretti a causa della difficoltà e del costo di reperire informazioni (Embacher e Buttle, 1989; Pearce, 1982), ma anche gli approcci quantitativi utilizzano a volte campioni molto limitati (Baloglu e Brinberg, 1997; Walmsley e Young, 1998). Molti studi usano campioni in base allo scopo, alla convenienza o puramente casuali. In alcuni casi si utilizzano campione di popolazione (ad esempio gli studenti) che

potrebbero non essere rappresentativi del mercato potenziale (Crompton, 1979; Echtner e Ritchie, 1993; MacKay e Fesenmaier, 2000; Tapachai e Waryszak, 2000).

Come si è visto nel terzo capitolo, tutta una serie di studi indagano l'immagine di una destinazione attribuendole però un altro nome, come gli studi sull'attrattività, sulla consapevolezza, sulla valutazione e percezione nonché le analisi di posizionamento, soddisfazione e scelta, legate ai vantaggi competitivi e alla lealtà nei confronti di una destinazione. Spesso gli autori classificano anche in modo diverso il metodo di misurazione, nonostante l'uso dei medesimi strumenti matematici, aumentando così la complessità teorica (Ashworth e Voogd, 1990; Echtner e Ritchie, 1991; Fakeye e Crompton, 1991, Gartner, 1996).

La maggior parte degli studi analizzano poi l'immagine di una destinazione in un dato periodo: essendo basati su indagini tra turisti, riflettono lo stato della percezione dell'immagine in un dato momento. Pochi studi analizzano i cambiamenti progressivi nel tempo e le relazioni tra attitudini e comportamento. Se molti sono stati gli approcci finora sviluppati per trovare indicatori utili a misurare la performance di una destinazione (ad esempio Mallou et al., 2006; Gooroochurn e Sugiyarto, 2004), non è stato ancora individuato un indice che valuti in modo coerente l'immagine di una destinazione ad intervalli regolari e sia sufficientemente sensibile a riflettere i cambiamenti nel tempo. Tale indice dinamico è particolarmente desiderabile per le molteplici applicazioni a livello turistico. Potrebbe essere utile, ad esempio, nel fornire previsioni più accurate dei flussi turistici, pianificare e gestire meglio un territorio e i servizi turistici offerti e anche valutare meglio le potenzialità competitive.

5.11 Multidisciplinarietà e prospettive

La geografia ha iniziato ad occuparsi recentemente degli studi sull'immagine dei luoghi e delle destinazioni turistiche ma il trend è in continua evoluzione (Pike, 2002). L'immagine di un luogo è strettamente legata alla sua geografia, storia, arte, musica e a tutte le sue caratteristiche intrinseche (Kotler e Gertner, 2002). Territori, destinazioni, identità e immagini sono correlate e si sovrappongono (Prebensen, 2005) al punto tale da rendere il tema molto complesso ma anche particolarmente rilevante. Non è solo questione di misurare l'efficacia delle campagne di marketing, di creare posizionamento e soddisfazione ma anche di reale sviluppo economico del territorio.

La ricerca sulla competitività rappresenta una prospettiva economica della misurazione dell'immagine (Bahar e Kozak, 2007) e delle immagini dei prodotti collegati

ai luoghi (Lee, Suh, e Moon, 2001; Mittelestadt et al., 2004) ma la tendenza ad esaminare l'immagine di una destinazione attraverso un approccio multidimensionale è inevitabile vista la complessità dell'argomento. Le ricerche si estendono in discipline affini consentendo una prospettiva più ampia di ricerca, di approcci concettuali e di metodologie che se, da un lato complicano l'ambito di studi, dall'altro ne ampliano la conoscenza anche attraverso metodi comuni di misurazione. E' il caso, ad esempio, degli studi sulla natura delle immagini (Stamou e Paraskevolpoulos, 2004), sull'ampliamento dell'immagine legata alle buone pratiche ambientali (Hu e Wall, 2005) e le analisi sociologiche sul senso del luogo e delle politiche territoriali (Stokowski, 2002; Williams, 2002). Sono quattro le principali aree di ricerca interdisciplinare legati agli studi sull'immagine di una destinazione turistica, da tenere in considerazione anche per le possibili implicazioni geografiche:

- gli studi socio-culturali (Andsager e Drzewiecka, 2002; Kokosalakis, Bagnall, Selby, e Burns, 2006);
- gli studi nell'ambito della comunicazione e dei media (Frost, 2006; Mercille, 2005);
- gli studi sul concetto di immagine e sul comportamento di consumo (Beerli, Meneses e Gil, 2007);
- gli studi sulle politiche di gestione dell'immagine e il marketing (Ahmed et al., 2006; Cai, 2002; Ekinici e Hosany, 2006).

Come ha affermato Lucio Gambi (1973), chi si rivolge alla organizzazione degli spazi terrestri:

[...] non può agire negli ambiti di una particolare "disciplina", ma in ogni caso solo di un gruppo di "discipline". E con probabilità, più che delinearci l'idea che da questo incrociarsi di "discipline" potrebbe nascere una "disciplina" nuova, si persuaderà che le "discipline" definite da formulazioni più o meno larghe e precise non esistono: ma esistono problemi da risolvere con qualunque mezzo di scienza a disposizione, nella organicità dei loro termini [...]

La scelta della scala geografica e degli strumenti di misurazione adatti alla complessa natura delle immagini è fondamentale per fornire misurazioni il più possibile accurate che possano aiutare a confermare anche i principi teorici. Un approccio combinato di metodi strutturati e non strutturati, come proposto da Echtner e Ritchie (1993), è sicuramente utile per valutare l'ampiezza e la profondità delle immagini. Un approccio qualitativo misura le impressioni olistiche e psicologiche associate all'immagine non facilmente catturabili con

metodi quantitativi, mentre le indagini quantitative forniscono una serie di dati utili ad individuare le caratteristiche comuni e gli attributi di una destinazione.

Non è semplice stabilire il grado e l'influenza tra immagini di un luogo, lo sviluppo e l'applicazione di politiche di *branding* e la sua competitività turistica e territoriale. Il confronto dei diversi strumenti e metodi di ricerca ha permesso però di rilevare alcune somiglianze nella scelta degli elenchi di attributi così come problematiche simili nell'utilizzo di metodologie quantitative e qualitative a livello delle dimensioni cognitive, affettive e conative di immagini e brand.

Ulteriori sviluppi in questo campo di ricerca, non solo all'interno dell'ambito turistico, sono particolarmente importanti, visti gli sforzi consistenti da parte delle istituzioni di garantirsi una fetta di mercato in un ambiente altamente competitivo. Nazioni, regioni, città ma anche entità più piccole come parchi, siti culturali e resort dovrebbero gestire correttamente le loro ambizioni di posizionamento e attrazione esterna, tenendo in considerazione, contemporaneamente, anche le caratteristiche peculiari del territorio e di chi ci vive. Gli ambiti di ricerca sulle percezioni e la promozione dei territori si influenzano l'un l'altro e rappresentano il futuro degli studi sulle immagini territoriali. In tal senso, la geografia e, in particolare quella economica, riveste un ruolo fondamentale nello sviluppo di tecniche di misurazione delle immagini e la relativa competitività territoriale.

6° CAPITOLO

Brasile e Italia a confronto: *brand, immagini e competitività*

La terra diventa territorio quando è tramite di comunicazioni, quando è mezzo e oggetto di lavoro, di produzione, di scambi, di cooperazione. [...] lo spazio fisico entra nei rapporti e nelle strutture sociali.

Giuseppe Dematteis

Di che cosa sono fatte le emozioni? Sono fatte di desiderio, sono fatte di paura. [...] Quella che noi chiamiamo vita è fatta del complesso tessuto di rapporti di conoscenza mentale, di esperienza estetica ed emozionale che abbiamo con la realtà. Questo complesso tessuto si va strutturando a poco a poco dentro di noi attraverso immagini del mondo e di noi stessi che tutte insieme a loro volta costituiscono quella immagine individuale e collettiva che chiamiamo identità. Niente di più astratto, sfuggente, della nostra identità, e nello stesso tempo niente di più esposto al giudizio altrui, di più concreto, visibile.

Ferdinando Scianna

6.1 Mercati maturi ed emergenti: i trend nel turismo

Sono molteplici le ragioni che hanno portato a scegliere due paesi, uno ad economia matura e uno emergente, come casi studio in un'analisi sul rapporto tra competitività, turismo e immagine. Innanzitutto se i flussi di turismo internazionale sono ancora fortemente legati alle economie avanzate, in particolare l'Europa dove si concentrano il maggior numero di arrivi tra Francia, Spagna, Italia (vedi tabella 6.4) la crescita turistica negli ultimi anni ha coinvolto soprattutto le economie emergenti¹⁸. Tra il 2000 e il 2011, tali paesi hanno incrementato i loro arrivi internazionali da 256 a 458 milioni, con una

¹⁸ L'Europa occidentale, il Nord America e il resto delle economie avanzate rappresentavano nel 2000 quasi il 70% del totale di spesa nel settore turistico. Oggi questa percentuale è scesa al 62% e si stima una diminuzione in termini reali dell'1% nel Nord America e del 0,7% nell'Europa Occidentale.

media di crescita annuale del 5,5%, mentre nello stesso periodo le economie avanzate da 417 a 522 milioni con un aumento dell'1,7% all'anno. Di conseguenza, le destinazioni emergenti hanno guadagnato oltre 8 punti percentuali nel totale degli arrivi internazionali, passando dal 38% al 46% tra il 2000 e il 2011, mentre le economie avanzate sono passate dal 62 al 53% (tabella 6.1). Una visualizzazione dettagliata dell'andamento nel tempo e il "market share" delle principali destinazioni turistiche internazionali può essere utile per avere un quadro più completo (tabella 6.2).

	2000	2005	2009	2010	2011	2000	2011
Mondo	673	797	881	938	980	100%	100%
Economie avanzate	417	453	474	498	522	61,96%	53,3%
Economie emergenti	256	344	407	440	458	38,04%	46,7%

Tabella 6.1 Arrivi internazionali suddivisi tra economie internazionali ed emergenti (in milioni/persone)
Fonte: UNWTO (2012)

	1950	%	1970	%	1980	%	1990	%	2007	%
1	USA	71 %	Italia	43 %	Francia	40 %	Francia	39 %	Francia	32 %
2	Canada		Canada		USA		USA		Spagna	
3	Italia		Francia		Spagna		Spagna		USA	
4	Francia		Spagna		Italia		Italia		Cina	
5	Svizzera		USA		Austria		Austria		Italia	
1	Irlanda	17 %	Austria	22 %	Messico	20 %	Messico	18 %	UK	13 %
2	Austria		Germania		Canada		Germania		Germania	
3	Spagna		Svizzera		UK		UK		Ucraina	
4	Germania		Yugoslavia		Germania		Canada		Turchia	
5	UK		UK		Belgio		Cina		Messico	
1	Norvegia	9 %	Ungheria	10 %	Svizzera	10 %	Grecia	9 %	Malasia	11 %
2	Argentina		Cecoslovacchia		Yugoslavia		Portogallo		Austria	
3	Messico		Belgio		Polonia		Svizzera		Russia	
4	Olanda		Bulgaria		Cecoslovacchia		Yugoslavia		Canada	
5	Danimarca		Romania		Grecia		Malasia		Grecia	
	Altri	3 %	Altri	25 %	Altri	30 %	Altri	34 %	Altri	44 %
.	25 milioni		166 milioni		276 milioni		436 milioni		903 milioni	

Tabella 6.2 Andamento market share turistico internazionale
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

Favorite dal progressivo miglioramento dei trasporti e dalla facilità di comunicazione, molte destinazioni in paesi in via di sviluppo sono riuscite ad imporsi sul mercato turistico internazionale, tra cui Cina, Turchia, Malesia, Messico, Ucraina e Federazione Russa. Un trend accelerato dalla sensibilità nei confronti dei prezzi; il settore turistico, infatti, è sempre stato caratterizzato dalla concorrenza sui costi che ha costretto il settore a sfruttare nuovi canali di distribuzione online e nuovi modelli di business. E' da tenere in considerazione però che, come nelle destinazioni mature, anche nei mercati emergenti, il turismo nazionale e regionale continua ad avere un peso maggiore rispetto ai viaggi a lungo raggio, sia a causa della distanza e del tempo disponibile, sia per il budget di spesa dei visitatori. Gli spostamenti interni rappresentano, anche per volume di

popolazione residente, un'enorme potenzialità di sviluppo turistico nei mercati emergenti. L'insieme dei viaggi a livello internazionale è attribuibile oggi ancora solo ad una quota minima, circa il 3-4% della popolazione mondiale. Sia i flussi in arrivo che in partenza interessano soprattutto le economie sviluppate. In tal senso, pur essendo già uno dei comparti più importanti per molti paesi in via di sviluppo, il turismo possiede potenzialità (e pericoli) enormi. Le tabelle che seguono forniscono una visione d'insieme sull'andamento degli arrivi internazionali per continenti, il loro peso sul turismo internazionale e il posizionamento delle principali nazioni per arrivi, ricavi e spesa internazionale. Sono state riportate le prime dieci posizioni in classifica, con l'aggiunta delle più importanti economie emergenti: Brasile, Cina, India, Russia e Sud Africa.

	Arrivi internazionali 2011	Peso %	Crescita % 2009/2010	Crescita % 2010/2011
Europa	502	51	2,9	5,8
Asia e pacifico	217	22	12,9	6,1
Americhe	156	16	6,4	4,2
Africa	50	5	8,4	0,2
Medio Oriente	55	6	14,9	-8,4
Mondo	980	100	6,5	4,4

Tabella 6.3 Arrivi internazionali suddivisi per continente (in milioni/persone)

Fonte: UNWTO (2012)

Pos.	Paese	2000	2005	2009	2010	2011	2009/2010
1	Francia	77,2	75,0	76,8	76,8	...	0,5%
2	USA	51,2	49,2	55	59,7	62,3	8,8%
3	Cina	31,2	46,8	50,9	55,7	57,6	9,4%
4	Spagna	46,4	55,9	52,2	52,7	56,7	1%
5	Italia	41,2	36,5	43,2	43,6	46,1	0,9%
11	Russia	19,2	19,9	19,4	20,3	22,7	4,4%
30	Sud Africa	5,9	7,4	7	8,1	...	15,1%
38	India	2,6	3,9	5,2	5,8	6,3	11,8%
44	Brasile	5,3	5,4	4,8	5,2	...	7,5%
	Mondo	674	797	881	939	980	6,5%

Tabella 6.4 Arrivi internazionali (in milioni/persone)

Fonte: UNWTO (2012)

Pos.	Paese	2000	2005	2009	2010	2011	2009/2010
1	USA	82,9	82,2	94,2	103,5	116,3	9,9%
2	Spagna	30,0	48,0	53,2	52,5	59,9	3,9%
3	Francia	33,0	44,0	56,6	49,5	46,6	-1,1%
4	Cina	16,2	29,3	39,7	45,8	48,5	15,5%
5	Italia	27,5	35,4	40,2	38,8	42,9	1,4%
17	India	3,5	7,5	11,4	14,2	16,6	18,1%
29	Sud Africa	2,7	7,5	7,5	9,1	...	3,9%
30	Russia	3,4	5,9	9,4	9	...	-4,2%
37	Brasile	1,8	3,9	5,3	5,9	6,8	11,6%
	Mondo	475	679	853	927	...	8,8%

Tabella 6.5 Ricavi internazionali settore turistico "Receipts" (in milioni/dollari)

Fonte: UNWTO (2012)

Pos.	Paese	2000	2005	2009	2010	2011	2009/2010
1	Germania	53,0	74,4	81,2	78,1	84,3	1,3%
2	USA	65,4	69,9	74,1	75,5	79,1	1,9%
3	Cina	13,1	21,8	43,7	54,9	...	25,6%
4	UK	38,4	59,6	50,1	50	...	0,5%
5	Francia	22,6	31,8	38,4	38,5	...	5,7%
6	Canada	12,4	18	24,2	29,6	33	10%
7	Italia	15,7	22,4	27,9	27,1	28,7	2%
10	Russia	8,8	17,3	20,9	26,5	...	26,8%
11	Brasile	3,9	4,7	10,9	16,4	21,2	50,7%
23	India	2,7	6,2	9,3	10,6	...	7,6%
36	Sud Africa	2,1	3,4	4,1	5,6	...	18,1%

Tabella 6.6 Spesa internazionale settore turistico "Expenditure" (in milioni/dollari)

Fonte: UNWTO (2012)

In generale, i paesi in via di sviluppo sono più dipendenti dal turismo e dall'esportazione di servizi. Una corretta gestione delle politiche turistiche è, perciò, fondamentale affinché il turismo diventi non solo un vantaggio economico competitivo, ma anche un'opportunità di sviluppo reale, che promuova l'inclusione sociale ed il benessere del territorio. Negli ultimi 60 anni il turismo ha conosciuto un'espansione continua ed un enorme sviluppo. Nonostante le crisi internazionali, gli arrivi sono passati dai 25 milioni nel 1950, ai 277 milioni nel 1980, dai 435 milioni nel 1990 ai 675 milioni nel 2000, fino ai 935 milioni nel 2010. Secondo le stime dell'Organizzazione Mondiale per il Turismo, nel 2030, gli arrivi turistici dovrebbero essere pari a 1,8 miliardi con una decisa crescita del comparto, anche se con una progressione minore rispetto ai decenni precedenti.

Nonostante la forte crisi che ha caratterizzato il 2009, con una perdita del -4,3% nelle economie avanzate e del -3,5% nelle economie emergenti, nel 2010 l'incremento è stato rispettivamente del 5,3% e dell'8,2%. Per il futuro è previsto un aumento medio del 3,3% annuo, per un totale di 43 milioni di turisti in più ogni anno: considerazione che impone a riflettere attentamente su come il settore turistico vada gestito, sulle possibilità di crescita economica, di progresso sociale e di sviluppo che offre, ma anche sui potenziali pericoli che può generare.

Il turismo è fortemente collegato al grado di sviluppo socio-economico e, per questo, è interessante analizzare gli studi sulla competitività turistica legandoli alla competitività generale, allo sviluppo e al ruolo e l'impatto delle immagini territoriali e delle azioni di *place branding*. Per farlo, si è scelto di analizzare innanzitutto l'Italia, per la facilità di osservazione e raccolta di dati, punto di partenza per analisi e confronti successivi. La scelta del Brasile è invece legata sia da una conoscenza approfondita del paese, sia da una maggiore attenzione internazionale che esso sta ricevendo per motivi economici e d'immagine.

Si è consapevoli del fatto che Italia e Brasile sono paesi molto diversi da numerosi punti di vista: a livello di superficie, di popolazione, di densità urbano-rurale, di storia e cultura, struttura economica, risorse e sviluppo. Ciononostante l'analisi evidenzia come siano state sviluppate e applicate le politiche di *branding* turistico a livello nazionale nei due paesi e come si colleghino agli studi sull'immagine e alla competitività turistica. Dalle informazioni raccolte, verranno tratte alcune osservazioni e linee guida affinché le immagini territoriali e i *brand* turistici, possano rientrare a pieno titolo nel dibattito sullo sviluppo competitivo e sostenibile.

6.2 Competitività, sviluppo e turismo: qualche elemento di confronto tra Brasile e Italia

L'economia italiana è una delle maggiori al mondo, ottava per prodotto interno lordo nominale e decima a parità di potere d'acquisto (tabella 6.7). A partire dal 2001 però, in contrapposizione alla lunga fase di crescita dei decenni precedenti, iniziata con la fine della Seconda Guerra Mondiale, è entrata in una fase di declino caratterizzata da un'iniziale bassa produttività (stagnazione), seguita poi da una fase di recessione coincisa con la diffusione degli effetti dell'attuale crisi economica globale.

Paese	Pos. PIL prezzi correnti	PIL prezzi correnti	Pos. PIL a PPA	PIL a PPA	PIL prezzi correnti procapite	PIL a PPA procapite
Stati Uniti d'America	1	14.526.550	1	14.526.550	46.900,39	46.900,39
Cina	2	5.930.393	2	10.128.313	4.421,00	7.550,48
Giappone	3	5.488.424	3	4.380.339	43.014,64	34.330,20
Germania	4	3.286.451	5	2.944.352	40.197,67	36.013,34
Francia	5	2.562.759	9	2.134.949	40.808,86	33.996,50
Regno Unito	6	2.263.099	7	2.199.162	36.371,26	35.343,70
Brasile	7	2.142.926	8	2.186.553	11.088,73	11.314,48
Italia	8	2.060.887	10	1.800.593	34.154,38	29.840,63
India	9	1.597.945	4	4.069.927	1.342,22	3.418,60
Canada	10	1.577.040	14	1.334.143	46.282,86	39.154,33
Russia	11	1.487.293	6	2.237.389	10.407,93	15.657,03

Tabella 6.7 PIL 2011 a prezzi correnti e a parità di potere d'acquisto (valori anche pro capite/in dollari)
Fonte: FMI (2012)

L'Italia ha una notevole base manifatturiera, con caratteristiche sue proprie che la distinguono dagli altri Paesi del G8, dell'Unione Europea e dell'OCSE. L'industria italiana è dominata da piccole e medie imprese (PMI) soprattutto di tipo manifatturiero messe recentemente sotto pressione dalla concorrenza dei Paesi emergenti, soprattutto quelli dell'Asia Orientale (Cina, Vietnam, Thailandia) che presentano un settore manifatturiero basato sulla manodopera a basso costo. Il mercato italiano è fortemente orientato al

commercio estero, rendendo il paese il sesto al mondo per valore delle esportazioni (tabella 6.8).

Paese	Importazioni Pos.	Importazioni	Esportazioni Pos.	Esportazioni
Stati Uniti d'America	1	\$ 2,314,000	2	\$ 1,791,000
Cina	2	\$ 1,743,000	1	\$ 1,898,000
Giappone	4	\$ 794,700	4	\$ 800,800
Germania	3	\$ 1,198,000	3	\$ 1,408,000
Francia	5	\$ 684,600	5	\$ 578,400
Regno Unito	6	\$ 654,900	11	\$ 495,400
Brasile	21	\$ 219,600	24	\$ 250,800
Italia	7	\$ 556,400	9	\$ 522,000
India	14	\$ 384,600	21	\$ 298,200
Russia	17	\$ 310,100	10	\$ 498,600

Tabella 6.8 Importazioni ed Esportazioni nel 2011 (valori stimati in milioni di dollari)

Fonte: CIA (2012)

Molte aziende italiane per far fronte alla concorrenza del lavoro a basso costo hanno esternalizzato e delocalizzato la produzione nei paesi in via di sviluppo o puntato su produzioni di qualità. Nonostante i numerosi prodotti italiani famosi nel mondo comunemente indicati come “*Made in Italy*”, in particolare del settore alimentare, della moda e delle auto, veicolo e comunicazione di identità e valori italiani, il modello produttivo italiano è sbilanciato verso produzioni a scarsa intensità di capitale umano. Inoltre, il livello medio di istruzione in Italia sebbene sia aumentato, presenta un forte divario rispetto ad altri paesi industrializzati. Il sistema economico italiano soffre di alcuni problemi che ne limitano la competitività e lo sviluppo tra cui l'elevata pressione fiscale, l'enorme debito pubblico, la corruzione politica e la diffusa criminalità organizzata (che colpisce principalmente le regioni del sud). Purtroppo la perdita di posizioni nell'economia italiana non ha coinciso con un aumento di potere d'acquisto e il benessere generale sta scendendo. Il settore terziario, diventato il più importante sia per numero di occupati che per valore aggiunto (Confcommercio, 2010), può rappresentare in Italia un'alternativa di sviluppo, sia rispetto ai servizi alla persona e alle imprese, sia per uno sviluppo turistico competitivo, sostenibile e integrato con gli altri settori economici.

Per quanto riguarda il Brasile, la situazione è molto diversa. Parte dei paesi BRICS¹⁹, nel 2010 si è posizionato al 7° posto a livello mondiale per PIL a valori correnti e all'8° posto a parità di potere d'acquisto (FMI, 2012) con una crescita che nel 2010 si è attestata attorno al 7,5% (tabella 6.9).

¹⁹ Acronimo coniato nel 2001 dalla banca d'investimento Goldman Sachs, riferendosi a Brasile, Russia, India e Cina come i quattro paesi che domineranno l'economia mondiale nel prossimo mezzo secolo e a cui recentemente, nel 2011, si è unito il Sud Africa (BRICS).

Paese	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stati Uniti d'America	3,07	2,65	1,91	-0,33	-3,48	3,03	1,73
Cina	11,31	12,67	14,16	9,63	9,21	10,44	9,23
Giappone	1,30	1,69	2,19	-1,04	-5,52	4,43	-0,74
Germania	0,83	3,88	3,39	0,80	-5,07	3,56	3,05
Francia	1,86	2,65	2,23	-0,19	-2,63	1,38	1,71
Regno Unito	2,08	2,60	3,46	-1,10	-4,37	2,09	0,65
Brasile	3,15	3,95	6,09	5,16	-0,32	7,53	2,73
Italia	0,93	2,19	1,68	-1,15	-5,49	1,80	0,43
India	9,03	9,53	9,99	6,18	6,57	10,62	7,24
Canada	3,01	2,82	2,20	0,68	-2,77	3,21	2,46
Russia	6,38	8,15	8,53	5,24	-7,80	4,30	4,30

Tabella 6.9 Crescita del PIL (in valori %)

Fonte: FMI (2012)

Nonostante alcune fonti come la Banca Mondiale e la *Central Intelligence Agency*, forniscano dati leggermente diversi, la progressiva crescita dei paesi emergenti è ampiamente confermata. Secondo PricewaterhouseCoopers, le economie dei cosiddetti E7 (Cina, India, Brasile, Russia, Indonesia, Turchia e Messico) dovrebbero superare quelle dei paesi del G7 (Stati Uniti, Giappone, Germania, Regno Unito, Francia e Italia) entro il 2036. Il dato sorprendente è che il medesimo studio soltanto quattro anni fa fissava il sorpasso almeno un decennio più avanti, ovvero nel 2046 (Pagni, 2011). Il Brasile, con un PIL di 2,52 trilioni di dollari avrebbe già superato quello della Gran Bretagna di 2,48 trilioni di dollari diventando così la sesta economia mondiale (Franceschini, 2012). Secondo altre fonti, si prevede una salita del Brasile al 5° posto entro il 2025 (Economist, 2009). Pur essendo stato costretto, tra il 1940 e il 1995, a cambiare molte volte il nome della sua moneta in seguito all'iper-inflazione, oggi il Brasile si è trasformato nel quarto maggiore creditore degli Stati Uniti attraendo ogni anno investimenti esteri per 45 miliardi di dollari: solo la Cina ne attrae di più. Soia, zucchero, caffè, legname, rame, oro, carbone sono le principali materie prime disponibili in grandi quantità in Brasile, al punto tale da essere, tra i BRICS, il paese con la struttura di esportazioni più equilibrata. Il Brasile esporta il 30% del ferro al mondo e, a differenza di Cina e India, è un vero e proprio "granaio" con un'agricoltura moderna in grado di competere ad esempio, con quella degli Stati Uniti. Inoltre, aspetto molto importante, produce molto più di quanto consuma.

A differenza della Russia o di altri Paesi emergenti, non vive solo di materie prime: esporta auto, telefonini, elettrodomestici, navi e locomotrici (Rampini, 2011). Embraer è un modello industriale, terzo gruppo aeronautico al mondo dopo Boeing ed Airbus. A livello sociale il Brasile si è conquistato l'ammirazione grazie all'invenzione della *Bolsa Família*, un sussidio diretto alle madri e pagato solo se i figli vanno regolarmente a scuola: prezioso antidoto contro il lavoro minorile e per favorire l'istruzione. Naturalmente il Brasile continua ad essere una terra di grandi contrasti tra ricchi e poveri, tra sud-sud est

sviluppato e nord-est molto povero, terra di corruzione e di ingiustizie con una popolazione di oltre 190 milioni di abitanti concentrata soprattutto nelle grandi metropoli. Nell'ultimo decennio però la povertà è diminuita: il 50% dei brasiliani più poveri ha visto crescere il proprio reddito del 68%. Con grandi giacimenti di petrolio e gas scoperti di recente lungo le sue coste, il Brasile è ora il nono produttore mondiale di greggio e uno delle più importanti potenze energetiche mondiali. Un aspetto che, al tempo stesso, sta accentuando la sopravvalutazione e che può rappresentare un grosso problema. La moneta brasiliana, il *real*, è talmente forte da limitare le esportazioni e l'attrazione turistica e sta trasformando São Paulo e Rio de Janeiro nelle città più care al mondo. Secondo alcuni istituti di ricerca (Mercer, 2011), São Paulo è passata dal 2010 al 2011, dal 21° al 10° posto tra le città più "care" al mondo mentre Rio de Janeiro dal 29° al 12° posto, considerando il costo della vita in dollari americani. In Italia sia Roma che Milano, al contrario, indietreggiano passando rispettivamente dal 26° posto al 34° e dal 15° al 25° (tabella 6.10).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Milano	58	63	17	13	11	13	11	10	nc	15	25
Roma	79	99	41	21	17	21	18	16	nc	26	34
Rio de Janeiro	94	99	137	131	124	40	64	31	nc	29	12
São Paulo	83	98	136	128	119	34	62	25	nc	21	10

Tabella 6.10 Costo della vita, posizionamento di alcune città italiane e brasiliane

Fonte: elaborazione da Mercer (2012)

Costo della vita non significa ovviamente miglioramento della qualità della vita. A questo proposito mentre Rio de Janeiro e São Paulo rimangono invariate negli ultimi anni, con una tendenza al peggioramento, Milano recupera alcune posizioni (i dati su Roma non sono disponibili).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Milano	64	63	62	50	51	51	49	41	41	41
Rio de Janeiro	108	112	108	118	117	117	115	114	117	116
Sao Paulo	110	112	Nc	107	107	108	114	119	118	117

Tabella 6.11 Qualità della vita, posizionamento di alcune città italiane e brasiliane

Fonte: elaborazione da Mercer (2012)

Secondo i dati del *World Competitiveness Yearbook 2011* pubblicato dall'*International Institute for Management Development* (IMB) negli ultimi otto anni l'Italia è passata dal 33° posto del 2001 al 42° posto nel 2011, mentre il Brasile dal 40° posto al 44°²⁰.

²⁰ Disponibili anche i dati 2012 che vedono il Brasile alla 46° posizione e l'Italia salire alla 40°. E' necessario tener presente che i paesi oggetto d'indagine possono variare da un anno all'altro (sia nel 2011 che nel 2012 i paesi analizzati sono stati 59) così come i parametri utilizzati (nel 2011 erano 331 mentre nel 2012 329), complicando un confronto oggettivo.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasile	40	37	52	53	51	44	49	43	40	38	44
Italia	33	24	41	51	53	48	42	46	50	40	42

Tabella 6.12 Performance complessiva Italia e Brasile / posizionamento
Fonte: IMD (2011)

Entrambi i paesi risultano avere una performance competitiva complessivamente peggiore rispetto al passato, anche se è migliorata per alcuni settori specifici. Particolarmente interessante è considerare il posizionamento dei due paesi in relazione all'efficienza dell'apparato pubblico, particolarmente critica per entrambi i paesi. L'efficienza del settore privato invece è particolarmente virtuosa in Brasile rispetto all'Italia, mentre le infrastrutture sono positive in Italia e problematiche in Brasile.

	Brasile					Italia				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
Efficienza economica (economia interna, commercio internazionale, investimenti internazionali, occupazione, prezzi)	47	41	31	37	30	39	45	47	33	38
Efficienza del governo (finanza pubblica, politiche fiscali, quadro istituzionale, sicurezza giuridica, quadro sociale)	54	51	52	52	55	51	53	54	49	51
Efficienza privata (produttività, mercato del lavoro, finanza, gestione privata, attitudini e valori)	40	29	27	24	29	47	46	48	48	48
Infrastrutture (di base, tecnologiche, scientifiche, salute e ambiente, educazione)	49	50	46	49	51	35	33	34	32	30

Tabella 6.13 Competitività per segmenti
Fonte: IMD (2011)

Nonostante i dati siano leggermente diversi, anche le informazioni fornite dal *Global Competitiveness Index 2011* del *World Economic Forum* confermano il trend negativo dei due paesi: rispetto al 2001, l'Italia passa dalla 26° alla 43° posizione, mentre il Brasile dalla 44° alla 53°. E' importante tener presente però il numero di paesi oggetto delle indagini è quasi raddoppiato negli ultimi dieci anni, rendendo difficile un reale confronto nel tempo (tabella 6.14).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasile	44	46	54	57	65	66	72	64	56	58	53
Italia	26	39	41	47	47	42	46	49	48	48	43
Totale paesi analizzati	75	80	102	104	117	125	131	134	133	139	142

Tabella 6.14 Performance complessiva Brasile/Italia
Fonte: Schwab (2011)

Confrontando più in dettaglio le performance di Italia e Brasile relative all'ultimo *Global Competitiveness Report 2011-2012* emerge che entrambi i paesi, pur perdendo posizioni nel tempo, hanno leggermente migliorato le performance dal precedente report 2009-2010 senza modificare di molto il loro punteggio complessivo.

	Brasile				Italia			
	2011-2012		2009-2010		2011-2012		2009-2010	
Performance complessiva	53	4,32	56	4,32	43	4,43	48	4,31
Requisiti fondamentali	83	4,33	91	4,04	47	4,84	67	4,38
Stimolatori di efficienza	41	4,40	42	4,41	40	4,41	46	4,37
Innovazione e sviluppo	35	4,02	38	4,08	30	4,18	34	4,15

Tabella 6.15 Competitività Brasile/Italia - Posizione/Punteggio 2011-2012 e 2009/2010

Fonte: Schwab (2011; 2009)

Confrontando le performance dell'Italia e del Brasile in riferimento ai valori medi delle loro economie di riferimento, è interessante inoltre notare come entrambi i paesi si collochino sopra la media per quanto riguarda l'ampiezza del mercato (tabella 6.16), mentre particolarmente critici sono gli aspetti legati all'efficienza del mercato del lavoro in Italia (123° posizione) e l'efficienza del commercio in Brasile (113° posizione). I due grafici a radar (figure 6.1 e 6.2) riepilogano la performance dei due paesi, rendendo più immediato il confronto e la situazione complessiva anche rispetto al resto delle economie in transizione e sviluppate.

	Brasile		Italia	
	Posizione	Punteggio	Posizione	Punteggio
Requisiti fondamentali	83	4,33	47	4,84
Istituzioni	77	3,72	88	3,61
Infrastrutture	64	3,99	32	5,01
Ambiente Macroeconomico	115	4,16	92	4,47
Salute e istruzione primaria	87	5,45	20	6,28
Stimolatori di efficienza	41	4,40	40	4,41
Istruzione superiore e formazione	57	4,35	41	4,69
Efficienza nel commercio	113	3,81	59	4,30
Efficienza nel mercato del lavoro	83	4,19	123	3,77
Sviluppo del mercato finanziario	43	4,47	97	3,73
Tecnologia	54	3,98	42	4,34
Ampiezza del mercato	10	5,61	9	5,62
Innovazione e sviluppo	35	4,02	30	4,18
Sviluppo degli affari	31	4,54	26	4,85
Innovazione	44	3,50	43	3,51

Tabella 6.16 Competitività Brasile/Italia - Posizione/Punteggio per segmenti 2011-2012

Fonte: Schwab (2011)

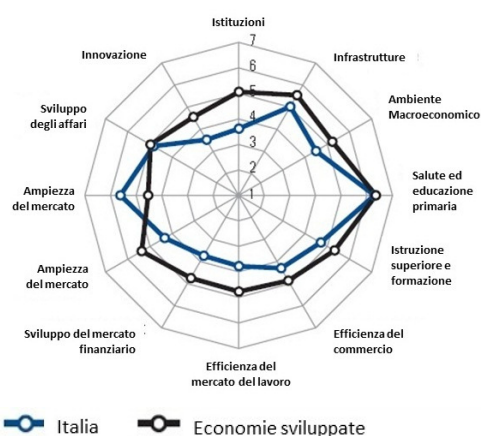


Figura 6.1 Performance Italia
Fonte: Schwab (2011)

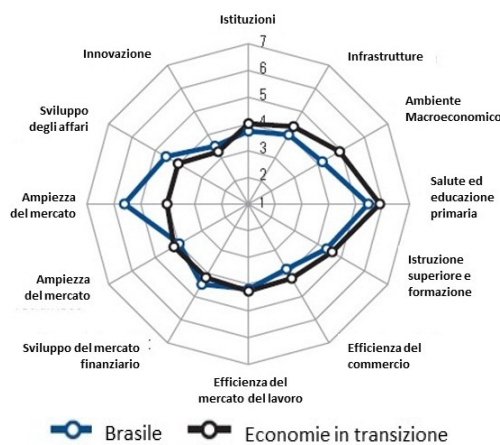


Figura 6.2 Performance Brasile
Fonte: Schwab (2011)

Per quanto riguarda in specifico la competitività turistica, se si confrontano i dati di performance delle economie avanzate e dei paesi emergenti presenti in tutte le quattro edizioni del *Travel & Tourism Competitiveness Index (TTCI)* è evidente che il turismo rimane fortemente collegato al grado di sviluppo socio-economico. Inoltre sono poco influenti i cambiamenti nel tempo.

	Posizionamento	2007	2008	2009	2010
Economie emergenti (33 paesi)	Medio	18,6	18,2	18,2	18,5
	Alto	1	1	1	1
	Basso	44	51	46	52
Economie emergenti (89 paesi)	Medio	77,4	77,6	77,6	77,4
	Alto	18	26	27	25
	Basso	122*	122*	122*	122*

Tabella 6.17 Confronto della competitività turistica tra economie avanzate ed emergenti
Fonte: WEF (2011)

*Sono stati presi in considerazione solo i paesi inclusi in tutte le quattro edizioni del Report

Un confronto più attento dei risultati dell'ultimo *Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*, relativo all'anno 2010 che prende in esame la competitività turistica di 139 paesi, evidenzia altri aspetti interessanti. Tra questi, il fatto che la competitività turistica a livello di prezzi è un elemento prevalente per le economie emergenti (Taiwan rientra solo al 17° posto) mentre le infrastrutture tecnologiche sono una dimensione competitiva delle economie avanzate (vedi tabella 6.18). Le economie emergenti si posizionano bene per quanto riguarda le risorse naturali (Brasile 1, Tanzania 2, Cina 5), l'affinità con il settore (Libano 1, Barbados 2, Albania 3, Mauritius 4, Capo Verde 5), la priorità del settore (Mauritius 1, Barbados, 3, Jamaica 4), le infrastrutture turistiche (Croazia, 3), salute e igiene (Lituania e Hong Kong entrambe al 1) e infrastrutture aeree (Emirati Arabi Uniti 4).

			Economie avanzate			Economie emergenti		
			Media	Alto	Basso	Media	Alto	Basso
		Aree	18,6	1	54	86	25	139
B	9	Infrastrutture tecnologiche	18,9	1	41	85,9	13	139
C	11	Risorse umane	21,7	1	59	85	12	139
A	3	Sicurezza pubblica	23,5	1	73	84,5	17	139
B	7	Infrastrutture terrestri	23,6	1	63	84,4	10	139
B	6	Infrastrutture aeree	25	1	122	84	4	139
C	14	Risorse culturali	25	1	67	84	16	139
A	4	Salute e igiene	25,6	1	58	83,8	1	139
B	8	Infrastrutture turistiche	25,8	1	72	83,7	4	139
A	1	Legislazione e normativa	32	1	85	81,8	10	139
A	2	Sostenibilità ambientale	35,2	1	112	80,8	8	139
A	5	Turismo come settore prioritario	44,9	2	116	77,8	1	139
C	12	Affinità per il turismo	57,8	8	131	73,8	1	139
C	13	Risorse naturali	61,5	3	137	72,6	1	139
B	10	Competitività dei prezzi del settore turistico	107,5	17	139	58,3	1	139

Tabella 6.18 Confronto della competitività turistica tra economie avanzate ed emergenti per aree
Fonte: WEF (2011)

Per quanto riguarda il turismo in Italia, il paese ha leggermente migliorato la sua posizione passando dal 28° al 27° posto, ma è preceduto da quasi tutti gli altri paesi europei, posizionandosi solo al 20° posto in Europa. Secondo lo studio, i punti di forza italiani sono sicuramente le ricchezze culturali (l'Italia conta 47 siti Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, il maggior numero al mondo), gli eventi e le industrie creative. Sono inoltre positivi gli aspetti legati alle infrastrutture turistiche (alla 1° posizione), la salute e l'igiene (27° posizione) e le infrastrutture di trasporto aereo (30°). Tuttavia, l'Italia si trova ad affrontare una serie di sfide che riducono la sua valutazione complessiva: in particolare legate alla situazione politica e normativa (all'84° posto, in peggioramento rispetto agli anni precedenti), la mancanza di proprietà straniera (112° posizione) e la poca trasparenza nelle politiche di governo (119° posizione). Anche i trasporti terrestri, pur in buona posizione, necessiterebbero di forti miglioramenti. Emerge inoltre ancora la difficoltà a sviluppare il settore turistico in maniera sostenibile, con speciale attenzione nei confronti dell'ambiente. Come molte altre economie avanzate poi, l'Italia non è competitiva dal punto di vista dei prezzi.

Il Brasile si posiziona al 52° posto, al 7° in America, perdendo alcune posizioni (nel 2009 era al 45° posto), ma senza sostanziali variazioni di punteggio. Particolarmente positivo il piazzamento per quanto riguarda le risorse umane, culturali e naturali. Il Brasile è infatti al 1° posto per la sua natura e al 23° posto per risorse culturali, grazie alla buona presenza di siti Unesco (18) e di aree protette. Negli ultimi anni, è migliorata anche l'attenzione e la tutela nei confronti della sostenibilità (29° posizione) così come il fattore sicurezza. I fattori più problematici a livello competitivo rimangono la localizzazione e

l'accessibilità dei trasporti aerei, nonostante la recente fusione di due importanti vettori aerei sudamericani Lan e Tam, che andrà a creare un colosso aereo con un giro d'affari superiore ai 10 miliardi di dollari.

Paese	Posizionamento complessivo			Quadro normativo		Infrastrutture e ambiente		Risorse umane, culturali e naturali	
	2011 (139 paesi)	Punt. 2011	2009 (133 paesi)	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.	Pos.	Punt.
Italia	27	4.87	28	45	5.00	27	4.79	15	4.83
Brasile	52	4.36	45	80	4.40	75	3.55	11	5.13

Tabella 6.19 Confronto della competitività turistica di Italia e Brasile (2011 e 2009)

Fonte: WEF (2011)

	Legislazione e normativa	Sostenibilità ambientale	Sicurezza pubblica	Salute e igiene	Turismo come settore prioritario	Infrastrutture aeree	Infrastrutture terrestri	Infrastrutture turistiche	Infrastrutture tecnologiche	Competitività dei prezzi del settore turistico	Risorse umane	Affinità per il turismo	Risorse naturali	Risorse culturali
Italia	84	60	48	27	56	29	39	1	34	129	45	91	49	8
Brasile	114	29	75	73	108	42	116	76	56	114	70	97	1	23

Tabella 6.20 Confronto della competitività turistica di Italia e Brasile per pilastri

Fonte: WEF (2011)

Particolarmente interessante può essere affiancare all'indice di competitività turistica altri due indicatori: l'apertura verso l'esterno (Open Borders Index) e l'indice di sviluppo umano (Human Development Index).

	Open Borders Index (2011) (posizione)	Indice di competitività turistica (posizione)	Differenza
Brasile	73	52	20
Italia	37	27	10

Tabella 6.21 Confronto tra Indice di apertura verso l'esterno e Indice di competitività turistica

Fonte: WEF (2011)

	Human Development Index (posizione)	Indice di competitività turistica (posizione)	Differenza
Brasile	69	52	17
Italia	22	27	-5

Tabella 6.22 Confronto tra Indice di sviluppo umano e Indice di competitività turistica

Fonte: UNWTO, su dati WEF e UNDP (2010)

L'*Open Border Index* ci permette di osservare che, sia l'Italia che il Brasile, sono più competitive a livello turistico per le loro risorse culturali ed ambientali, piuttosto che per la loro accessibilità e apertura verso l'esterno: entrambi i paesi non hanno una performance particolarmente alta in riferimento all'accesso al mercato, all'efficienza amministrativa e alle procedure import-export, alla trasparenza, ai trasporti, alle infrastrutture e alla sicurezza.

L'indice di sviluppo umano include alcuni indicatori importanti come l'aspettativa di vita alla nascita, l'accesso alla conoscenza e lo standard di vita misurato in reddito lordo pro capite a parità di potere d'acquisto, permettendo così di calcolare, pur con tutti i suoi limiti, il livello potenziale di un paese in termini di qualità di vita. Se si considera la performance turistica in relazione all'indice di sviluppo umano, il Brasile è migliore rispetto all'Italia. Si tenga presente che il Brasile, secondo i dati CIA, è uno dei pochi paesi al mondo dove il coefficiente di Gini, che misura il grado di ineguaglianza, ovvero la distanza tra ricchi e poveri, è in diminuzione: in Brasile pur rimanendo alla 17° posizione per coefficiente di Gini è migliorato passando da un punteggio di 60,7 nel 1998 a 51,9 nel 2012 mentre l'Italia, alla 107° posizione, è peggiorata passando da 27,3 nel 1995 a 32 nel 2006.

Cercando un confronto competitivo rispetto alle attività di promozione turistica sia Italia che Brasile non sono particolarmente performanti. Pur spendendo per il turismo rispettivamente il 3,6% e il 2,8% del loro budget totale, Italia e Brasile, secondo i dati del sondaggio del *World Economic Forum*, danno poca priorità al settore turistico e le attività di marketing e *branding* non sono particolarmente efficienti (in particolare per l'Italia).

	5.01 Priorità al turismo (da 1 a 7)		5.02 Spesa per il turismo (in % sul budget totale)		5.03 Efficienza del marketing e del <i>branding</i> (da 1 a 7)	
	Posizione	Punteggio	Posizione	Punteggio	Posizione	Punteggio
Brasile	104	4,7	83	2,8%	95	3,9
Italia	76	5,2	65	3,6%	108	3,7

Tabella 6.23 Confronto priorità data al turismo Italia/Brasile
Fonte: WEF (2011)

A tale proposito è interessante osservare i dati del *Country Brand Index 2011-2012* (Futurebrand, 2011) secondo cui l'Italia ha recuperato due posizioni salendo alla 10° posizione mentre il Brasile è al 31° posto con un netto miglioramento di dieci posizioni. Tale studio non considera le azioni e politiche poste in essere dai rispettivi governi in termini di politiche di promozione e *branding*, ma solo la percezione dell'immagine attraverso interviste tra visitatori, opinion leader ed incontri con esperti²¹.

Dallo schema a radar sulle dimensioni dell'Italia emerge chiaramente la grande attrattività del paese in tutti gli assi legati al patrimonio culturale, in particolare per i fattori "arte e cultura" (1° posizione) e "storia" (3° posizione dopo Egitto e Israele). Anche nel segmento turistico, l'Italia è percepita in modo positivo posizionandosi complessivamente al 2° posto dopo il Giappone, al 1° posto per il cibo, evidenziando però carenze turistiche nel rapporto qualità-prezzo e nelle opzioni di pernottamento (figura 6.3).

²¹ Per maggiori informazioni fare riferimento al quinto capitolo.

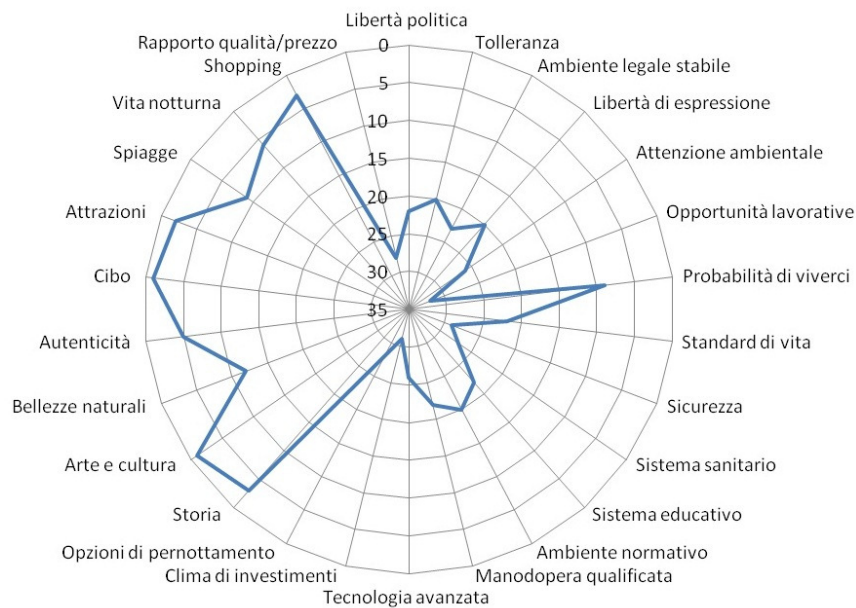


Figura 6.3 Performance dell'Italia *Country Brand Index 2011-2012*
 Fonte: Futurebrand (2011)

Il report *Country Brand Index 2011-2012* non presenta i dati sul Brasile ma rispetto all'Italia il paese sudamericano si posiziona bene a livello di investimenti (al 13° posto), registra una buona performance turistica (complessivamente alla 14° posizione) in particolare per le spiagge (2° posizione) e la vita notturna (3° posizione).

L'*Anholt Brand Nation* (ABN) evidenzia una buona performance dell'Italia, al 6° posto nel 2009 (su 50 paesi analizzati) con punteggi molto alti per quanto riguarda il turismo (alla 1° posizione), la cultura (2°) e le persone (3°) mentre meno performanti sono le aree legate ad esportazioni, governante, immigrazione/investimenti. I dati sul Brasile non sono disponibili ma emerge una buona posizione per il parametro "persone" (alla 17° posizione) rispetto ad altri paesi asiatici.

Approfondire e migliorare la misurazione della percezione dell'immagine territoriale e l'efficacia delle sue attività di promozione e *branding*, sarebbe particolarmente interessante per un confronto competitivo, non tanto per calcolare classifiche e posizionamenti, ma per tracciare analisi più complete e attendibili. Le classifiche non dovrebbero limitarsi a calcolare "chi supera chi" ma fornire dati più precisi ed accurati per una migliore definizione di politiche territoriali a diversi livelli geografici: territoriali, nazionali e internazionali.

Prevedere che il Brasile sorpasserà la Germania o il Regno Unito entro il 2045 o che l'Italia sarà superata dall'India (2030) e dalla Russia (2039) nonché dallo stesso Brasile può essere utile in termini economici, ma non di reale sviluppo. Secondo la teoria del paradosso della felicità (Earsterlin, 1974) nel corso della vita la felicità delle persone

dipende molto poco dalle variazioni di reddito e di ricchezza: quando aumenta il reddito e quindi il benessere economico, la felicità umana aumenta fino ad un certo punto, poi comincia a diminuire, seguendo una curva ad U rovesciata.

Le crisi internazionali spingono le istituzioni pubbliche a riflettere maggiormente sulle possibili alternative di sviluppo futuro, consapevoli che le persone valutano sempre di più nazioni e territori in termini di luoghi dove vivere, investire, studiare e andare in vacanza. Se la componente economica continua ad essere influente nelle scelte, altrettanto importante sta diventando l'esigenza di "vivere e stare bene": una considerazione forse scontata, ma che dovrebbe stare alla base per qualsiasi tipo di politica di sviluppo economico e sociale.

6.3 Immagini, *brand* e competitività in Brasile

Rispetto all'Asia e all'Africa, il turismo internazionale in Sud America si è sviluppato più recentemente: decenni di insicurezza politica ed economica hanno direttamente influenzato il settore strettamente collegato al grado al progresso socio-economico del paese (Santana, 2000). Il turismo è un comparto strategico che può offrire molte opportunità per il Brasile, ma che pone contemporaneamente molte sfide in termini sia di definizione che di sviluppo di strategie turistiche (Sobral et al., 2007).

A livello d'immagine il Brasile è ora sotto i riflettori internazionali per varie ragioni: ospiterà nei prossimi anni la Coppa del Mondo nel 2014 e i Giochi Olimpici del 2016. E' tra i paesi che ricevono più eventi internazionali: tra il 2003 e il 2009 è salito dalla 19° alla 7° posizione nella classifica dell'*International Congress and Convention Association* (ICCA, 2010) organizzando nel 2009 oltre 290 eventi internazionali. In questo paese dalle dimensioni continentali, il turismo gioca un ruolo importante e solo per la Coppa del Mondo, il Ministero del turismo brasiliano si aspetta almeno mezzo milione di turisti internazionali in più.

Le stime di *Embratur* indicano che oltre 5,4 milioni di stranieri hanno visitato il Brasile nel 2011 spendendo 6,775 miliardi di dollari (5,156 miliardi di Euro). I valori, pubblicati dalla Banca Centrale rappresentano un record e un incremento del 14,4% rispetto al 2010, quando il risultato era stato di 5,919 miliardi di dollari (4,504 miliardi di Euro). I principali mercati di riferimento sono gli Stati Uniti, l'Argentina e il Cile, ma anche l'Europa è un bacino interessante avendo una lunghezza media di soggiorno più alta,

in particolare il Portogallo, la Germania, l'Italia²² e la Francia. Pur considerando il record di entrate, il deficit nei conti del segmento turismo è aumentato di 14,459 miliardi di dollari (11,003 miliardi di Euro) a causa del crescente numero di viaggi dei brasiliani all'estero, considerati comunque una quota minima (7,5%) rispetto al turismo domestico brasiliano (Osservatorio Nazionale del Turismo, 2011).

Lo sviluppo del *brand* Brasile è strettamente collegato allo sviluppo storico delle iniziative di promozione turistica. Dalla creazione del Ministero del Turismo nel gennaio 2003, l'*Istituto Brasileiro de Turismo* (EMBRATUR)²³ iniziò ad occuparsi esclusivamente della promozione, del marketing e della commercializzazione dei prodotti, servizi e destinazioni brasiliane all'estero escludendo quindi il mercato nazionale. Le azioni di Embratur si legarono così al *Plano Aquarela*, sviluppato qualche mese dopo. Il piano²⁴, lanciato poi ufficialmente nel 2005, fu il primo in Brasile a cercare di rappresentare l'immagine del turismo brasiliano nel mondo, orientando le strategie e definendo i mercati esteri prioritari, l'accessibilità aerea, marittima e terrestre, oltre alle opportunità di crescita e sviluppo culturale.

Il *Plano Aquarela* si inserisce nel Piano Nazionale del Turismo (PNT) 2003-2007²⁵ e ha rappresentato un punto fondamentale per lo sviluppo turistico del settore, l'integrazione delle azioni e dei programmi, il rapporto pubblico-privato, contando sulla partecipazione di 220 persone rappresentanti di 50 istituzioni. L'obiettivo principale del *Plano Aquarela* è la trasmissione di un'immagine del Brasile come destinazione turistica moderna, credibile, allegra, giovane e accogliente, capace di svaghi di qualità, possibilità di business, eventi e *incentive* per essere competitiva a livello internazionale. Nei primi quattro anni del Piano, è stata registrata un'evoluzione positiva del numero di turisti, di entrate, del tempo di permanenza e di diversificazione delle destinazioni visitate. Al piano è fortemente collegata la creazione del nuovo logo turistico del Brasile, sviluppato attraverso un concorso nazionale promosso da Embratur e dall'ADG, l'Associazione dei designer grafici²⁶. Tutti i partecipanti hanno ricevuto i risultati di una ricerca precedentemente svolta da Embratur, che ha coinvolto agenti di viaggio, visitatori e potenziali turisti a cui è stato chiesto di identificare le caratteristiche principali del Brasile. L'analisi mette in

²² Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica, nel 2011 il totale degli italiani che hanno visitato il Brasile è stato di 229.484 persone (EMBRATUR, 2012).

²³ Creato nel 1966 durante il governo del presidente Castelo Branco.

²⁴ Fu coordinamento del Ministero del Turismo con la collaborazione dell'agenzia Chias Marketing.

²⁵ Il PNT fu aggiornato poi per il periodo 2007-2010. Tra le diverse sezioni di pianificazione turistica (gestione e diversificazione dell'offerta, infrastrutture, qualità, trasporti, statistica) una particolare importanza è assegnata al piano di promozione e marketing ovvero al *Plano Aquarela*.

²⁶ Il concorso, a cui ha partecipato il Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Estrangeiro (MDIC), è stato vinto da Kiko Farkas, dell'agenzia Máquina Estúdio.

evidenza alcuni aspetti base di attrattività tra cui la natura, l'aspetto principale con cui gli stranieri identificano il paese (76%) e l'allegria della sua gente (52%). Vengono poi identificati in specifico cinque valori principali: la natura (il sole e la spiaggia, le bellezze e il patrimonio naturale), la cultura immateriale (le feste, la musica e il patrimonio culturale), la gente (allegria e ospitale) il clima e la modernità. Il piano si è strutturato poi in cinque grandi segmenti: Sole e spiaggia, Ecoturismo, Sport, Cultura e MICE.

Lo studio è stato alla base della creazione di un simbolo che potesse riunire ed identificare il Brasile, le sue caratteristiche, valori e concetti. In passato non c'era mai stata una continuità tra l'immagine del Brasile e le sue forme di rappresentazione, visto l'utilizzo di simboli e logotipi con la parola *Brasil* molto diversi fra loro.



Figure 6.4-6.12 Loghi utilizzati per la promozione turistica del Brasile
Fonte: Barroso e Mota (2010)

Per la creazione del nuovo logo, fu deciso di incorporare il testo *Brasil* lasciandolo in portoghese come elemento di identità per tutti i mercati. In altri termini, non è stata prevista nessuna traduzione. Nel 2004 i 18 mercati prioritari erano: Argentina, Bolivia, Cile, Colombia, Perù, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Germania, Spagna, Francia, Regno Unito, Italia, Paesi Bassi, Portogallo, Stati Uniti d'America, Giappone e Cina. Il *Plano Aquarela 2020* ha aggiornato i principali paesi di provenienza dei turisti in base al tipo di priorità (tabella 6.24).

Tipo di mercato	Paesi
Altissima priorità	Argentina, Cile, Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti d'America
Alta priorità	Colombia, Paesi Bassi, Paraguay, Perù, Portogallo, Uruguay
In crescita	Belgio, Canada, Danimarca, Finlandia, Giappone, Messico, Norvegia, Svezia, Svizzera
Opportunità da monitorare	Austria, Bolivia, Cina, Corea, Emirati Arabi, Ecuador, India, Israele, Russia, Turchia, Venezuela

Tabella 6.24 Tipologia di mercati target per il Brasile
Fonte: Ministero del Turismo del Brasile (2011)

Un altro sondaggio di opinione, effettuato da Embratur, ha dimostrato l'esigenza di rappresentare il Brasile come paese colorato andando a definire le tonalità più emblematiche: il verde legato alla foresta, l'azzurro per il cielo e l'acqua, il giallo per il

sole e la luminosità, il rosso e arancione per le feste popolari, il bianco per le manifestazioni religiose e la pace. Il terzo punto fondamentale nello sviluppo del logo è stata la scelta di alcune icone brasiliane come stimolo e idea di modernità: visto che la musica è difficile da rappresentare graficamente, gli esperti si sono orientati sull'arte e l'architettura: Oscar Niemayer, Lúcio Costa, Portinari e Burle Marx sono fortemente collegati all'immaginario collettivo del Brasile. Fu scelto come riferimento grafico, il disegno in copertina di un libro sull'opera di Burle Marx, legata al progetto del giardino a copertura dell'edificio del Ministero dell'Educazione di Rio de Janeiro. Burle Marx è il precursore dell'uso della curva nel paesaggio, colui che ha progettato la famosa pavimentazione di Copacabana.



Figura 6.13 Copertina opera di Burle Marx
Fonte: Barroso e Mota (2010)

Il logo del Brasile è stato costruito quindi in base a 5 caratteristiche principali:

- la sinuosità e le curve (della natura e del carattere delle persone);
- l'allegria;
- la luminosità / brillantezza / esuberanza;
- l'incontro tra culture e la mescolanza delle razze;
- la modernità e competenza.

Secondo Kiko Farias, realizzatore dell'attuale logo del Brasile, la curva rappresenta bene questo paese perché rimanda alla sinuosità delle montagne, delle onde del mare, al disegno delle nuvole e delle spiagge brasiliane. L'obiettivo è trasmettere un'immagine di un Brasile luminoso, brillante e colorato: un paese allegro. E' opinione comune sentire gli stranieri dire che i brasiliani fanno sempre festa e che hanno una capacità di essere felici anche nelle difficoltà. La curva si lega alla soggettività: mentre l'oggettività è diritta, la soggettività è curva, una curva che accoglie e intende trasmettere un senso di ospitalità. Il logo, lanciato nel febbraio 2005, fu supportato da una prima campagna di promozione turistica all'estero, che durò fino al 2010 legata al suo slogan *Brasil, Sensacional!* (Figura 6.14).



Sensacional!

Figura 6.14 Logo ufficiale *Brasil Sensacional!*
Fonte: Ministero del Turismo del Brasile (2006)

Il *pay-off* fu scelto tenendo in considerazione gli aggettivi utilizzati dai turisti per descrivere il Brasile: “spettacolare”, “meraviglioso”, “sensazionale” con la scelta di non alterarlo in colore, dimensione, forma e tipografia (Embratur, 2010). Particolarmente interessante è stata l’applicazione del logo e il suo utilizzo da parte di aziende al di fuori del settore turistico, per promuovere i prodotti brasiliani all’estero (per citarne alcuni Grendene, Rosa Chà, Penalty e Mate Leão).



Figure 6.14-6.15 Applicazione e sviluppo del logo *Brasil Sensacional!*
Fonti: varie

Nell’agosto del 2005 fu rinnovato il materiale promozionale turistico, attraverso un nuovo riposizionamento²⁷ che lanciò una seconda campagna *Brasil, vire fã!* ovvero “Brasile, diventa fan” durata fino al 2007 con l’obiettivo di promuovere la diversità culturale, naturale, etnica e sociale del Brasile.



Figure 6.17.6-21 Campagna *Brasil, vire fã!*
Fonti: varie

²⁷ Sviluppato dall’agenzia McCann-Erickson.

Il Brasile è considerato un paese *mestiço*, dove le razze e le culture si mescolano e ciascuna contribuisce a formare il patrimonio culturale e affettivo. Si fa spesso riferimento ad una terra generosa dove “tutto ciò che viene piantato, germoglia”. Le immagini della campagna presentano facce di persone dipinte con il logo Brasile adattate ad ogni specifico mercato e accompagnate da diversi scenari turistici identificati dal *Plano Aquarela*. La linea di comunicazione è allineata con la filosofia del logo Brasile che vuole trasmettere allegria, modernità, diversità e colore riunendo elementi come la cultura, la natura e lo stile di vita.

Una ulteriore campagna “*The world meets in Brazil. Come celebrate life*” è stata lanciata a luglio 2012 in occasione dei Giochi Olimpici di Londra, con l’obiettivo di evidenziare gli importanti appuntamenti che si terranno nel paese nei prossimi anni, la vocazione sportiva, di eventi e incontro tra le genti. La campagna ha utilizzato il logo Brasil, senza alterarne i suoi elementi peculiari.



Figure 6.22 Campagna *The world meets in Brazil. Come celebrate life*
Fonti: Embratur (2012)

Le considerazioni fatte sulle attività di analisi e sviluppo del *brand* Brasile sono molto legate all’immagine turistica e generale del Brasile. In tal senso, alcune ricerche considerano il Brasile posizionarsi molto bene per quanto riguarda la categoria “stile di vita” in conformità con gli obiettivi di promozione turistica, identificando Cuba come uno dei principali concorrenti a livello turistico (Benedetti et. al, 2011). Il Brasile è però percepito come meno autentico rispetto ad altri paesi dell’America Latina come la stessa Cuba, Messico e Costa Rica. Altri aspetti critici legati all’esperienza turistica risultano essere il rapporto tra ospiti e locali, la qualità dei servizi, non sempre soddisfacente e i prezzi, legati alla forte rivalutazione del *real*. Nonostante le sue contraddizioni, indubbiamente il Brasile sta diventando un paese moderno, con forte capacità di adattarsi ai cambiamenti e in costante mutamento. Se da un lato il Brasile è un paese allegro,

ospitale ed esuberante, dall'altro deve saper sviluppare la sua competenza e serietà, offrendo strutture di livello e professionalità.

Un'altra ricerca sull'immagine del paese all'estero (Rezende-Parker et al., 2003) conferma che nei confronti del Brasile coesistono due immagini: una positiva legata alle sue bellezze naturali e al suo esotismo, e una negativa per quanto riguarda le condizioni sociali ed economiche e le preoccupazione per la sicurezza. Il *Plano Aquarela* aveva identificato in maniera simile accanto all'immagine positiva, la persistenza nell'immaginario brasiliano di alcuni aspetti negativi, in particolare la violenza, la mancanza di sicurezza e la povertà. Secondo un articolo di Sandra Boccia, pubblicato su *Veja* e inserito nel volume di Rosana Bignami (2009), l'elaborazione e la comunicazione di indagini internazionali è particolarmente importante a livello di immagine:

[...] L'immagine del Brasile all'estero non è una gran cosa, come si sa. Le notizie di bambini abbandonati, assassini e corruzione sono comuni nella stampa straniera. Nessun documento sul paese ha tanta influenza che i report elaborati da istituti di ricerca internazionali. Questo perché tali analisi sono destinate ad un target influente: i manager di multinazionali interessati a fare business in giro per il mondo. Peggior è il ritratto del Brasile, maggiori sono i rischi di impatti negativi sugli investimenti e sul turismo del paese [...].

A livello di percezioni si è calcolato che mentre gli aspetti relativi a violenza e sicurezza sono peggiorati nel tempo, la povertà, anche se di poco, appare migliorata (tabella 6.25).

		2004	2006
Immagine positiva	Natura	74%	76%
	Allegria della gente	55%	52%
Immagine negativa	Violenza	25%	34%
	Mancanza di sicurezza	12%	21%
	Povertà	20%	18%

Tabella 6.25 Immagine positiva e negativa del Brasile all'esterno
Fonte: Ministero del Turismo del Brasile (2007a)

L'allegria e l'ospitalità della gente, la natura rigogliosa, la musica e la creatività sono gli aspetti particolarmente positivi collegati al Brasile ma contemporaneamente permangono problemi sulla tutela dell'ambiente - legati alla deforestazione e allo sfruttamento delle risorse naturali - sulla sicurezza, la corruzione ed il turismo sessuale. La sessualità è, forse uno dei temi brasiliani più stereotipati, legati al carnevale e al clima tropicale, particolarmente critici a livello turistico, su cui sono necessarie specifiche

attenzioni ed opportune politiche anche a livello di immagine e brand. Sintetizzando, l'immagine del Brasile a livello turistico potrebbe essere riunita in alcuni elementi tipici come (Bignami, 2009):

- Il Brasile-Paradiso: relazionato all'idea di ambiente selvaggio, di Eden o Eldorado, all'Amazzonia, alle sue risorse naturali e paesaggistiche;
- Un luogo dal sesso facile: facendo riferimento alla bellezza, alla sensualità e lo stile di vita dei tropici (mare, spiaggia, sole);
- Il Brasile dei Brasiliani: includendo tutte le caratteristiche attribuite al popolo brasiliano e al suo modo di essere, la sua musicalità, ospitalità, allegria e saudade;
- Il Paese del Carnevale: richiamando tutte le manifestazioni folkloristiche, sportive, artistiche e culturali, la gastronomia, la letteratura e in generale la cultura brasiliana;
- Un luogo esotico e mistico: rievocando lo spirito religioso, i misteri, la cultura indigena, gli aspetti esotici, i riti e i miti brasiliani.

Emerge un'immagine positiva del Brasile all'estero, nella 6° edizione di PACET un sondaggio annuale del Turismo Ambiente economico (Ministero del Turismo del Brasile, 2010) insieme ai miglioramenti economici e le facilitazioni dell'accesso al credito. Secondo le 80 aziende più importanti del settore turistico i problemi in Brasile sono legati soprattutto al carico tributario, alla carenza di manodopera specializzata, alle infrastrutture locali e ai trasporti. In generale, per quanto riguarda le politiche turistiche il Piano Nazionale del Turismo 2007-2010 (Ministero del Turismo del Brasile, 2007b) fissa come obiettivi principali:

- il raggiungimento di un flusso di 217 milioni di turisti nazionali;
- la creazione di 1,7 milioni posti di lavoro nel turismo;
- la produzione di 7,7 miliardi di dollari in valuta estera;
- lo sviluppo di 65 destinazioni turistiche con standard di qualità internazionali.

Le 65 destinazioni selezionate come priorità per lo sviluppo turistico sono state oggetto di verifica negli ultimi tre anni (2008, 2009, 2010) durante i quali sono stati raccolti i dati per elaborare un indice di competitività turistica, risultato di una somma ponderata di 13 dimensioni. Le ricerche hanno coinvolto un gruppo di lavoro che conta oggi 1.280 persone, le quali utilizzano gli strumenti e le indicazioni previste per sviluppare gli obiettivi del Ministero del Turismo.

Dimensioni	Brasile			Capitali			Non capitali		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Infrastrutture	63,8	64,0	65,8	70,5	71,3	74,3	58,1	58,9	59,8
Accessibilità	55,6	58,1	60,5	66,9	69,9	72	47,5	49,7	52,3
Servizi e attrezzature turistiche	44,8	46,8	50,8	56,8	59,4	63,3	36,3	37,9	41,9
Attrazioni turistiche	58,2	59,5	60,5	56,6	58,5	59,5	59,3	60,2	61,3
Marketing e promozione	38,2	41,1	42,7	46,3	47,5	46,8	32,4	36,5	39,8
Politiche pubbliche	50,8	53,7	55,2	55,7	58,7	61,5	47,3	50,2	50,7
Cooperazione regionale	44,1	48,1	51,1	42,9	47,1	48,3	45,0	48,8	53,1
Monitoraggio	35,4	34,5	35,3	42,1	41,8	42,6	30,6	29,4	30,0
Economia locale	56,6	57,1	59,5	64,7	67,6	70,7	50,9	49,6	51,5
Capacità di impresa	51,3	55,7	57	72,1	78,1	82,7	36,6	39,8	38,6
Aspetti sociali	57,2	57,4	58,4	62,3	63,1	64,2	53,5	53,4	54,2
Aspetti ambientali	58,9	61,8	65,6	63,8	67	71,3	55,5	58,1	61,5
Aspetti culturali	54,6	54,6	55,9	61,4	63	64,1	49,8	48,7	50,0
Indice generale	52,1	54,0	56	59,5	61,9	64,1	46,9	48,4	50,3

Tabella 6.26 Indice di competitività turistica Brasile (valori medi)

Fonte: Medeiros Barbosa (2010)

Il Report della terza edizione permette di osservare l'andamento nel tempo nei diversi segmenti e la differenza tra le 27 destinazioni turistiche capitali e le 38 non capitali ma non fornisce i dati per un'analisi dettagliata di ogni singola destinazione, né per singolo stato o macro regione (tabella 6.27).

Ricercando il collegamento tra immagine e competitività, va sottolineato che l'indice turistico rilevato per le 65 destinazioni brasiliane nel segmento "Marketing e promozione" include:

- lo sviluppo di un piano di marketing;
- la partecipazione a fiere ed eventi;
- la promozione della destinazione;
- il sito internet.

L'adozione di una strategia turistica attraverso l'elaborazione di un piano di marketing è considerato un punto fondamentale per la competitività di una destinazione perché permette di determinare la situazione attuale e poter meglio fissare gli obiettivi futuri, sia dal punto di vista macroambientale (aspetti demografici, economici, politici, legislativi, socio-culturali, tecnologici e ambientali) che microambientali (le infrastrutture, le attrattive turistiche, la forza lavoro, il profilazione dei turisti). Le linee guida del report, dopo aver determinato i diversi segmenti di mercato, assegnano un ruolo importante allo sviluppo di un *brand*, degli slogan e dei prodotti-itinerari, così come alle attività di distribuzione, commercializzazione e promozione della destinazione.

Macro Regione Nord		
ID	Stato	Destinazione
1	AC	Barcelos
2	AM	Manaus
3		Parintins
4		Macapá
5	AP	Belém
6	PA	Santarém
7		Porto Velho
8	RO	Boa Vista
9	RR	Mateiros
10	TO	Palmas
11		Barcelos

Macro Regione Nord Est		
ID	Stato	Destinazione
12	AL	Maceió
13		Maragogi
14	BA	Lençóis
15		Maraú
16		Mata de São João
17		Porto Seguro
18		Salvador
19	CE	Aracati
20		Fortaleza
21		Jijoca de Jericoacara
22		Nova Olinda
23	MA	Barririnhas
24		São Luís
25	PB	João Pessoa
26	PE	Fernando de Noronha
27		Ipojuca
28		Recife
29	PI	Parnaíba
30		São Raimundo Nonato
31		Teresina
32	RN	Natal
33		Tibau do Sul
34	SE	Aracaju

Macro Regione Centro Ovest		
ID	Stato	Destinazione
35	DF	Brasilia
36	GO	Alto Paraiso
37		Caldas novas
38		Goiânia
39		Pirenópolis
40	MS	Bonito
41		Campo Grande
42		Corumbá
43	MT	Cáceres
44		Cuiabá

Macro Regione Sud Est		
ID	Stato	Destinazione
45	ES	Vitória
46	MG	Belo Horizonte
47		Diamantina
48		Ouro Preto
49		Tiradentes
50	RJ	Angra dos Reis
51		Armação dos Búzios
52		Parati
53		Petrópolis
54		Rio de Janeiro
55		SP
56	Ilhabela	

Macro Regione Sud		
ID	Stato	Destinazione
57	PR	Curitiba
58		Foz de Iguaçu
59		Paranaguá
60	RS	Bento Gonçalves
61		Gramado
62		Porto Alegre
63	SC	Balneário Camboriú
64		Florianópolis
65		São Joaquim

Tabella 6.27 Suddivisione delle 65 destinazioni turistiche prioritarie in Brasile
Fonte: Medeiros Barbosa (2010)

L'analisi sulla competitività delle 65 destinazioni brasiliane monitora l'esistenza di un piano di marketing della destinazione o, in alternativa, di un piano di marketing regionale. Nel caso di assenza di entrambi, si verifica se è presente una sezione legata al marketing all'interno della più ampia pianificazione territoriale. Per ogni piano si verifica la durata, il coinvolgimento degli attori e il supporto formale con documenti e ricerche sulla domanda turistica. Inoltre si controlla se sono stati definiti indicatori di performance per poter monitorare concretamente l'applicazione dei piani di azione.

Per quanto riguarda la partecipazione a fiere ed eventi, l'indice di competitività, tiene in considerazione eventuali ricerche fatte sull'evento, il monitoraggio del numero di

visitatori allo stand, il calcolo del numero di relazioni instaurate, di accordi commerciali conclusi e il loro valore monetario. Viene verificato inoltre se il materiale promozionale riflette la realtà e le peculiarità locali, se è adeguato ai segmenti individuati e se è tradotto in lingue straniere (depliant, manuali, supporto elettronico, gadget, mappe). Una particolare attenzione è data alla presenza del calendario di eventi, di informazioni su prodotti e infrastrutture (anche per il *business travel*), di messaggi che sensibilizzino contro lo sfruttamento sessuale dei minori e sulla tutela e preservazione dell'ambiente. Si verifica inoltre se esistono numeri telefonici o centrali per informazioni turistiche, la presenza e la frequenza dei servizi di ufficio stampa/relazioni pubbliche e di notizie/materiali speciali per i giornalisti. Un ulteriore aspetto monitorato è l'esistenza di una pagina internet della destinazione contenente informazioni turistiche, la tipologia di aggiornamento, la presenza di lingue straniere e la correttezza dei testi. Anche rispetto al sito internet viene data importanza alla presenza di messaggi che sensibilizzino contro lo sfruttamento sessuale dei minori e sulla tutela e preservazione dell'ambiente, oltre che sull'esistenza di reti professionali con altre destinazioni e l'integrazione dell'offerta turistica della regione.

Altri dati sull'immagine e sul *brand* vengono rilevati all'interno di altri segmenti che compongono l'indice di competitività. Nella sezione "Politiche Pubbliche", ad esempio, rispetto al grado di cooperazione pubblico-privata si fa riferimento alla presenza di iniziative congiunte al fine di incrementare l'immagine della destinazione, come indicato nelle raccomandazioni di cooperazione pubblico-privata fornite dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo.

Anche all'interno di "Aspetti sociali" è prevista una parte sulla gestione dell'immagine relativa alle politiche di prevenzione contro lo sfruttamento sessuale giovanile, aspetto particolarmente sensibile nell'immaginario brasiliano. In "Aspetti culturali" è inserita una parte sull'identità, non soltanto come tutela e preservazione del patrimonio storico e culturale, ma anche come produzione culturale. La cultura, in questo senso, è intesa non solo come patrimonio culturale per il turista, ma anche come sviluppo culturale della comunità nel suo insieme, formule moderne e creative e sostegno all'educazione attraverso ad esempio la presenza di biblioteche pubbliche, librerie, centri culturali, musei e cinema.

E' particolarmente interessante come la creazione e lo sviluppo del logo nazionale Brasile e le relative attività di promozione e marketing turistico, siano basate su studi e ricerche relative all'immagine e alla percezione del Brasile non solo a livello turistico. Inoltre è estremamente positivo che sia stato strutturato un modello e un indice di competitività turistica suddiviso per destinazioni capitali e non capitali, che tenga in

considerazione sia aspetti legati alla definizione e monitoraggio delle attività di *branding* sia più indirettamente alla percezione delle immagini, al valore del capitale sociale e alle identità culturali.

6.4 Immagini, *brand* e competitività in Italia

Il turismo rappresenta uno dei settori economici di maggior rilievo in Italia rappresentando circa il 40% delle esportazioni di servizi. Sulla base delle elaborazioni provenienti dal primo Conto Satellite per il Turismo (ISTAT, 2012), si stima che nel 2010 il valore aggiunto prodotto in Italia dalle attività connesse al turismo sia stato pari a 82.833 milioni di euro, ovvero il 6,0% del valore aggiunto totale economia. Secondo il rapporto OCSE (OECD, 2011) sebbene nell'ultimo decennio le dinamiche e le prestazioni economiche del turismo in Italia siano state meno positive, e nonostante la prevalenza di mercato domestico, negli ultimi vent'anni sono stati i turisti stranieri a permettere all'Italia di mantenere le quote di mercato turistico.

Come per gli altri settori, anche nel turismo, la tipica azienda italiana è di dimensioni relativamente ridotte, fatta di imprenditori che scelgono questo tipo di attività più per passione che per ritorno economico e che spesso controllano e gestiscono direttamente tali imprese. Se da un lato questo aspetto è un importante fattore di personalizzazione e originalità, per continuare ad essere un vantaggio competitivo richiede sforzi di innovazione, qualità e investimenti a lungo termine (OECD, 2011).

L'Italia, con il suo immenso patrimonio storico e culturale, è una meta molto ambita e desiderata a livello internazionale. Nonostante l'immagine dell'Italia sia molto forte a livello turistico, questa non è supportata però da un'adeguata attività di promozione e *branding* su cui sarebbe necessaria maggiore attenzione e professionalità. La realizzazione del *brand* turistico Italia, è infatti legata alle vicissitudini e alle polemiche del portale di promozione turistica Italia.it, diventato celebre a causa dell'ingente spreco di fondi pubblici, dei suoi rinvii e chiusure su cui è utile fornire qui una sintesi.

Il portale fu voluto inizialmente nel 2004 dal governo Berlusconi che stanziò diversi milioni di euro per la sua realizzazione affidata a Sviluppo Italia che a sua volta si rivolse ad altre società esterne come IBM Italia S.p.A e Tiscover AG per la sua realizzazione. Il progetto, coordinato da Lucio Stanca, allora ministro per l'Innovazione e le Tecnologie ed ex dirigente IBM, ottenne un finanziamento di 45 milioni di euro e successivi altri 45 milioni per arricchire i contenuti con progetti co-finanziati dalle Regioni. Alla fine della legislatura purtroppo il sito non era ancora pubblicato e il progetto passò al governo Prodi,

con la previsione di pubblicarlo per fine 2006, data slittata poi a fine febbraio 2007. Il sito, finalmente on-line, fin dall'inizio suscitò moltissime polemiche per la scarsa qualità progettuale, per la quantità di errori e in generale per la sua vulnerabilità e bassi livelli di sicurezza. Nonostante le polemiche, non vennero resi disponibili i documenti relativi al progetto, aspetto che creò ulteriori malumori. Il sito si trascinò per meno di un anno, con ulteriori stanziamenti per un totale di 58 milioni di euro, finché non venne chiuso definitivamente nel gennaio 2008. Dopo un mese venne diffusa la volontà di rilanciare il portale attraverso l'ENIT e con il contributo delle regioni, dalle quali non ci fu una risposta positiva, nonostante specifici stanziamenti. Con il nuovo governo e la creazione del ministero del turismo, presieduto da Michela Vittoria Brambilla, vennero stanziati ulteriori 10 milioni di Euro per la riapertura di un nuovo portale che fu annunciata, con solo un giorno di anticipo, a luglio 2009.

Il nuovo sito Italia.it, realizzato in collaborazione con l'ACI, si presentò per vari mesi nella versione beta (ovvero non definitiva) con l'annuncio che sarebbe stato presto predisposto il portale definitivo. A partire da novembre 2009, il sito internet con l'aggiunta di nuovi contenuti, mutò di impostazione grafica passando alla versione definitiva ma presentando ancora molte lacune, errori e imprecisioni, che permangono ad oggi²⁸. Il sito di promozione italia.it si affianca oggi a quello dell'ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo²⁹ che, sottoposta alle attività di indirizzo e vigilanza del Ministero del Turismo³⁰, ha il compito di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica nazionale e favorirne la commercializzazione³¹. L'ENIT, fin dalla sua istituzione, ha utilizzato un logo, modificato nel tempo, con carattere puramente istituzionale e nessuna valenza di marchio turistico associato alla destinazione Italia.



Figure 6.23-6.26 Loghi istituzionali ENIT
Fonte: MAE (2012)

²⁸ Solo per fare un esempio, il sito non rispetta i requisiti di accessibilità per disabili previsti dalla legge.

²⁹ L'Agenzia Nazionale del Turismo è subentrata con il Decreto Legge n.35 del 14 marzo 2005 convertito, con alcune modifiche nella legge 14 maggio 2005, n.80, alla centennale attività dell'ENIT - Ente Nazionale Italiano per il Turismo, istituito nel 1919 con il governo Nitti.

³⁰ Da novembre 2011 il Ministero è retto da Piero Gnudi all'interno del Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport.

³¹ Le attività di gestione e promozione del turismo italiano sono state oggetto di numerose vicissitudini a livello politico e amministrativo: nel 1959 con la legge n. 617 del 31 luglio fu creato il Ministero del Turismo e dello Spettacolo soppresso poi in seguito al referendum popolare del 15 aprile 1993.

Fu solo a partire dal 1987 che l'ENIT iniziò a pensare al marchio come collegamento all'immagine dell'Italia: attraverso un concorso grafico, venne realizzato quel *brand* che per molto tempo ha caratterizzato la promozione turistica dell'ENIT all'estero e che, ancora oggi, è spesso identificato come il logo turistico del Belpaese³².



Figura 6.27 Logo Italia ENIT
Fonti: varie

Con l'abolizione del Ministero del Turismo e dello Spettacolo nel 1993, le competenze in area turistica passarono in parte al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e al Ministero delle Attività Produttive mentre la riforma costituzionale del 2001 (federalismo legislativo) favorì l'autonomia delle regioni in ambito turistico anche a livello di promozione e comunicazione. Nel 2006 con il Governo Prodi II, le competenze in materia turistica vennero nuovamente riorganizzate e attribuite alla Presidenza del Consiglio, in seno al quale venne creato il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività nel turismo. In quel governo il Turismo venne così delegato al Vicepresidente del Consiglio Francesco Rutelli, il quale ricopriva in quel momento anche la carica di Ministro dei Beni e le Attività Culturali³³.

Nel 2007 in concomitanza con la riapertura del sito italia.it fu presentato in conferenza stampa alla presenza di Prodi e Rutelli, un nuovo logo vincitrice del concorso indetto dalla Presidenza dei Ministri per rappresentare il "Sistema Italia". Il logo³⁴ voleva rappresentare la sigla "it", con la "i" che richiamasse un classico della tipografia bodoniana e una stilizzazione dello stivale in verde per la "t" accompagnato dal *pay-off* "L'Italia che lascia il segno".



Figure 6.28-6.29 Logo Italia "IT" L'Italia lascia il segno
Fonti: varie

³² E' stato intervistato Franco De Vecchis Alterman, vincitore del concorso per la realizzazione del logo ENIT.

³³ Precedentemente Rutelli era stato Sindaco di Roma dal 1993 al 2001 per due mandati.

³⁴ Sviluppato dall'agenzia Landor, il logo fu scelto tra i progetti provenienti da circa 70 agenzie, esaminati da una commissione presieduta da Andrea Mancinelli e con il supporto di Laura Biagiotti, Gianpaolo Fabris, Anna Martina, Andrea Pininfarina e Umberto Paolucci.

Secondo i comunicati ufficiali, la scelta del marchio:

[...] firma la qualità unica della vita, dello stile, della creatività, della cultura e del turismo italiani[...].

Di fatto però il logo, non più utilizzato dopo l'ennesima chiusura del portale Italia.it, ricevette molte critiche e fu paragonato ad un cetriolo. Nel frattempo continuava a circolare il logo dell'ENIT adattato con il pay-off "*Italia. Much More*". Al logo fu collegata una campagna promozionale realizzata dalla RAI con un ottimo livello qualitativo e trasmessa all'estero soprattutto nei paesi di lingua inglese e tedesca. Il sito www.italiamuchmore.com, ad oggi non più consultabile, presentava però, secondo alcune fonti, molti problemi e difficoltà di navigazione.



Figura 6.30 Logo Italia Much More
Fonte: MAE (2012)

Con il IV Governo Berlusconi, le competenze turistiche vennero ulteriormente riorganizzate: inizialmente la delega del Dipartimento per lo sviluppo e la competitività nel turismo fu assegnata alla sottosegretaria Michela Vittoria Brambilla, che a maggio 2009 venne nominata Ministro senza portafoglio con delega al Turismo. Ad inizio giugno, un mese dopo la creazione del ministero e qualche settimana prima della riapertura del portale Italia.it, il Ministro Brambilla anticipò durante un telegiornale notturno l'imminente lancio di un nuovo logo denominato "*Magic Italy*", sviluppato secondo alcune fonti, con il diretto coinvolgimento dell'allora Presidente del Consiglio, Silvio Berlusconi.



Figura 6.31 Logo Italia *Magic Italy*
Fonte: Antonucci (2009)

L'annuncio inaspettato del logo, in un contesto di campagna elettorale, suscitò molte polemiche. Tra le critiche, l'uso dell'inglese di "*Magic Italy*" e le relative complicazioni

sull'indicizzazione nei motori di ricerca. Il marchio venne poi successivamente adattato e affiancato ad una nuova versione del logo ENIT, che ricorda, con l'utilizzo del grigio e l'indicazione dell'anno di fondazione "1919" i primi stemmi ideati durante il periodo fascista.



Figure 6.32-6.33 Logo Italia ed ENIT
Fonte: sito ENIT www.enit.it (2012)

Secondo le fonti ufficiali, l'attuale logo Italia sarebbe legato a due concetti: l'eccellenza del made in Italy (arte moda e design) e la sua essenza (natura, sapori e bellezza). Nel comunicato stampa si legge:

[...] Si è scelto ordine / rigore unito alla leggerezza, alla musicalità del nostro paese, a quella morbidezza e sinuosità (onde del mare e colline toscane) che rendono duplice e di difficile sintesi ma anche unico lo stile di vita italiano. Una simbologia che unisce la scelta della scritta rigida ed impostata allo svolazzo/fregio di un nastro-onda con i colori italici (verde, bianco, rosso) che pur essendo lontano dal voler riprodurre pedissequamente la "bandiera" italiana ad essa intende però ovviamente riferirsi. Il carattere tipografico scelto è il Bodoni, un carattere molto classico creato da Giambattista Bodoni (Italia, Parma) nel 1789. Il carattere Bodoniano è molto elegante, armonioso, con una rigidità neoclassica del disegno, utilizzato dal design della moda e dal "made in Italy" in generale. Tanti designer nel tempo lo hanno utilizzato nel mondo, facendolo diventare sinonimo di stile italiano [...]

Purtroppo l'utilizzo dell'attuale logo, continua ad essere oggetto di molte polemiche³⁵ e di pareri contrastanti tra cui la discussa campagna promozionale "*Magic Italy*" andata in onda nell'estate 2010: per la prima volta un presidente del Consiglio di un paese prestava la sua voce come speaker per il messaggio promozionale. Silvio Berlusconi recita:

[...] Questa che vedi è la tua Italia, un Paese unico fatto di cielo, di sole, di mare, ma anche di storia, di cultura e di arte. E' un Paese straordinario, che devi ancora

³⁵ Il marchio Italia, non è l'unico *brand* turistico italiano ad aver ricevuto critiche: ad esempio il logo della Città di Roma, legato ad un concorso con oltre un migliaio di partecipanti, è stato accusato di forti ritardi e inefficienze.

scoprire. Impiega le tue vacanze, per conoscere meglio l'Italia, la tua magica Italia [...]

Altre campagne promozionali sono state recentemente sviluppate utilizzando congiuntamente il logo dell'Italia e quello dell'ENIT. In occasione dei Campionati Europei di Calcio, l'ENIT ha lanciato la campagna promozionale "L'Italia del gol": una promozione turistica in chiave sportiva dove ogni componente della nazionale di calcio è stato chiamato a dare il proprio volto alla Regione di origine³⁶.



Figure 6.34 Campagna promozionale "L'Italia del Gol"
Fonte: sito ENIT www.enit.it (2012)

Tra le altre campagne, anche il progetto "L'Italia che gli italiani non conoscono", con la realizzazione e diffusione di quattro spot tematici da 15 secondi. Tutti i filmati si aprono con un dialogo tra amici che stanno guardando delle foto di vacanza e i cui protagonisti scambiano le immagini per mete straniere (campagne inglesi, Maldive, paesini in Normandia e scogliere scozzesi) stupendosi del fatto che invece si tratta dell'Italia.

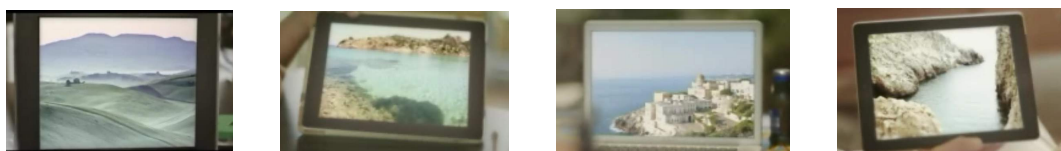


Figure 6.35 Campagna promozionale "L'Italia che gli italiani non conoscono"
Fonte: Governo Italiano www.governo.it (2012)

Al di là delle possibili e inevitabili polemiche, come ad esempio la mancanza delle dolomiti nel filmato "Magic Italy", oppure la reale somiglianza delle mete estere con l'Italia o la scarsa visibilità del logo nelle campagne, il problema evidente, nell'ideazione e sviluppo del *brand* Italia, rimane l'assoluta mancanza di collegamenti a indagini e ricerche a supporto delle decisioni politiche di promozione e immagine. Paradossalmente tali studi sono anche disponibili, elaborati dallo stesso Ministero del Turismo Italiano o Ente di promozione turistica ma senza che ad essi seguano adeguate politiche e strategie territoriali.

³⁶ Per le Regioni non rappresentate dai giocatori della squadra italiana agli Europei in corso, sono stati scelti calciatori che hanno fatto parte della nazionale in altre edizioni.

A livello nazionale, ad esempio, il Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato Dipartimento Turismo ha realizzato nel 1998 un'indagine sull'immagine dell'Italia prendendo in considerazione un campione di oltre 17.000 persone in quattordici paesi (Francia, Germania, Austria, Spagna, Regno Unito, Paesi Bassi, Polonia, Federazione Russa, Stati Uniti, Canada, Argentina, Cina, Giappone e Australia).

Dalla ricerca è emerso che l'Italia ha un ottimo posizionamento per quel che riguarda la tradizione culturale e artistica, le località di vacanza e la qualità dei prodotti mentre meno ottimista è la valutazione nei confronti del "nostro carattere", della situazione economica e in generale del progresso economico. La fiducia nei confronti dell'Italia è medio-bassa, sia a livello economico che politico, tutti aspetti legati alla capacità di fare sistema, di comunicare e promuovere con efficacia. Dalle indagini, l'Italia risulta comunque particolarmente attraente nei confronti di popoli geograficamente e culturalmente lontani che desiderano trascorrere un periodo di vacanza nel "Belpaese".

Nel giugno 1999, l'indagine è stata ripetuta nei mercati turistici prioritari con l'obiettivo di monitorare i cambiamenti di breve periodo rispetto all'attenzione per l'Italia e la sua immagine, introducendo alcune domande sulla notorietà. A tale sondaggio è stato affiancato un monitoraggio sulla stampa generalista considerando quattro testate (due quotidiani e due settimanali) per ogni paese scelto con analisi sul contenuto, sui temi e i toni di trattazione degli articoli relativi all'Italia³⁷. La rilevazione è stata condotta in modo da poter confrontare, per quanto possibile, i risultati emersi dall'indagine sulla popolazione. Per completare il monitoraggio sono stati inclusi³⁸ anche i dati raccolti tra gli operatori, in diverse fasi temporali. In tal senso una prima indagine è stata realizzata dall'ENIT (1997) attraverso due diversi studi: un confronto tra 1996 e 1997 dei cataloghi del prodotto Italia prodotti dai principali tour operator di quindici Paesi, in parte coincidenti con l'Indagine Doxa 1998 e parallelamente interviste ad hoc effettuate ai vertici dei Tour Operator Stranieri (155 interviste in 13 paesi) inserendo come parametro anche il generale gradimento nei confronti dell'Italia come meta turistica. La seconda indagine realizzata da Assocamere Estero nel 1999 ha misurato le opportunità di business e di investimento in 28 paesi da parte degli operatori turistici italiani, con una sezione specifica sulla valutazione delle politiche di marketing dell'Italia.

³⁷ Secondo la metodologia, la stampa turistica è stata esclusa vista la rilevante presenza di messaggi promozionali poco fedeli alla realtà.

³⁸ Questi studi, confluiti nel volume del Touring Club Italiano "La Marca Italia. Analisi di marketing per il turismo oltre il 2000" sono stati realizzati con il supporto delle statistiche dell'Ufficio Italiano Cambi, dell'Istituto Nazionale di Statistica, dell'Organizzazione Mondiale per il Turismo (UNWTO), con l'Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (Isnart), l'ENIT e l'Agenzia Romana per la preparazione del Giubileo.

I risultati sulla notorietà dell'Italia indicano che i principali temi collegati all'Italia all'estero sono le vacanze (12,1%), lo sport/calcio (8,7%), il Papa e la Chiesa cattolica (8,4%), la cultura e le città d'arte (7,5%), la delinquenza (6,2%), la situazione politica (6,1%), il cibo e la buona cucina (6,0%) e la moda italiana (5%). Secondo l'indagine, l'Italia risulta al primo posto nella memoria collettiva come "luogo di vacanza" e con molti altri aspetti legati al turismo e al "made in Italy" come la cultura, la gastronomia e la moda. Contemporaneamente convive un'accezione negativa sulla "delinquenza" che può trasformarsi in preoccupazione reale per chi deve affrontare un viaggio. Indubbiamente persistono delle visioni dell'Italia legate alla mafia e all'inaffidabilità, ancorate anche ai vecchi stereotipi che i nostri emigrati si sono portati con sé, ma in tal senso molto dipende dal contesto, dal momento storico e dal tipo di esperienze personali dell'intervistato. Se da un lato, rafforzare il grado di sicurezza di un luogo è un questione concreta, soprattutto in alcuni territori e in grandi aree urbane, la percezione può essere distorta in base alla propria area di provenienza e amplificata dall'immaginario collettivo, dal passaparola e dai messaggi dei media. I risultati sull'immagine dell'Italia sono diversi in base al paese di provenienza e in relazione all'importanza al tema preso in esame. L'Italia riceve un parere favorevole in molti aspetti legati al turismo come l'arte, il vino e i prodotti italiani, mentre meno favorevole è il giudizio sul funzionamento, sull'organizzazione e sulla fiducia nel fare sistema.

Interessante anche la graduatoria sulla notorietà dei luoghi: al primo posto Roma (54,2%), seguita da Venezia (28,9%), Milano (16,5), Sicilia (16,0%), Napoli (14,4%), Firenze (13,8%), Pisa (3,6%), Torino (3,5%), Toscana (3,4%), Vaticano (3,1%). Questo sottolinea la centralità di Roma, con la quale l'Italia viene spesso identificata, nonché l'importanza dell'asse Roma-Venezia-Firenze, interrotto da Milano e Napoli su Firenze. Confrontando i giudizi sull'Italia, si rileva una particolare attitudine da parte di russi, polacchi, argentini mentre una severità maggiore di giapponesi, austriaci, francesi e spagnoli. Un'interessante analisi confronta inoltre i primi quindici luoghi italiani sia in termini di visita che di desiderio. Purtroppo i risultati si riferiscono ad entità geografiche diverse (città, regioni o aree più o meno vaste come il Lago di Garda o le Alpi) rendendo difficile un confronto.

I luoghi più noti	I più visitati	I più desiderati
Roma	Roma	Roma
Venezia	Venezia	Venezia
Milano	Firenze	Firenze
Sicilia	Milano	Milano
Napoli	Napoli	Napoli
Firenze	Lago di Garda	Sicilia
Pisa	Toscana	Toscana
Torino	Pisa	Pisa
Toscana	Rimini	Lago di Garda
Vaticano	Sicilia	Capri
Genova	Genova	Pompei
Verona	Alto Adige	Vaticano

Tabella 6.28 Classifiche dei primi quindici luoghi italiani

Fonte: Doxa (1998)

Le analisi sull'immagine dell'Italia condotte da Doxa meriterebbero più spazio, ma in questa sede ci si limiterà ad aggiungere solo alcune considerazioni sulla copertura dell'Italia sui media stranieri e qualche valutazione da parte dei Tour Operator esteri. I dati rilevano che nel 1998 l'Immagine dell'Italia è favorevole in quasi tutti i paesi analizzati (Giappone, USA, Regno Unito, Austria) ad esclusione della Germania, con una performance particolarmente positiva in Francia. Il tono degli articoli è positivo se si trattano argomenti come i beni artistici e culturali, la musica, il teatro, il cinema e l'Italia come luogo di vacanza; in questo caso gli articoli favorevoli superano per numero quelli neutrali. Prevalgono i giudizi negativi invece rispetto a questioni come la criminalità, gli incidenti, i disastri e l'immigrazione.

Secondo le interviste, nel 1997 il giudizio dei Tour Operator nei confronti dell'Italia, è generalmente positivo in particolare da parte di Canada, Danimarca, Germania, Svezia, Austria, USA e Brasile, mentre più critici sono i giapponesi e gli spagnoli. I voti sono particolarmente elevati per le componenti turistiche: i siti archeologici, l'arte, la cultura, la gastronomia locale e gli eventi. Il giudizio è negativo rispetto ai prezzi e alle condizioni del paesaggio naturale. Per i giapponesi è particolarmente critico il fattore sicurezza, mentre per i brasiliani, il voto massimo è dato ai trasporti mentre il voto minimo alle spiagge.

Argomento	Voto minimo	Voto massimo
Prezzi	2,6 Regno Unito	5,4 Austria
Trasporti	5,3 Russia	7,1 Brasile
Alloggio	4,3 Spagna	6,8 Paesi Bassi
Sicurezza	3,0 Giappone	6,9 Canada
Igiene	4,9 Austria	7,1 Canada
Conoscenza delle lingue	4,4 Russia	7,6 Canada
Qualità dei servizi	5,2 Giappone	7,3 Canada
Natura	4,0 Canada	5,8 Danimarca
Spiagge	4,9 Brasile	8,4 Russia
Eventi culturali	6,1 Russia	8,9 Canada
Sport	5,1 Regno Unito	8,0 Canada
Svago	5,6 Giappone	8,3 Svezia/Canada
Gastronomia	7,3 Russia	9,5 Austria
Cortesia/Ospitalità	5,2 Spagna	8,3 Austria
Arte/Cultura	7,6 Russia	9,8 Austria/Canada
Archeologia	8,0 Russia	9,6 Danimarca/Canada

Tabella 6.29 Giudizio dei Tour Operator
Fonte: ENIT (1997)

L'indagine di Assocamere Estero condotta nel 1999 rileva che, secondo gli operatori turistici locali, le politiche di comunicazione e di marketing italiane non contribuiscono a dare buona visibilità alla reale offerta del prodotto Italia. Nonostante il forte *appeal* rispetto ai paesi più lontani e il suo prestigio complessivo, l'Italia risulta carente a livello organizzativo (scarso coordinamento pubblico/privato, assenza di interlocutori unici) e di infrastrutture (rimane l'insoddisfazione per i collegamenti in genere, in particolare quelli diretti al sud Italia e l'immagine negativa sul livello di sicurezza e assistenza sanitaria). Anche i prezzi sono percepiti come eccessivi se confrontati con altri paesi del mediterraneo, e i livelli di professionalità del personale non all'altezza delle aspettative, soprattutto a livello linguistico.

Alle indagini sull'immagine e la promozione dell'Italia a livello turistico confluite nel volume "La Marca Italia" vanno aggiunti alcuni studi Doxa. L'Istituto di ricerca ha intervistato nel 2005 circa 70 tra i principali Tour Operator stranieri, 1.000 residenti in ciascuno dei 9 paesi esteri presi in esame e 2.000 italiani andando ad analizzare l'Italia sia a livello di notorietà e di immagine, in specifico del Meridione, sia il suo posizionamento rispetto ai competitor del mediterraneo. La tabella 6.30 presenta il giudizio medio, su scala 1 a 5 rispetto ai principali parametri analizzati. Nonostante il punteggio particolarmente positivo su aspetti come la cultura e la gastronomia, l'Italia rimane poco competitiva sul versante dei prezzi, sul fattore sicurezza e per la poca fiducia generale nel sistema Italia.

Aspetti analizzati	Punteggio
cultura e arte	4,34
cucina e vini	4,28
paesaggio / natura	4,28
luogo di vacanza	4,01
prodotti italiani	3,78
ricettività	3,55
carattere degli italiani	3,54
informazioni e servizi	3,5
rapporti dell'Italia con il paese	3,45
benessere	3,28
sicurezza per i turisti	3,21
fiducia nell'Italia	3,18
prezzi /costo della vita	3,11

Tabella 6.30 Aspetti analizzati e punteggi per l'Italia

Fonte: Doxa (2005)

Rispetto alla notorietà dei luoghi, un confronto nel tempo evidenzia una sostanziale continuità dei giudizi a conferma del fatto che le percezioni dei luoghi si modificano poco e molto lentamente.

	I luoghi più noti 1998		I luoghi più noti 2005
1	Roma	1	Roma
2	Venezia	2	Venezia
3	Milano	3	Milano
4	Sicilia	4	Firenze
5	Napoli	5	Sicilia
6	Firenze	6	Napoli
7	Pisa	7	Toscana
8	Torino	8	Pisa
9	Toscana	9	Torino
10	Vaticano	10	Lago di Garda
11	Genova	11	Rimini
12	Verona	12	Sardegna

Tabella 6.31 Confronto tra i luoghi più noti

Fonte: elaborazione da Doxa (1998; 2005)

Altri dati confermano che l'Italia continua ad essere in cima alla lista nel desiderio complessivo di vacanza in Europa seguita da Spagna, Francia e Grecia, nonostante un confronto dettagliato privilegi altri paesi (vedi tabella 6.32). In particolare le carenze italiane sono percepite a livello di informazioni, di sicurezza per i turisti, ordine e pulizia. Anche nelle categorie "divertimenti" e "alberghi" altri paesi mediterranei hanno una performance migliore rispetto all'Italia, che rimane al vertice solo per la cucina, i monumenti artistici e la sua storia.

Aspetti analizzati	Francia	Grecia	Italia	Spagna
simpatia abitanti	9	13	14	15
natura e paesaggi	15	13	14	10
monumenti, arte, storia	14	15	18	10
ordine e pulizia	19	10	10	13
cucina	18	9	19	12
alberghi	17	8	11	14
prezzi	6	11	9	15
mare e coste	10	16	12	15
informazioni/servizi ai turisti	17	8	11	13
sicurezza turisti	18	11	9	11
divertimenti	14	8	12	17

Tabella 6.32 Confronto tra Italia, Francia, Spagna e Grecia a livello di percezione turistica
Fonte: Doxa (2005)

Nel 2008 un ulteriore studio ha raccolto i risultati di successive ricerche sull'immagine e "l'attrattività turistica del Mezzogiorno"³⁹. L'obiettivo era indagare le caratteristiche prioritarie e le motivazioni della domanda turistica nazionale e internazionale, con un approccio alla programmazione basato prevalentemente sull'offerta turistica, ma tenendo in giusta considerazione anche le componenti della domanda. Questa lente di ingrandimento sul sistema turistico italiano e del mezzogiorno è particolarmente interessante a livello di immagine e competitività, perché ripropone le medesime caratteristiche e gli stessi squilibri presenti tra economie emergenti e sviluppate.

Uno dei punti di forza rilevati nel Sud Italia è, ad esempio, la convenienza globale dei prezzi, sia rispetto alle tipologie di alloggio che di ristorazione e altri servizi. La qualità delle infrastrutture è invece l'immagine più negativa anche se vi sono alcuni punti di eccellenza come Taormina e Capri. Inoltre, nonostante il miglioramento dei collegamenti aerei favorito dalla presenza di compagnie *low-cost*, le infrastrutture continuano a rappresentare un problema, sia in termini di trasporti che di organizzazione territoriale.

Lo studio ha elaborato un indicatore generale di attrattività, il quale evidenzia come la Sicilia sia la regione del Mezzogiorno più desiderata a livello turistico, posizionata a livello nazionale dopo Toscana ed Emilia Romagna. Nell'area del Mezzogiorno seguono Sardegna, Puglia, Campania e Calabria, tutte regioni con punteggi molto alti per quanto riguarda in specifico l'identità locale intesa come *genius loci* (tabella 6.33).

³⁹ L'indagine è stata realizzata dall'Associazione temporanea d'impresе costituita da Doxa (capogruppo), Mercury Srl, Touring Club Italiano e con la collaborazione del Ciset, nell'ambito del progetto del Programma Operativo Nazionale di Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema (PON ATAS) per le Regioni Obiettivo 1 del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) 2000-2006 per conto del Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri in collaborazione con l'Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo del Ministero dello Sviluppo Economico. Le indagini svolte in un arco temporale di quattro anni, dal 2004 al 2007, con un aggiornamento al 2008, intendono approfondire ed evidenziare alcuni temi relativi all'approccio della competitività territoriale proprio dell'impostazione strategica del QCS 2000-2006 (attrattività e organizzazione integrata dell'offerta di specifiche realtà locali) ai fini della realizzazione di interventi di natura settoriale, di sostegno all'innalzamento della qualità dei servizi di offerta dalle imprese turistiche.

	Totale	Ruolo delle istituzioni (a)	Competitività (b)	Identità locale (genius loci) (c)	I turismi come risorsa di base (d)
Abruzzo	1,4	0,3	1,2	1,7	1,8
Basilicata	0,4	0,3	0,3	0,6	0,4
Calabria	5,5	1,8	5,3	6,5	6,8
Campania	5,5	1,6	3	11,5	4,8
Emilia Romagna	14,7	16,7	22,4	2,1	3,9
Friuli Venezia Giulia	1,4	1,2	1,1	1,9	1,5
Lazio	8	5,8	6,2	6	12
Liguria	3,1	4,8	2,7	1,7	3,5
Lombardia	6,3	8	13,3	2,8	2,9
Marche	1,5	1,4	1,3	2,4	1
Molise	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2
Piemonte	2,8	2,1	2,7	3	3
Puglia	7	2,8	5,6	11,8	6,5
Sardegna	7,4	4	3,6	6,4	12,8
Sicilia	11,6	3	5,9	17,2	16
Toscana	19,1	13,1	9,3	19,1	29,6
Trentino Alto Adige	10,7	12,4	7	5,5	16,4
Umbria	3,2	3,2	1,8	3,8	3,7
Valle d' Aosta	3,4	3,2	1,1	1,2	6,7
Veneto	4,8	5,1	4,8	3,4	5,8
Non so	14,3	32,4	22,9	7,4	3,9

a) Item: sicurezza dei luoghi e del turista, informazione e servizi per i turisti
b) Item: qualità infrastrutture, qualità alberghi e strutture ricettive, convenienza vacanza
c) Item: gastronomia e vini, accoglienza e simpatia, stile e modo di vivere
d) Item: opportunità di svago, mare e coste, montagna, città interessanti

Tabella 6.33 L'immagine: indicatori per il posizionamento dell'immagine delle regioni e delle macroaree
Fonte: Doxa (2008)

	Gastronomia e Vini	Accoglienza e simpatia	Stile e modo di vivere
	%	%	%
Abruzzo	2	1,8	1,2
Basilicata	0,5	0,7	0,5
Calabria	6,8	7,7	5,1
Campania	10,9	17,1	6,6
Emilia Romagna	19,7	21,2	19,4
Friuli Venezia Giulia	2,8	0,7	2,1
Lazio	4,4	7,1	6,6
Liguria	1,9	0,9	2,4
Lombardia	1,7	1,1	5,5
Marche	2,4	2,4	2,4
Molise	0,1	0,7	0,2
Piemonte	5,3	1,4	2,2
Puglia	14,5	12,6	8,4
Sardegna	6,4	7,4	5,3
Sicilia	18,6	21,4	11,8
Toscana	27,3	13,5	16,5
Trentino Alto Adige	4,4	3,7	8,4
Umbria	4,8	2,4	4,3
Valle d' Aosta	0,7	0,9	2,1
Veneto	4,4	2,3	3,3

Tabella 6.34 Identità locale (genius loci) (c) Tradizioni e *modus vivendi* - Risultati
Fonte: Doxa (2008)

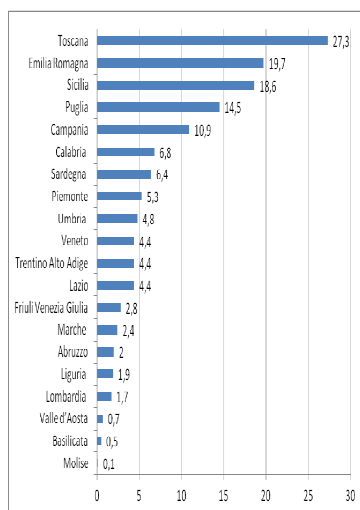


Figura 6.36 Gastronomia e vini
Fonte: Doxa (2008)

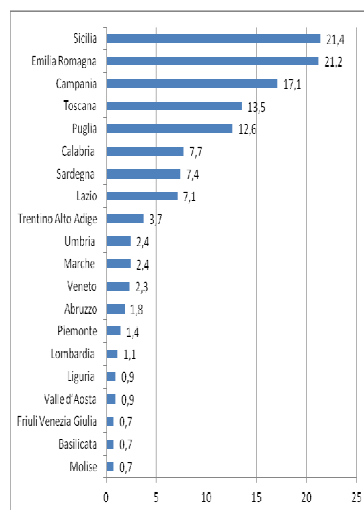


Figura 6.37 Accoglienza e simpatia
Fonte: Doxa (2008)

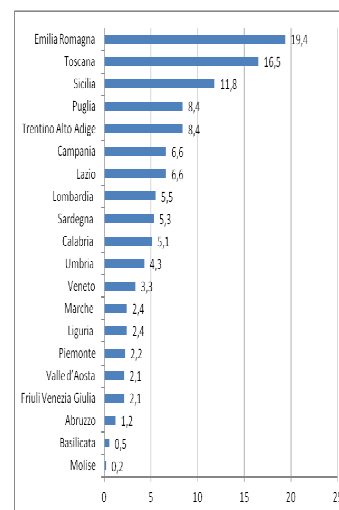


Figura 6.38 Stile e modus vivendi
Fonte: Doxa (2008)

I dati raccolti confermano che il Mezzogiorno ha un'indiscussa leadership per quanto riguarda la percezione delle identità, delle tradizioni e del *genius loci*. Si preferisce il sud per lo stile di vita, con un divario nei confronti del nord, soprattutto rispetto alla gastronomia. Il modo di vivere della popolazione locale è da sempre considerato un differenziale positivo, soprattutto per certi tipi di turismo, fondamentale nelle politiche di *branding* e promozione turistica. L'accoglienza e la simpatia degli abitanti è però una predisposizione che non si traduce automaticamente in adeguate professionalità da parte degli addetti al comparto.

Nel complesso, secondo lo studio, la forza delle tradizioni locali nel Sud Italia è notevole e rappresenta un punto di forza che, se gestito attentamente, potrebbe portare a notevoli vantaggi, tenuto conto della tendenza del mercato del turismo a una fruizione sempre più esperienziale e del diffondersi di nuovi modi di fare vacanza, riconducibili alle forme di *slow tourism*. La presenza di manifestazioni folkloristiche, eventi e fiere tradizionali è, in questo senso, un grande punto di forza, non sempre però adeguatamente promosso e pubblicizzato. In sintesi l'immagine delle regioni del Mezzogiorno (calcolata al 39,0%) è nettamente migliore rispetto al reale livello di attrazione di flussi turistici (solo il 24,5% del totale in Italia). Per quanto riguarda la competitività del Sud Italia, interessante è anche lo studio condotto da Maria Francesca Cracolici e Peter Nijkamp, che calcola l'attrattività delle destinazioni turistiche in competizione tra loro, in base alle percezioni individuali dei visitatori (Cracolici e Nijkamp, 2008).

Un ulteriore e più recente contributo sull'immagine turistica dell'Italia è un dossier dell'ISNART (2010) che illustra i risultati di un'indagine sulle identità turistiche dei territori e la percezione della marca turistica a livello nazionale e internazionale. Secondo

lo studio⁴⁰, l'87,4% dei rispondenti ritiene che il territorio sia caratterizzato da una marca turistica che ne riassume le peculiarità e che tale percezione sia particolarmente significativa. Nella quasi totalità dei casi poi, i fattori di attrattività che accomunano l'immagine del territorio alla sua identità percepita non sono dei veri e propri prodotti turistici, ma, delle risorse del territorio nel loro insieme.

Inoltre, considerare l'immagine in base al paese di origine dei flussi turistici è un aspetto importante per analizzarne la competitività. Distinguere turismo continentale e intercontinentale, ad esempio, è fondamentale perché i criteri di comportamento sono completamente diversi. Nel turismo a breve distanza sono sempre più diffusi i pacchetti week-end, favoriti dalla diffusione dei low cost, dove si fanno strada politiche di complementarità tra turismo *leisure* (nei fine settimana o *short breaks*) e turismo *business* (che occupano le camere d'albergo dal lunedì al giovedì notte). Il turista transcontinentale si muove invece su lunghe distanze, reali o virtuali, spesso facendo più tappe all'interno di un viaggio. Il concetto di dimensione territoriale è in tal senso relativo e può essere molto diverso in base alla distanza percepita nel luogo di provenienza. In ogni caso la qualità dei servizi di trasporto e dei collegamenti tra le diverse destinazioni di un viaggio *long haul* sono indispensabili per la buona riuscita di un viaggio e la soddisfazione del turista.

Una recente indagine realizzata dall'ENIT ed elaborata da Mercury sintetizzata nel XVII Rapporto sul turismo Italiano (Becheri e Maggiore, 2011), analizza l'immagine dell'Italia dal punto di vista delle percezioni dei tour operator stranieri, raggruppando le provenienze per comportamenti simili, includendo anche il Brasile come flusso di provenienza. A questo riguardo, secondo i recenti dati dell'Osservatorio Nazionale del Turismo (2011), l'Italia detiene una forte attrazione turistica in Brasile accogliendo il 5,3% dei movimenti *outgoing* (tabella 6.35), preceduta dagli Usa (18,6%), dall'Argentina (13,4%), dalla Francia (7,9%), dall'Uruguay (7,5%), dal Portogallo (6,8%) e dalla Spagna (6%). Al di là dello storico legame per il calcio, ai brasiliani interessa l'Italia per la sua arte, per il patrimonio storico e culturale, seguito dall'enogastronomia e la moda. L'Italia viene apprezzata inoltre come paese della musica e dell'intrattenimento, per la natura e i suoi piccoli borghi, per l'area aperta e il turismo attivo. Quasi nessuna rilevanza assumono invece per i brasiliani le crociere, i centri benessere, la montagna e il mare. Le destinazioni preferite sono Toscana, Lazio, Lombardia e Campania, e le città di Roma e Firenze.

⁴⁰ E' stato realizzato con metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interview) nel periodo compreso tra il 6 e il 23 novembre 2009 coinvolgendo 1.096 soggetti.

Dati turisti brasiliani	Brasile
Presenze in Italia 2010	1,4 milioni
quota sulle presenze straniere in Italia 2010	0,9%
posizione nella graduatoria dei mkt esteri 2010	24°
Presenze in Italia trend 2010 – 2005	in crescita + 83,9%
totale viaggi all'estero 2008	5,2 milioni nel 2008
peso % viaggi estero sul totale viaggi 2008	7,5%
mete estere 2008	Usa - 18,6% Argentina - 13,4% Francia - 7,9% Uruguay - 7,5% Portogallo - 6,8% Spagna - 6% Italia - 5,3%

Tabella 6.35 Il potenziale turistico del Brasile per l'Italia
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo (2011)⁴¹

Ritornando alle indagini e agli studi sul Turismo in Italia è particolarmente rilevante considerare l'istituzione dell'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT)⁴² con l'obiettivo di raccogliere e unificare la ricerca esistente in un'ottica sistemica e di coordinamento con i diversi soggetti regionali, nazionali e internazionali. Attraverso un'analisi del portale istituzionale www.ontit.it⁴³ emerge che alcune regioni hanno elaborato delle indagini ad hoc per determinare la percezione dell'immagine turistica regionale, la competitività e posizionamento turistico.

Per l'Abruzzo, ad esempio, sul portale ONTIT è presente l'estratto del rapporto annuale 2005 BITLAB⁴⁴ (Regione Abruzzo, 2006) che stima il grado di notorietà e l'immagine turistica della regione in Germania e Inghilterra. Lo studio prende in considerazione i media assegnando ad ogni articolo un punteggio (da +2 a -2) da cui risulta un indice di gradimento o indice qualitativo d'immagine (INDIMQ) che può essere positivo o negativo e permette di riassumere numericamente il giudizio espresso dalla stampa internazionale sull'Italia a livello turistico in base ai sette principali tematiche (ambiente, arte/design, città/turismo, cultura, cucina/enologia, società, trasporti).

⁴¹ Per i dati relativi alle presenze in Italia, la quota delle presenze straniere, la posizione nella graduatoria dei mercati esteri e il trend 2005-2010 (ISTAT, 2010). Per il totale dei viaggi all'estero, il peso dei viaggi all'estero, le mete estere e la posizione dell'Italia nella graduatoria mete estere per il Brasile (EMBRATUR, 2008).

⁴² L'Osservatorio Nazionale del Turismo istituito con D.P.R. n. 207 del 6 aprile 2006 e successivamente regolamentato con D.P.C.M. del 16 febbraio 2007 ha sede presso il Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo (DSCT) della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

⁴³ A partire da maggio 2009, il portale riunisce e divulga i risultati delle proprie analisi insieme delle ricerche di altri attori del sistema turistico italiano e internazionale.

⁴⁴ BITLAB è un osservatorio nato da ExpoCts Spa / Fiera Milano che ha conferito all'agenzia Klaus Davi & Co, in collaborazione con Nathan il Saggio Srl, l'incarico di realizzare un monitoraggio quotidiano sulle principali testate internazionali alla ricerca del grado di visibilità e di apprezzamento dell'Italia turistica.

Punteggio	Analisi
+ 2	punti all'articolo di tono molto positivo
+1	punto all'articolo in cui prevale un tono positivo
+0,5	punti alla semplice citazione all'interno di un articolo con tono positivo
0	punti ad articoli neutri
-0,5	punti alla semplice citazione all'interno di un articolo con tono negativo
-1	punto all'articolo in cui prevale un tono negativo
-2	punti all'articolo di tono molto negativo

Tabella 6.36 Tipologia di punteggio per calcolare l'indice qualitativo d'immagine
Fonte: Regione Abruzzo (2012)

Anche la Sardegna ha realizzato un'indagine specifica per monitorare la sua immagine turistica (Regione Sardegna, 2007). L'indagine⁴⁵ ha l'obiettivo di verificare l'immagine percepita e comprendere i motivi che ne spingono o impediscono il viaggio. Si rileva che la Sardegna è una meta soprattutto balneare e c'è un forte interesse per una maggiore e più articolata offerta di voli *low cost*.

Dallo studio della documentazione presente nel sito ONTIT, prevalgono studi specifici sulla competitività e il posizionamento competitivo rispetto alle indagini sulle percezioni e le immagini turistiche⁴⁶. Particolarmente interessante sono inoltre i casi della Toscana (2009) che ha realizzato un progetto speciale sulla sostenibilità e competitività dell'offerta turistica legata al Piano regionale di sviluppo economico 2007-2000 e dell'Emilia Romagna (2005; 2006) che ha condotto uno studio sull'innovazione e la tradizione applicate al turismo.

Il numero di studi disponibili in Italia sulla competitività e l'immagine a livello nazionale e territoriale è in progressivo aumento. Recentemente tutta una sezione dedicata alla Competitività del sistema Italia⁴⁷ è stata pubblicata nel XVII Rapporto sul Turismo Italiano pubblicato da Mercury (Becheri e Maggiore, 2011). Partendo dall'analisi del concetto di "destinazione turistica" e cercando di elencare i fattori che ne determinano la competitività, viene elaborato un modello per stimare il potenziale turistico delle Regioni italiane basato su una tecnica di analisi statistica multivariata che porta ad una *clusterizzazione* dei territori regionali.

Nonostante le tendenze portino in questa direzione, non esiste ancora una solida e reale programmazione e pianificazione territoriale che tenga in considerazione sia gli studi sulle immagini percepite che quelli sulla competitività turistica con un coordinamento a diverse scale geografiche: nazionale, regionale e locale. A questo proposito è necessario

⁴⁵ Lo studio è promosso dall'Assessorato al Turismo della Regione Sardegna ed è stato condotto dall'agenzia Jack Blutharsky nell'aprile 2007 presso alcune stazioni ferroviarie italiane.

⁴⁶ E' il caso ad esempio degli studi prodotti in Basilicata (2001), Campania (2007), Molise (2006), Piemonte (2009), Provincia Autonoma di Trento (2006), Emilia Romagna (2005) oltre alla presenza di ulteriori ricerche sul Sud Italia condotte dall'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2009).

⁴⁷ La sezione è coordinata da Alfonso Morvillo e Roberta Micera dell'Irat-Cnr.

ricordare che l'evoluzione dell'organizzazione turistica locale in Italia è particolarmente complessa⁴⁸. Nel primo dopoguerra furono creati gli Enti provinciali per il Turismo (EPT) con funzioni amministrative e le Aziende Autonome di Cura Soggiorno e Turismo (AACST) nelle località turistiche, con compiti di comunicazione, valorizzazione e gestione delle attrattive turistiche. Entrambi gli enti erano pubblici ma affiancati, soprattutto nelle AACST, dagli operatori privati: in sintesi un EPT per ogni provincia a cui si affiancava un'AACST dove serviva. Con l'introduzione della Legge Quadro n. 217/1983 venne abolito il vecchio sistema per introdurre le APT ma solo negli "ambiti turisticamente rilevanti" con casistiche particolarmente diverse da zona a zona. Fu inevitabile la nascita, nel corso degli anni, di forme diverse di organismi privati o pubblico/privati tra loro molto diversi per origini, natura giuridica, attività, sia nel comparto *leisure*, sia nella *meeting industry* con l'istituzione dei Convention Bureau. Nel 2001 infine vennero introdotti i Sistemi Turistici Locali (STL)⁴⁹ sui quali però non ci fu il seguito che il legislatore sperava (Martini, 2005). In Italia il panorama dell'organizzazione turistica è particolarmente variegato (Morandi, 2004): non solamente ogni regione ha una propria normativa regionale, ma anche a livello organizzativo, le formule sono molto variegate (la tabella 6.37 sintetizza per ogni regione il tipo di organizzazione turistica e l'eventuale suddivisione in Sistemi Turistici Locali).

⁴⁸ Per comprendere l'evoluzione può essere utile distinguere a livello teorico i concetti:

- per *Sistema Locale di Offerta Turistica* (SLOT) si intende "l'insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, che rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Rispoli e Tamma, 1995);
- per *Destinazione turistica*, si considera "l'insieme di prodotti, servizi, fattori di attrattiva naturali e artificiali capaci di richiamare il turista in un determinato luogo ed ai quali egli stesso associa un ruolo determinante ai fini del proprio soggiorno: da qui la capacità del turista di delimitare i *confini* della destinazione e di individuare le destinazioni concorrenti" (Ejarque, 2003);
- per *Distretto turistico*, si intende applicazione allo sviluppo turistico locale del modello di distretto economico inteso in senso marshalliano, e anche la reinterpretazione dei distretti produttivi riconosciuti dalla Legge Finanziaria 2006.

⁴⁹ Legge 29 marzo 2001, n. 135.

Situazione normativa	Regioni	STL
Regioni che hanno recepito e dato attuazione all'art. 5 della legge, attivando i STL	Liguria (6 STL)	Riviera dei fiori, Italian Riviera, Terre di Portofino scarl, STL Cinque Terre Riviera Spezzina srl Genovesato scarl, Golfo dei Poeti, Val di Magra e Val di Vara
	Lombardia (13 STL)	Po di Lombardia (incluso Terre d'Acqua), Lago di Como, La sublimazione dell'acqua, Valtellina (incluso Valchiavenna), La Via del Ferro: da Brescia a Valle Trompia, Riviera del Garda Bresciano, Varese Land of Tourism, Adamello, Luoghi da vivere (Sistema turistico metropolitano, estensione del ST Abbatense Magentino), Bergamo isola e pianura, Orobic bergamasche, Città di Milano, Monza Brianza
	Marche (4 STL)	Pesaro Urbino Turismo, Marca Fermana, Marca Anconetana, Piceno
	Sardegna (8 STL)	Karalis, Sulcis Inglesiente, Medio Campidano, Eleonora d'Arborea, Nuorese, Ogliastra, Gallura Costa Smeralda, Sardegna Nord Ovest
	Umbria (1 STL)	Lago Trasimeno
	Veneto (16 STL)	Dolomiti, Belluno/Feltre/Alpago, Marca Treviso, Bibione, PromoCaorle, Jesolo/Eraclea, PromoVenezia, Parco turistico Cavallino/Treporti, ConChioggiaSi, Giotto (Padova), Terme Euganee, Vicenza è, Altipiano di Asiago, Lago di Garda è, Veronattintorno, Rovigo, Card del Po – Polesine Delta del Po
Regioni che hanno recepito e dato attuazione all'art. 5 della legge, e stanno attivando i STL	Abruzzo (1 STL in fase di riconoscimento)	Gran Sasso, Abruzzo Promozione Turismo
	Basilicata (11 pacchetti integrati di offerta turistica)	Monti della Basilicata, Area Nord, Pollino benessere tra natura e cultura, Matera, Feudi Federiciani-Terme di Aristeo, Basilicata Naturacultura, Montagne di emozioni, Maratea terra e mare, Metapontino Basso Sinni, Antica Lucania Gusto Natura e Cultura, Val d'Agri Appennino Lucano-Lagonegrese
	Calabria	STL non ancora individuati e operativi 5 Assessorati provinciali
	Puglia	STL su base provinciale A livello regionale è attivo Puglia Imperiale non riconosciuto APT di Bari, di Brindisi, di Foggia, di Lecce, di Taranto
Regioni che hanno recepito e dato attuazione ma senza attivare gli STL	Emilia Romagna	Nessun STL attivato, APT Servizi e 4 unioni di prodotto (Appennino e Verde, Città d'arte, Cultura e Affari, Costa Adriatica, Terme, Salute e Benessere)
	Lazio	Nessun STL attivato
	Molise	Nessun STL attivato Azienda Autonoma di Soggiorno di Termoli EPT di Campobasso EPT di Isernia
Regioni che non hanno recepito né dato attuazione all'art. 5 optando per modalità alternative di organizzazione turistica	Bolzano e Trento	Alto Adige Marketing ScPA
	Campania	Enti provinciali per il Turismo e Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo
	Friuli Venezia Giulia	12 aree (Carnia, Cividale e Valli del Natisone, Friuli Collinare e San Daniele del Friuli, Gemonese, Gorizia e Collio, Grado e Aquileia, Lignano Sabbiadoro, Piancavallo e Dolomiti

		Friulane, Pordenone e dintorni, Tarvisiano, Trieste e Carso, Udine e dintorni)
	Piemonte	ATR - Agenzia per la Promozione Turistica del Piemonte Alexala, Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica Locale di Asti, di Biella, di Cuneo, Distretto Turistico dei Laghi Scrl, Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica Locale delle Langhe e del Roero, della Provincia di Novara, Turismo Torino e provincia, Turismo Valsesia e Vercelli
	Sicilia	Distretti turistici (20 Servizi Turistici Regionali) Acireale, Agrigento, Caltagirone, Capo D'Orlando, Catania-Acicastello, Cefalù, Enna, Erice, Gela, Giardini Naxos, Isole Eolie, Messina, Milazzo, Nicolosi, Palermo, Patti e Tindari, Piazza Armerina, Sciacca, Siracusa, Taormina
	Toscana	Toscana Promozione e 14 Agenzie di promozione turistica (Abetone/Pistoia/Montagna Pistoiese, Arcipelago Toscano, Arezzo, Chianciano Terme-Val di Chiana, Costa degli Etruschi, Firenze, Lucca, Maremma, Massa e Carrara, Montecatini Terme e Val di Nievole, Pisa, Prato, Siena, Versilia)
	Valle d'Aosta	Consorzi turistici territoriali suddivisi in 7 aree: (Monte Bianco, Gran Paradiso, Gran San Bernardo, Aosta e dintorni, Monte Cervino, Monte Rosa, Valle Centrale e Monte Avic)

Tabella 6.37 STL e organizzazione turistica in Italia

Fonte: elaborazione da Becheri e Maggiore (2011) e sito ONTIT (2012)

Il XVII Rapporto Turistico Italiano realizzato da Mercury presenta, tra i contributi sulla competitività e l'immagine turistica italiana, anche un pratico riepilogo dell'attività promozionale svolta da ogni regione sia in termini di progetti, segmenti, ambiti di intervento, presenza di piani e strategie di immagine e di *brand*.

La situazione appare, in linea generale particolarmente complessa e di difficile confronto, anche se la tendenza generale è optare per nuovi modi di fare promozione, attraverso il web e i social media. Se da un lato alcune regioni stanno introducendo il concetto di sostenibilità applicato al turismo, non esiste però finora un chiaro coordinamento delle azioni: ogni regione segue le proprie strategie in maniera indipendente e raramente viene monitorata l'efficacia dell'attività svolta.

Manca chiarezza e coordinamento sia nelle attività di promozione tra il governo (ad esempio l'ENIT e gli altri enti centrali) sia tra regioni, province e comuni. Tutto ciò ostacola un percorso a "rete" che metta in sinergia patrimonio, cultura e valori (Italiadecide, 2010) e favorisca la competitività. Le strutture regionali per lo sviluppo e la promozione dei prodotti turistici sono spesso troppo isolate e talvolta non sono in grado di operare con efficacia sui mercati esteri (Traclò e Tortorella, 2007). Per favorire l'accesso ai mercati più lontani, le regioni potrebbero utilizzare in modo più efficace il solido marchio ombrello "Italia". In tal senso, l'Italia dovrebbe accelerare la riforma dell'ENIT, con

l'obiettivo di guidare il posizionamento e il *branding* delle destinazioni turistiche del paese, in un'ottica più strategica integrando le attività di promozione e marketing a quelle di pianificazione territoriale con il coinvolgendo di tutti i soggetti interessati ai diversi livelli geografici.

I piani di sviluppo turistico, inoltre, risultano difficili da realizzare senza finanziamenti continuativi, coerenti e certi. Ad oggi c'è una forte variabilità nella spesa pubblica per il turismo nei diversi livelli amministrativi e le risorse finanziarie non appaiono gestite secondo un modello di pianificazione pluriennale (OECD, 2011). Una maggiore certezza nei diversi livelli di finanziamento pubblico appare indispensabile per poter mettere a punto una pianificazione più coerente e coordinata, in grado di combinare una buona conoscenza del territorio, le attività di promozione e *branding* con una visione strategica nazionale. Senza dimenticare, perché no, i suggerimenti di Laura Sborbone (Società Geografica Italiana, 2007):

[...] Bisogna rilanciare l'immagine dell'Italia, ad esempio attraverso la cinematografia, la letteratura, la musica, e, perché no, la pubblicità; essere molto più aggressivi nella competitività con gli altri paesi, usare la creatività, che dovrebbe essere una nostra prerogativa, per attirare turisti di qualità in ambienti particolari ed esclusivi e con strategie nuove e non più banali come si è fatto finora [...].

6.5 Best practice: tutto è iniziato dal marchio “España”

Per capire meglio il collegamento tra *brand*, immagine, turismo e competitività può essere utile tornare a quello che è stato il primo esempio di utilizzo di un logo simbolico per la promozione turistica e il marketing territoriale. La realizzazione del logo Italia avvenne infatti alla vigilia dei mondiali di calcio Italia'90 seguendo la tendenza lanciata quasi un decennio prima in Spagna. Fu in occasione della Coppa del mondo del 1982 che Joan Miró realizzò un manifesto utilizzato poi dall'*Instituto de Turismo de España* (Turespana) come base per la realizzazione del logo spagnolo diventato famoso come *El Sol de Miró*⁵⁰. Nonostante alcune critiche iniziali (fu definito un “uovo fritto”) in poco tempo il logo si trasformò nel simbolo ufficiale della Spagna, trasformando il modo di fare promozione territoriale a livello mondiale.

⁵⁰ Si tratta di un disegno di un sole e una stella che l'artista aveva presentato nel 1968 alla fondazione Maegh di Saint Paul de Vence, in Francia per il suo 75° compleanno e che venne lanciato poi come brand turistico il 23 febbraio 1983. *El Sol de Miró* fu l'ultima opera che Miró realizzò (l'artista morì il 25 dicembre 1983) e il primo simbolo astratto utilizzato per identificare un paese.



Figure 6.39-6.40 Manifesto e logo *El Sol de Miró*
 Fonte: www.spain.info (1982)

La Spagna, con la morte di Franco nel 1975, aveva la necessità di convertirsi in un paese europeo moderno, produttivo e democratico e il “sole di Miró” diventò il simbolo di questo progressivo cambiamento del paese. La gestione della promozione turistica passò ad una nuova fase: da un regime politico dittatoriale, in cui veniva conservato un posizionamento in vecchio stile, si aprì una fase più professionale e creativa che coincise con l’evoluzione democratica della Spagna e la necessità di valorizzare una delle fonti di ricchezza più importanti: il Turismo⁵¹. Secondo Josep Chías, responsabile del primo piano di marketing turistico spagnolo⁵², gli obiettivi principali dell’adozione del nuovo piano di promozione turistica erano:

- una rottura decisiva con il passato: comunicare un’immagine nuova, diversa, colta e universale che rappresentasse la Spagna come qualcosa di differente;
- uno sforzo di identità: la “ñ” utilizzata per *España* vuole sottolineare la tipicità spagnola anche se venne adattata alla lingua di riferimento dei vari mercati (Spain in Inghilterra, Spagna in Italia, Spanien in Germania, etc.);
- un posizionamento vantaggioso rispetto ai competitor europei: nei confronti dell’ampiezza e tipo di offerta anche in considerazione del clima che la Spagna può offrire.

La stilizzazione del sole, l’irregolarità dei tratti del surrealismo artistico, insieme alla scelta dei colori del logo nero, giallo e rosso cercano di trasmettere la forza, la passione e il carattere tipico spagnolo.

⁵¹ In Spagna il turismo è considerata la prima industria nazionale: nel 2011 il contributo totale del settore al PIL nazionale è calcolato di circa il 14.9% (EUR159.9bn) con una stima di crescita per il 2022 del 0.7% (WTTC, 2012c). In Italia e in Brasile invece il contributo totale nel 2011 è per entrambi del 8,6% del PIL (BRL356.5bn per il Brasile e EUR136.1bn per l’Italia) con una tendenza di crescita per il 2022 rispettivamente del 5.1% in Brasile e del 1.6% in Italia (WTTC, 2012a; 2012b). Secondo le stime del primo Conto Satellite del Turismo per l’Italia (ISTAT, 2012) il turismo ha un impatto sul PIL spagnolo del 10,2% se si calcolano anche gli effetti indiretti, mentre del 6,5% se si contano solo quelli diretti. In Italia l’impatto totale è calcolato al 6%.

⁵² La stessa persona ha realizzato il Piano Aquarela per il Brasile.



Spain. Everything under the sun.

Figura 6.41 Logo *Spain, Everything under the sun.*

Fonte: www.spain.info (1982)

Inizialmente lo slogan utilizzato “*Diversidad bajo el sol*” tradotto in “*Everything under the sun*” puntava al segmento "sole e mare". Nel tempo però si è sentita l'esigenza di diversificare e allontanare l'immagine Spagna = Spiaggia e il *pay-off* è cambiato, pur mantenendo lo stesso logo. Si è passati da “*Passion for life*” del 1991 a “*Smile: you are in Spain*” del 2005 con relative campagne pubblicitarie.



Passion for life.

Figure 6.42 Logo *España. Passion for life*

Fonte: www.spain.info (1991)



Figure 6.43 Logo *Smile! You are in Spain*

Fonte: www.spain.info (2005)

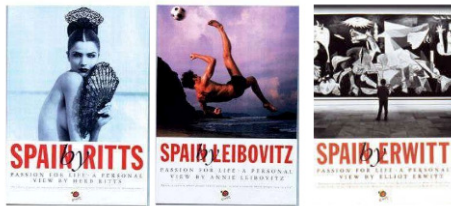


Figura 6.44 Campagna *España. Passion for life*

Fonte: www.spain.info (1991)



Figure 6.45 Campagna *Smile! You are in Spain*

Fonte: www.spain.info (2005)

Sicuramente una delle campagne realizzate più interessanti fu *Spain Marks* nel 2000 sia per la qualità grafica, sia per la scelta delle icone utilizzate nei vari segmenti turistici: gastronomia, pellegrinaggi, arte, famiglia, turismo religioso, golf, architettura, etc. Interessante inoltre l'uso di una foto a colori della destinazione e la localizzazione della regione sulla mappa, permettendo un immediato e evidente collegamento al tipo di prodotto e posizione geografica.

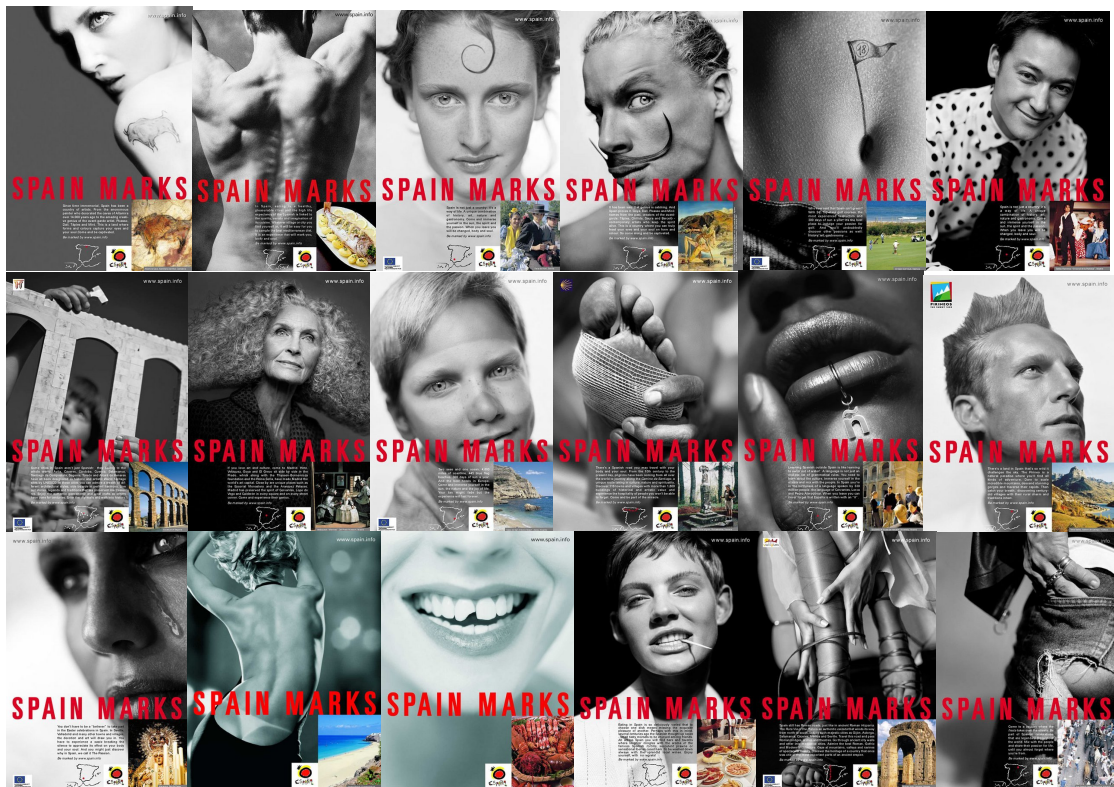


Figure 6.46 Campagna promozione *Spain Marks*
 Fonte: www.spain.info (2000)

La campagna attualmente utilizzata per la promozione del turismo spagnolo, lanciata a marzo 2010, associa il celebre marchio di Mirò al *pay-off* “*I need Spain*”. L’accento si sposta ancora di più verso lo stile di vita spagnolo facendo riferimento soprattutto alla gastronomia, all’accoglienza e alla moda. Si fa leva sui bisogni e alle scelte di vita, per sottolineare come la Spagna possa offrire ciò che nella vita è davvero importante, ciò di cui si ha bisogno.



Figure 6.47 Logo e campagna promozione *España. I need Spain*
 Fonte: El País (2003)

Nelle campagne di promozione, viene data ancora di più attenzione all’adattamento dei messaggi promozionali per ogni mercato e per la prima volta, viene incluso quello asiatico. La nuova linea creativa aspira a posizionare la Spagna su nuovi ambiti e categorie di prodotto, rinforzando il messaggio esperienziale, collegandolo allo stile di vita degli spagnoli, alla loro personalità e qualità di vita. Si punta ad offrire esperienze, emozioni, sentimenti che poi le persone possono portare con sé finita la vacanza.

I messaggi e i valori comunicati durante le varie campagne di promozione turistica della Spagna sono stati numerosi, riassumibili in spagnolo a livello cronologico in: *Todo bajo el sol, España es diferente, España es simpatía, Pasión por la vida, Bravo España, España marca, Sonríe, estas en España, España, deja el signo, Necesito España.*

Ciononostante, si è sempre fatto riferimento ad un denominatore comune: una società e cultura propria e ad una nazione con un carattere estroverso con un particolare stile di vita. In tutte le campagne promozionali il riferimento all'identità è molto forte, legato all'offerta e quindi al territorio, ma anche alle motivazioni principali di viaggio, e quindi alla domanda, in una prospettiva che lega il turismo anche ad altri settori economici e a più livelli territoriali. Il marchio turistico spagnolo è sempre stato un *brand ombrello*, ovvero un *brand* unico che rimanda poi alle specifiche destinazioni e ai diversi prodotti territoriali. E' molto interessante che in Spagna sia stato recentemente istituito l'*Observatorio Permanente de la Imagen Exterior de España* con l'obiettivo di monitorare la reputazione del *brand* e dell'immagine del paese all'estero. Queste analisi vengono comunemente utilizzate per studiare i collegamenti tra immagine, reputazione e performance competitiva del paese, non solo a livello turistico.

6.6 Brand e territorio: promozione e gestione territoriale

A partire dal caso spagnolo molti governi hanno adottato simboli astratti per identificare un paese, una regione e una città in particolare per attrarre flussi turistici. In molti casi al simbolo astratto è associato il nome del paese o della città insieme ad uno *slogan*. La tabella 6.35 elenca i loghi nazionali turistici più conosciuti insieme ai loro *pay-off* e siti web di riferimento.

Continente	Paese	Slogan	Sito web	Logo Turistico
Americhe	Argentina	Late con vos	www.argentina.travel	
	Perù	Vive la leyenda	www.turismoperu.info	
	Venezuela	Conocerla es tu destino	www.mintur.gob.ve	
	Mexico	Vive ho, vive lo tuyo	www.visitmexico.com	
	Ecuador	Ama la vida	www.turismo.gob.ec	
Europa	Romania	Explore the Carpathian garden	www.romaniatourism.com	

	Francia	Rendez-vous en France	rendezvousenfrance.com	
	Slovacchia	Little Big Country	www.slovakia.travel	
	Slovenia	I feel Slovenia	www.slovenia.info	
	Svizzera	Semplicemene naturale	www.myswitzerland.com	
Africa	Sud Africa	It's possible	www.southafrica.net	
	Tanzania	The Land of Kilimanjaro & Zanzibar	www.tanzaniatouristboard.com	
	Zambia	The real Africa	www.zambiatourism.com	
	Malawi	The warm heart of Africa	www.malawitourism.com	
	Uganda	You're Welcome	www.visituganda.com	
Asia	Seychelles	Another world	www.seychelles.travel	
	Indonesia	Wonderful Indonesia	www.indonesia.travel	
	India	Incredible India	www.incredibleindia.org	
	Sri Lanka	Wonder of Asia	www.srilankatourism.org www.srilanka.travel	
	Nepal	Naturally Nepal. Once is not enough	www.welcomenepal.com	
	Bhutan	Happiness is a place	www.tourism.gov.bt	
	Maldiva	The sunny side of life	www.visitmaldives.com	
	Vietnam	Timeless Charm	www.vietnamtourism.com	
	Malaysia	Truly Asia	www.tourism.gov.my	
	Tailandia	Amazing Thailand	www.tourismthailand.org	
	Nuova Zelanda	100% Pure New Zealand	www.newzealand.com	
	Corea del Sud	Be Inspired	www.visitkorea.or.kr	

Tabella 6.38 Principali loghi e slogan turistici a livello nazionale

Fonte: nostra elaborazione

Nella maggior parte dei casi, la creazione di un *brand* turistico è legata alle attività di promozione con l'obiettivo di influenzare e persuadere a scopi di vendita. Le scelte sono

quindi orientate principalmente alla domanda e raramente sono integrate con le attività di pianificazione territoriale, con ciò che un territorio veramente può offrire in termini di vantaggi competitivi e ciò che rappresenta per i propri cittadini. Le immagini proiettate attraverso le politiche di promozione e *branding* vanno però distinte dalle immagini prodotte e percepite dalle persone. Non solo i messaggi originali potrebbero essere alterati dalla stessa fonte di informazione (Bramwell e Rawding, 1996; Young, 1999) o da chi li riceve (Court e Lupton, 1997) ma soprattutto i messaggi costruiti ad hoc, non sono gli unici che il destinatario riceve (Tasci, 2007) e non sono tra i più credibili. Le iniziative di promozione turistica tradizionale, hanno un impatto minimo nel cambiare le percezioni delle persone nei confronti dei luoghi perché altre sono le fonti di informazione considerate più attendibili. Come si è visto, i prodotti che presuppongono un'esperienza, come il caso del settore turistico, sono normalmente legati ad una ricerca approfondita di informazioni (Leemans, 1994) e più radicate sono le convinzioni e gli schemi mentali che una persona ha sviluppato e si porta con sé nel tempo (Tapachai e Waryszak, 2000). Le rappresentazioni costruiscono la realtà delle persone e sono parte delle esperienze vissute. Queste considerazioni non sminuiscono l'importanza e il potere persuasivo di un *brand* perciò nella comunicazione turistica è fondamentale approfondire il funzionamento di immagini, immaginario e immaginazione (Giordana, 2004) e il loro nesso con le politiche di marketing, promozione e le implicazioni sulla competitività territoriale.

Nonostante i numerosi studi e la disponibilità di strumenti quantitativi e qualitativi sempre più sofisticati per monitorare la reputazione di un luogo sui mezzi di informazione, rimane ancora difficile analizzare completamente e nel tempo la sua percezione. Sicuramente è più semplice fare alcune considerazioni sull'immagine proiettata rispetto a quella percepita andando ad analizzare le scelte di promozione partendo ad esempio dal logo scelto. Le due tabelle 6.39 e 6.40 riuniscono i loghi delle regioni italiane e degli stati brasiliani, raccolti attraverso il monitoraggio di tutti i siti web delle istituzioni di promozione turistica. Dalla panoramica emerge una situazione molto complessa e variegata: si passa da regioni e stati che hanno sviluppato un marchio basandosi su alcuni concetti chiave di promozione (come l'Abruzzo, l'Emilia Romagna, il Friuli Venezia Giulia, la Liguria, il Trentino, Sardegna, Valle d'Aosta, Bahia, Cearà, Pernambuco, Piaui, Tocantins) spesso legati anche ad uno specifico piano di marketing, a marchi turistici ancorati all'ente di promozione turistica (Toscana, Alagoas, Mato Grosso, Parà, etc.), fino all'uso tradizionale di stemmi araldici o simboli istituzionali (Campania, Lombardia, Acre, etc.)

Regione d'Italia	Siti web	Logo turistico della regione
ABRUZZO	www.abruzzoturismo.it	
BASILICATA	www.aptbasilicata.it	
CALABRIA	www.regione.calabria.it www.turiscalabria.it	
CAMPANIA	www.regione.campania.it www.incampania.it	
EMILIA ROMAGNA	www.emiliaromagnaturismo.it	
FRIULI VENEZIA GIULIA	www.turismofvg.it	
LAZIO	www.atlazio.it www.ilmiolazio.it	
LIGURIA	www.turismoinliguria.it	
LOMBARDIA	www.turismo.regione.lombardia.it	
MARCHE	www.marcheturismo.it	
MOLISE	www.moliseturismo.eu	
PIEMONTE	www.regione.piemonte.it	
PUGLIA	www.viaggiareinpuglia.it	
SARDEGNA	www.sardegnaturismo.it	
SICILIA	www.regione.sicilia.it/turismo	
ALTO ADIGE	www.suedtirol.info	
TOSCANA	www.turismo.intoscana.it	
TRENTINO	www.visittrentino.it	
UMBRIA	www.regione.umbria.it	
VALLE D' AOSTA	www.turismo.vda.it	
VENETO	www.veneto.to www.regione.veneto.to	

Tabella 6.39 Elenco dei *brand* turistici delle regioni d'Italia
Fonte: Nostra elaborazione

Stati brasiliani	Siti web	Logo turistico dello stato
ACRE	www.ac.gov.br	
ALAGOAS	www.turismo.al.gov.br www.turismoalagoas.al.com.br	
AMAPÁ	www.setur.ap.gov.br	
AMAZONAS	www.visitamazonas.am.gov.br	
BAHIA	www.setur.ba.gov.br www.bahia.com.br	
CEARÁ	www.setur.ce.gov.br	
DISTRITO FEDERAL	www.setur.df.gov.br	
ESPÍRITO SANTO	www.turismo.es.gov.br www.descubraoespiritosanto.com.br	
GOIÁS	www.goiasbrasil.tur.br www.agetur.go.gov.br www.goias.gov.br	
MARANHÃO	www.turismo.ma.gov.br	
MATO GROSSO	www.sedtur.mt.gov.br	
MATO GROSSO DO SUL	www.turismo.ms.gov.br	
MINAS GERAIS	www.turismo.mg.gov.br	
PARÁ	www.paratur.pa.gov.br	
PARAÍBA	www.pbtur.gov.br http://pbtur.blogspot.com.es/	
PARANÁ	www.pr.gov.br/turismo www.turismo.pr.gov.br	
PERNAMBUCO	www.setur.pe.gov.br	
PIAUI	www.piemtur.pi.gov.br	

RIO DE JANEIRO	www.turismo.rj.gov.br	
RIO GRANDE DO NORTE	www.setur.rn.gov.br	
RIO GRANDE DO SUL	www.turismo.rs.gov.br	
RONDÔNIA	www.setur.ro.gov.br http://setur-rondonia.blogspot.com.es/	
RORAIMA	www.turismo.rr.gov.br	
SANTA CATARINA	www.sol.sc.gov.br	
SÃO PAULO	www.sp.gov.br www.spturis.com	
SERGIPE	www.setur.se.gov.br	
TOCANTINS	www.secom.to.gov.br www.to.gov.br http://turismo.to.gov.br	

Tabella 6.40 Elenco dei *brand* turistici degli stati brasiliani
Fonte: nostra elaborazione

Per fornire un panorama più completo, si è preferito affiancare i loghi attualmente in vigore a quelli utilizzati in precedenti campagne promozionali se rimasti nell'immaginario del luogo o utilizzati nel materiale pubblicitario. Alcune regioni utilizzano più di un marchio contemporaneamente: alcuni fanno riferimento al marchio istituzionale del governo, altri all'agenzia di promozione e ad eventuali altre iniziative (come ad esempio il Piemonte, il Molise, il Distretto Federale, Santa Caterina, Tocantins, etc.). In alcuni casi (ad esempio Rio Grande do Sul) il logo dell'organismo di promozione turistica è lo stesso utilizzato anche in altri settori economici. Nei casi di Rio de Janeiro e San Paulo la promozione dello stato si confonde con quella del suo capoluogo e per tale ragione sono stati inseriti anche i marchi delle due città.

Le classificazioni amministrative raramente coincidono con la mappa psicologica che un turista usa per le proprie scelte: spesso non si identificano neppure le regioni di appartenenza delle destinazioni ma solo l'oggetto principale e la motivazione del soggiorno. Sarebbe interessante approfondire il legame tra i *brand* raccolti per Italia e

Brasile legandoli alle politiche sviluppate a livello turistico in ciascun territorio, al fine di verificarne il legame, la pertinenza e l'efficacia.

Le motivazioni alla base della creazione e sviluppo di un logo non sono quasi mai presenti nei portali di informazione e disponibili per la consultazione. Se una gestione sinergica di tutte le attività di promozione svolte tra i diversi territori è irrealistica, vi sono però degli ambiti sui quali un maggiore coordinamento, sia in Italia che in Brasile, potrebbe avere significato e soprattutto stimolare notevoli vantaggi competitivi.

Da un lato, servirebbe un monitoraggio periodico sia presso l'opinione pubblica che sui media, locali e internazionali per individuare l'andamento dell'immagine di un luogo in modo da poter utilizzare i risultati nell'ambito delle attività di pianificazione strategica in maniera coordinata e condivisa. L'Italia in questo senso dispone già di alcune ricerche che potrebbero essere rinnovate periodicamente e fungere da base di partenza univoca per una strategia coordinata di comunicazione a livello nazionale e regionale.

Nel Rapporto Annuale della Società Geografica Italiana (2007) "Turismo e Territorio. L'Italia in competizione" è stata raccolta un'interessante panoramica di tutti i loghi e slogan turistici regionali italiani, riuniti per categorie, senza però approfondire il legame con le politiche turistiche regionali, le scelte strategiche del territorio e le analisi sulla percezione dell'immagine complessiva; senza quindi farne seguire un'opportuna misurazione circa l'efficacia competitiva delle politiche di *branding*.

Le azioni e le iniziative di promozione dovrebbero invece essere mirate e allo stesso tempo sinergiche, con standard di valutazione comuni, per evitare dispersione di risorse e garantire più efficienza. In questo senso il Brasile, con l'ideazione dell'indice di competitività per le 65 destinazioni turistiche prioritarie e la relativa raccolta dei dati, sta impostando un grande lavoro di coordinamento e di monitoraggio delle azioni, includendo il *branding* e alcuni aspetti delle immagini tra i fattori di competitività turistica.

Un *brand* territoriale non è solo la somma di elementi grafici, forme e colori, sicuramente importanti, ma non sufficienti; non può essere ridotto a pure valutazioni estetiche. Un *brand* dovrebbe essere incluso in una strategia di pianificazione territoriale più ampia e non solo turistica. E' importante che le strategie di comunicazione di un territorio, che rappresentano il veicolo della conoscenza dei suoi fattori attrattivi, considerino sia il punto di vista della domanda che dell'offerta. L'approccio al marketing, sempre più utilizzato negli ultimi decenni anche per i territori, ha imposto e dato priorità alla domanda nei *brand* e nella creazione dei messaggi da veicolare. Nel turismo, ma non solo, il punto di partenza resta comunque il territorio, inteso non solo prodotto, ma anche come risultato di fattori più complessi. Il territorio è "fonte di autoconoscenza", è un

”conosci te stesso” per chi ci abita: è in questo senso anche fonte di cultura, creatività e creazione di valore. Un valore di conoscenza del territorio assolutamente fondamentale e alla base delle auto-rappresentazioni territoriali su cui costruire progettualità strategica (Dematteis e Ferlaino, 2003).

E' indispensabile quindi ritornare alle peculiarità geografiche, alle risorse fisiche, sociali integrate a quelle economiche, nell'ottica di creare un'immagine chiara e riconoscibile per il mercato, ma anche il più possibile vicina al territorio e condivisa tra i suoi abitanti. Un simbolo non basta: è un'occasione e uno strumento che identifica, caratterizza l'origine, permette di riconoscere, ricordare e indubbiamente semplifica la complessità, ma va usato con estrema attenzione e consapevolezza.

6.7 Emozioni: per una maggiore consapevolezza geografica

Quando si parla di *brand*, di comunicazione e di turismo, non si può non parlare di emozioni. Le campagne promozionali realizzate dagli enti del turismo fanno leva proprio su questo aspetto. Non è questa la sede per discutere se sia più o meno giusto, ma è opportuno essere più consapevoli delle dinamiche alla base del marketing e della comunicazione, della creazione dei bisogni e di come un territorio venga spesso adattato alle dinamiche di mercato.

Emozioni e promesse non sono slegate dalla vita reale: il *brand* è un impegno di valori, tangibili e intangibili ed è estremamente importante che questi si avvicinino prima alle percezioni e poi alle esperienze. Nella società attuale, chiamata anche della *dream society*, il *branding* emozionale è un elemento estremamente potente per rappresentare, identificare, attrarre, comunicare e vendere. La sfida per i territori è però diversa rispetto ad un'azienda e a un prodotto, diverse sono le responsabilità e diversi gli obiettivi. Un *brand* territoriale non può solo riunire immagini per attrarre risorse esterne (turisti, residenti e investimenti) ma dovrebbe fungere anche da collante nella definizione dei processi e delle priorità di sviluppo economico, sociale e culturale che un territorio ha intrapreso e vuole raggiungere in futuro.

Il *brand* non è solo il simbolo di una promessa per un certo target di clienti, ma implica una responsabilità sui messaggi veicolati nei confronti di tutti i soggetti legati ad un determinato territorio. Purtroppo le attività di *branding* territoriale soffrono di poco coordinamento e lungimiranza politica, rimanendo spesso senza reali presupposti e con visioni ristrette ad uno specifico ambito. Per questo la strada da seguire, nonostante le difficoltà, non è ignorare i *brand* ma utilizzarli con più consapevolezza geografica e con i

giusti strumenti e modelli, riconoscendo il loro potere e la forza di rappresentazione del territorio.

Per i *brand* territoriali non ha senso parlare di *brand equity* esclusivamente in termini di valori finanziari, orientati a identificare e differenziare un prodotto (in questo caso turistico) ai soli fini di vendita, ma è estremamente importante considerare i valori emotivi associati al *brand* e le conseguenze che questi processi hanno a livello di rappresentazioni geografiche, di comportamenti e quindi di attrattività e competitività economica. Il collante tra l'idea del territorio e la sua riconoscibilità proviene, innanzitutto, dalla creazione di prodotti turistici, che nascono dalla coesione tra risorse, servizi e offerta ricettiva del territorio, commercializzati e supportati da strategie promozionali (orientate alla vendita) e di comunicazione (riguardanti la conoscenza dell'immagine del territorio). E' necessaria onestà, trasparenza e coerenza nella gestione delle politiche territoriali, in particolare legate all'immagine e alle potenzialità di attrazione turistica.

Non si può negare il legame tra *brand* e comunicazione, ma sarebbe importante che i messaggi lanciati sul mercato consapevolmente da un territorio, attraverso le sue istituzioni, affiancassero gli obiettivi di attrazione della domanda turistica e il posizionamento dell'offerta, con le reali esigenze di un territorio e non solo quindi per finalità commerciali e turistiche.

Il tema è sicuramente complesso e delicato. La costruzione positiva di un'immagine territoriale dovrebbe essere associata ad un processo di trasformazione culturale dei suoi abitanti e all'evoluzione anche tecnologica in una prospettiva che integri locale e globale. Le persone influiscono attivamente nella formazione dell'immagine e chi vive un territorio dovrebbe essere il punto di partenza delle politiche, affinché la competitività si poggi su fondamenta solide e non soltanto immaginate.

Certo il *brand* va gestito, difeso e promosso ma in senso più ampio e concreto: rispetto ad un'azienda che lavora sui suoi prodotti e, con strumenti analoghi ma diversi, sulla propria immagine corporate, i territori devono considerare la promozione e la comunicazione della propria immagine in maniera attiva, attraverso tutte quelle azioni che un paese compie come sistema e che non si rende conto di comunicare. Non solo quindi le immagini trasmesse ad hoc e pianificate, come il logo, ma tutte quelle rappresentazioni provenienti da altre forme di informazioni che mettono in risalto il carattere, il *genius loci* di un luogo e i modi di vita dei propri abitanti. Non esistono luoghi perfetti e nemmeno luoghi "senza speranza": così come un catalogo patinato di un'agenzia di viaggio mette in luce solo gli aspetti positivi di una destinazione, allo stesso modo i media tendono a

sottolineare quasi esclusivamente i problemi dei territori, favorendo la creazione di stereotipi negativi.

La realtà è fatta di rappresentazioni e la geografia contribuisce alla comprensione della complessa natura del mondo, illuminando sfumature e mettendo in discussione nette dualità, analizzando meglio i rapporti centro-periferia attraverso lo studio anche dei luoghi “intermedi”, meno spettacolarizzati, che i geografi chiamerebbero “ordinari”.

Considerazioni conclusive

Come geografo, sono interessato di volta in volta alle differenze, alle organizzazioni spaziali e alle leggi. Dunque alle società degli uomini, ai loro comportamenti nello spazio, al rapporto che hanno tra loro e che hanno con il loro territorio.

Roger Brunet

La competizione tra destinazioni turistiche fa parte del più ampio fenomeno di competizione economica e di una tendenza che tocca non solo l'economia ma anche la sfera sociale, culturale e politica: ogni paese, città e regione si trova a dover competere dal punto di vista commerciale, politico, sociale e culturale in virtù di un mercato che diventa sempre più globale e unico (Anholt, 2007).

La competitività economica tra territori non può essere però l'unica base per lo sviluppo geografico: non è stata introdotta da teorici di spazio e di economia, ma da politici e operatori vicini al processo decisionale. Gli indicatori di competitività territoriale sono molto più utilizzati in assemblee e consigli pubblici e privati, piuttosto che tra economisti e geografi (Bristow, 2005).

La competitività ha spinto molte regioni, città e territori a cercare di ridefinirsi come località con caratteristiche specifiche e distintive, in particolare legate ad immagini attrattive. Esiste però una serie di paradossi. Innanzitutto il locale è ricercato e messo a frutto come vantaggio globale competitivo, da un'industria, quella turistica, che è globale ed ha una forte tendenza a replicare prodotti avversi ad ogni rischio. Le istituzioni pubbliche cercano di promuovere identità locali usando approcci e metodi adottati a livello globale, finendo per rendere i risultati tutti omogenei fra loro.

Il rischio di omologazione delle culture e degli stili di vita (rispetto ad alcuni modelli dominanti) provoca crisi di identità (che si aggiungono alle crisi economico-finanziarie) che costringono i luoghi a ricercare e valorizzare le proprie caratteristiche distintive e ad affrontare questioni importanti come il senso del luogo, della sua stabilità, familiarità e sicurezza. Nell'esplorazione e riconsiderazione delle proprie immagini e identità turistiche, del proprio imprinting socio-culturale, gli spazi geografici si trovano inoltre di fronte alla grande sfida tra conservazione e innovazione.

Se da un lato è sempre opportuno conoscere le buone pratiche, non esiste una regola generale applicabile ad ogni sistema: ogni paese e città ha sue specificità, la sua geografia

da considerare attentamente nell'attuazione di ogni politica di sviluppo, anche turistico. Una comunità non deve solo attrarre investimenti, vendere prodotti turistici, distinguersi e farsi notare, ma deve innanzitutto sapere cosa vuole diventare, qual è la sua strategia di sviluppo futuro. C'è bisogno di chiarezza e di scelte precise, nell'ambito degli indirizzi di sviluppo economico, di qualità della vita e di sostenibilità nelle scelte collettive.

Il presente lavoro ha inteso portare un contributo nel collegare le immagini e le rappresentazioni geografiche con il concetto di competitività territoriale, in particolare a livello turistico e in relazione allo sviluppo di politiche di *branding*. Se da un lato, l'immagine e l'immaginario turistico è un tema molto trattato, con una produzione accademica vasta in diversi ambiti disciplinari, dall'altro rimane un argomento molto soggettivo e pieno di contraddizioni, trattato spesso in maniera superficiale, senza reali legami con la competitività e lo sviluppo territoriale più ampio.

Un ulteriore paradosso consiste nel fatto che il turismo, la più grande industria al mondo, è guidato da decisioni collettive dal lato dell'offerta ma da motivazioni personali dal lato della domanda. E' il viaggiatore singolo a decidere dove andare, in base ad una serie di variabili e fattori, tra cui indubbiamente le percezioni e le immagini dei luoghi rivestono un ruolo fondamentale. Mentre il mondo diventa sempre più globale e universale, la gente ricerca modi "tribali"; più il turismo diventa un asse di sviluppo competitivo, più le culture ricercano formule di autenticità ed elementi distintivi (Naisbitt, 1994). Sicuramente il turismo è potere, controllo e sfruttamento ma a volte può stimolare anche la cultura, lo sviluppo e il divertimento, facilitando la conoscenza reciproca. Il turismo è un'opportunità per avvicinarsi ad altre culture, per familiarizzare con luoghi diversi, in cui si potrebbe anche scegliere di vivere, investire o fare business.

In passato il governo giocava un ruolo meno attivo nella gestione delle destinazioni turistiche mentre oggi diversi settori e livelli istituzionali sono coinvolti nella promozione, regolamentazione, presentazione, pianificazione, monitoraggio, coordinamento, sviluppo e organizzazione delle risorse territoriali. In alcuni paesi è il governo nazionale a prendere le decisioni a livello turistico, altre volte sono gli enti regionali/locali. In ogni caso le destinazioni turistiche, guidate dall'incrementarsi del mercato turistico globale, stanno diventando più sofisticate nel definire le loro strategie competitive e di marketing.

Il concetto di immagine è spesso utilizzato in modo equivalente a quello di reputazione (Reynolds, 1965), a ciò che le persone credono rispetto ad una persona o ad una istituzione, in questo caso ad un luogo e alle sue identità. L'immagine territoriale è quindi, inevitabilmente, legata alla competitività tanto quanto alla sostenibilità nelle sue diverse componenti.

Sul piano generale emerge la tendenza che vede allontanare la competitività (anche turistica) dalla sostenibilità. Laddove i luoghi sono più dinamici sul piano dei risultati economici registrano performance più deboli dal punto di vista della sostenibilità delle scelte. In molti paesi il turismo è la principale fonte di reddito nazionale e può diventare una scelta strategica specialmente dove altre opzioni di sviluppo sono limitate (Fainstein e Gladstone, 1999). In tal senso, non va dimenticato che lo sviluppo turistico dovrebbe proteggere e preservare le risorse naturali, sociali e il patrimonio storico e artistico integrandosi allo stesso tempo ad altri settori economici.

E' evidente che il *branding* turistico è strettamente legato alle strategie di pianificazione e gestione territoriale e può essere efficacemente utilizzato per creare e mantenere un vantaggio competitivo anche in termini di qualità della vita del luogo e di conservazione del patrimonio naturale e sociale. Il turismo è spesso direttamente collegato alla salvaguardia delle bellezze naturali, della costruzione del valore storico e dello sviluppo locale. Pertanto il *destination branding* deve affrontare la sfida di uno sviluppo sostenibile a lungo termine, che includa non solo azioni di conservazione territoriale ma anche di innovazione aprendo la strada ad un miglioramento nei processi anche attraverso l'uso di nuove formule tecnologiche.

Il *branding* sta diventando sempre più complesso a causa della specificità del luogo, della necessità di tradurre le identità come fenomeno contestuale e multiforme. Lo stesso emerge quando i luoghi cercano di identificare il tipo e la scala di sviluppo e se questi coincidono con le loro identità. Identità importanti perché permettono ai luoghi di identificarsi, differenziarsi e competere affrontando le sfide della glocalizzazione. Un'immagine deve essere appropriata in linea con i cambiamenti del mercato o delle sue circostanze e un *brand* può essere sviluppato e promosso solo se c'è corrispondenza con la qualità dei prodotti collegati.

Per quanto riguarda i casi studio oggetto di indagine, è interessante come in Italia siano state prodotte molte ricerche sull'immagine turistica, ma mai una valutazione concreta sull'elaborazione dei loghi nazionali e regionali, la loro gestione ed efficacia e le implicazioni a livello di competitività.

L'Italia vanta un'identità internazionale molto forte che la colloca tra i paesi più importanti nel settore turistico per cultura, arte, gastronomia, enologia, patrimonio paesaggistico e natura. Molti visitatori stranieri la considerano una "meta da sogno" e la reputazione del turismo italiano rimane estremamente positiva. Tuttavia, il miglioramento dei trasporti e la facilità di reperire informazioni ha portato a un aumento della concorrenza, soprattutto legata al prezzo costringendo l'Italia, come altre destinazioni

tradizionali, a ripensare alla propria presenza sui mercati internazionali. A tale proposito il marchio “Italia” potrebbe essere utilizzato in modo più efficace dagli enti turistici territoriali di tutti i livelli per promuovere il turismo delle rispettive regioni. L’analisi delle campagne promozionali e di marketing è un altro importante elemento nella valutazione turistica spesso non sufficientemente orientata ai risultati.

Per quanto riguarda il Brasile, esistono limitati studi sull’immagine generale ma c’è un forte impegno nello sviluppo e nell’adozione del brand turistico nazionale attraverso il piano di promozione e marketing *Plano Aquarela*, incluso all’interno del piano nazionale di sviluppo turistico. Esiste inoltre un indice di competitività che da tre anni analizza 65 destinazioni turistiche, permettendo un’analisi dei dati e una valutazione integrata anche sulle iniziative di *branding* poste in essere da ogni destinazione.

L’immagine generale del Brasile all’estero è duplice: da un lato il Paese è considerato un luogo esotico, allegro, colorato e pieno di risorse naturali, dall’altro la percezione è negativa soprattutto per quanto riguarda le condizioni sociali e di sicurezza. Questa immagine si associa al problema reale degli alti costi di trasporto interno e la mancanza di infrastrutture pubbliche soprattutto da parte di investimenti privati.

Sia in Italia che in Brasile, raramente le azioni e le politiche sull’immagine e il branding hanno saputo contemporaneamente:

- proporre iniziative e soluzioni di promozione e *branding* considerando la formazione delle immagini nella mente delle persone, distinguendo le fasi del processo e le sue componenti (cognitiva, affettiva, conativa), gli stimoli esterni e i fattori personali, gli aspetti funzionali e psicologici, la visione olistica e specifica, le immagini uniche o comuni;
- considerare e coordinare la propria immagine con quella di altre istituzioni, settori economici e prodotti che rappresentano e promuovono indirettamente il territorio anche a livello turistico (sia domanda interna che esterna);
- coordinare il proprio messaggio con quello delle iniziative di promozione territoriale ad altre scale geografiche (sovra-nazionale, nazionale, regionale, locale);
- ascoltare le necessità dei diversi segmenti di domanda turistica e degli operatori, analizzando le potenzialità, adattando i messaggi ai vari mercati, senza dimenticare il peso del mercato interno;
- considerare il territorio e le sue peculiarità, valorizzando non solo i beni culturali storici tradizionali ma anche gli aspetti di innovazione, coinvolgendo i soggetti che operano e vivono quel territorio, osservando il loro modo di vivere e le trasformazioni nel tempo.

Le immagini percepite dovrebbero dialogare con le strategie di sviluppo del *brand*: questo è il punto cruciale per valutazioni competitive legata all'incidenza dell'immagine nello sviluppo di una regione, in particolar modo turistica. Nonostante una regione possa avere una grande quantità di risorse attrattive e di qualità, un'immagine interna ed esterna distorta influisce sul suo potenziale e sul suo sviluppo economico (Hunt, 1975). Il ruolo dei media e l'azione dell'opinione pubblica nel processo di sviluppo territoriale non deve essere sottovalutato: gli agenti che formano l'immagine, anche turistica, sono per natura molto potenti.

I *brand* e le immagini hanno effetti non solo simbolici ma anche materiali sul modo di vita e la prosperità delle persone e dei luoghi. L'immagine è una variabile significativa per lo sviluppo di una regione ma non è ancora noto quanto incida rispetto ad altri fattori, come l'accesso, le opportunità di intervento, le concentrazioni di popolazione, le strutture fisiche etc. Anche per questo è difficile determinare con precisione il modo in cui le immagini possono essere modificate o rinforzate. Ciononostante, nessuna campagna di comunicazione, per quanto potente a livello di rappresentazioni, può rendere il luogo diverso da quello che è. Qualsiasi attività di comunicazione deve essere accompagnata da un reale cambiamento. I luoghi si trovano di fronte ad una duplice sfida: sia rendere un luogo attraente per nuove attività, turisti e residenti, ma soprattutto mantenere le persone soddisfatte con quel determinato luogo.

Ogni società deve garantire innanzitutto il benessere e la qualità della vita dei suoi cittadini: un aspetto che ha implicazioni economiche, socio-culturali, politiche e ambientali (Ritchie, 1987). Se da un lato le persone, il capitale e le aziende, sono sempre state alla ricerca dei luoghi migliori per opportunità di vita, di lavoro e di svago, rispetto al passato la società è diventata più nomade grazie alle innovazioni tecnologiche, alla comunicazione e ai trasporti.

D'altra parte però il capitale umano non è così flessibile come si potrebbe immaginare: i luoghi sono composti da esseri umani con le loro relazioni sociali ed affettive. Partire in cerca di un lavoro migliore può comportare considerevoli sacrifici affettivi, così come la scelta di un luogo di vacanza può rispecchiare esigenze o necessità legate ad aspettative o stereotipi difficilmente calcolabili, più che alla reale conoscenza o scoperta dei luoghi.

Questo lavoro ha cercato di affrontare temi molto controversi come le immagini, le identità, le rappresentazioni e la competitività territoriale attraverso una prospettiva geografica, mettendo al centro il territorio e le sue caratteristiche. Si sono riuniti i principali approcci, analisi e strumenti di misurazione, partendo dal marketing che finora è

stata la disciplina che prevalentemente ha analizzato il tema mettendo al centro la domanda e il posizionamento dei territori. La speranza è aver contribuito, dal punto di vista teorico, a raccogliere e sistematizzare la letteratura disponibile sugli argomenti analizzati; dal punto di vista empirico aver fornito alcuni spunti per integrare le future strategie di *branding* soprattutto turistico, a politiche territoriali più ampie, che tengano in considerazione una competitività territoriale sostenibile e il diverso grado di sviluppo economico e sociale.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. Free Press, New York, Edizione aggiornata 2002.
- Aaker, D.A. e Shansby, J. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, Vol. 25 (3), pp. 56-62.
- Ahmed, Z.U. (1991). The influence of the components of a state's tourist image on product positioning strategy. *Tourism Management*, Vol. 12, pp. 331-340.
- Ahmed, Z.U. (1996). The need for the identification of the constituents of a destination's tourist image a promotional segmentation perspective. *Revue du Tourisme*, Vol. 51 (2), pp. 44-57.
- Ahmed, Z.U., Sohail, M.S., Myers, C. e Chan Pui, S. (2006). Marketing of Australia to Malaysian consumers. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 28 (2), 57-78.
- Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 6, pp. 161-177.
- Allen, J. (2002). Symbolic economies: the 'culturalization' of economic knowledge. In Du Gay, P. e Pryke, M. (eds.) *Cultural economy: cultural analysis and commercial life*. Sage, London, pp. 39-58.
- American Marketing Association (2006). *Dictionary of marketing terms*.
- Amin, A. (2006). The Good City. *Urban Studies*, Vol. 43 (5-6), pp. 1009-1023.
- Amin, A. e Graham, S. (1997). The ordinary city. *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 22, pp. 411-429.
- Amin, A. e Thrift, N. (2000). Riflessioni sulla competitività della città. *Foedus*, Vol. 1, pp. 5-25.
- Anand, P., Holbrook, M.B. e Stephens, D. (1988). The formation of affective judgments: The cognitive-affective model versus the independence hypothesis. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, pp. 386-391.
- Ancarani, F. (1996). *Il marketing territoriale. Un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*. Working paper n. 12, Sda Bocconi.
- Anderson, J. (1983). *The architecture of cognition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Anderssen, P. e Colberg, R.T. (1973). Multivariate analysis in travel research: a tool for travel package design and market segmentation. *Proceedings of the 4th Annual Conference*, Travel Research Association.
- Andsager, J.L., e Drzewiecka, J.A. (2002). Desirability of differences in destinations. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 (2), pp. 401-421.
- Anholt, S. (2002). Foreword to the special issue on place branding. *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4-5), pp. 229-39.
- Anholt, S. (2007). *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*. EGEA-Università Bocconi. Titolo originale: *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Anholt, S. e GfK (2009). *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2009 Highlights Report*. New York.
- Anholt, S. e UNWTO (2009). *Handbook on tourism destination branding*. UNWTO, Madrid.
- Antonelli, C., Bagnasco, A., Dematteis, G., Ferlaino, F., Roscelli, R., Salvatori, F., Zanetto, G. (2003) *Discussione: Il territorio come produttore di conoscenze*. In

- Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Antonucci, G. (2009). Berlusconi vara "Magic Italy". Ma il logo è bocciato dalla Rete. *Corriere della Sera*, edizione online del 13 giugno.
- Appadurai, A. (1990). Disjuncture and difference in the global cultural economy. In Featherstone M. (ed.). *Global Culture*. Sage, London, pp. 295-310.
- Arsal, I., Woosnam, K.M., Baldwin E.D. e Backman S.J. (2010). Residents as travel destination information providers: an online community perspective. *Journal of Travel Research*, Vol. 49, p. 400.
- Arvidsson, A. (2005). Brands: a critical perspective. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 5 (2), pp. 235-258.
- Arvidsson, A. (2006). *Brands: meaning and value in media culture*. Routledge, London.
- Ashworth, G.J. (2004). The city of culture: can we create it through planning? In Ernste H. e Boekema, F., *De cultuur van de locale economie, de economie van de locale cultuur*. Van Gorcum, Assen, pp. 129-44.
- Ashworth, G.J. e Goodall, B. (1988). *Marketing in the tourism industry: the promotion of destination regions*. Croom Helm, London, pp. 133-161.
- Ashworth, G.J. e Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press, London, Edizione aggiornata 1994.
- Assael, H. (1984). *Consumer behavior and marketing action*. Kent, Boston, MA.
- Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2009). *Turismo e Mezzogiorno. Caratteri strutturali, potenzialità e dinamiche competitive dei contesti turistici meridionali*.
- Baccarani, C. (1999). Il marketing delle località turistiche. *SINERGIE*. Vol. 49.
- Bahar, O. e Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 22 (2), 61-71.
- Baloglu, S. (1997). The relationship between destination images and sociodemographic and trip characteristics of international travellers. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 3, pp. 221-233.
- Baloglu, S. (1998). An empirical investigation of attitude theory for tourism destinations: A comparison of visitors and non-visitors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 22, pp. 221-224.
- Baloglu, S. (2001). Image variations of Turkey by familiarity index: Informational and experiential dimensions. *Tourism Management*, Vol. 22 (2), pp. 127-133.
- Baloglu, S. e Brinberg, D. (1997). Affective images of tourism destination. *Journal of Travel Research*, Vol. 35 (4), pp. 11-15.
- Baloglu, S. e McCleary, K.W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, pp. 808-889.
- Baloglu, S. e Uysal, M. (1996). Market segments of push and pull motivations: A canonical correlation approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8 (3), pp. 32-38.
- Barke, M. (1999). City marketing as a planning tool. In Pacione, M. (ed.) *Applied Geography: Principle and Practice*. Routledge, London.
- Barnes, T.J. e Duncan, J.S. (1992). *Writing worlds: discourse, text and metaphor in the representation of landscape*. Routledge, New York.
- Barnett, C. e Murray, L. (2004). Geography and democracy: an introduction. In Barnett, C. e Murray, L. (eds.) *Spaces of democracy: geographical perspectives on citizenship, participation and representation*. SAGE Publications Ltd., London, pp. 1-22.
- Barroso, G.A., Mota, K.C.N. (2010). La Marca Brasil. *Marketing turístico internacional* Vol. 19, pp 241 -267.

- Barry, A. e Slater, D. (2002). Introduction: the technological economy. *Economy and Society*, Vol. 31 (2), pp. 175-193.
- Barthes, R. (1986). *L'ovvio e l'ottuso*. Einaudi, Torino.
- Bartlett, F.C., (1932). *Remembering: a study in experimental and social psychology*. Cambridge University Press.
- Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Il Mulino, Bologna.
- Becheri, E e Maggiore, G. (eds.) (2011). *XVII Rapporto Turistico Italiano*. Mercury.
- Beerli, A. e Martín, J.D. (2004). Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31 (3), pp. 657-81.
- Beerli, A., Meneses, G.D. e Gil, S.M. (2007). Self-congruity and destination choice. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, pp. 571-587.
- Begg, I. (1999). Cities and competitiveness. *Urban Studies*, Vol. 36 (5-6), pp. 795-809.
- Bellenger, D.N., Steinberg, E. e Stanton, W.W. (1976). The Congruence of store image and self-image. *Journal of Retailing*, Vol. 52, pp. 17-32.
- Benedetti, J., Çakmak, E. Dinnie, K. (2011). The competitive identity of Brazil as a Dutch holiday destination. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 7, pp. 107-115.
- Berque, A. (1990) *Médiance. De milieu en paysages*. Reclus, Montpellier.
- Bettman, J.R., Luce, M.F. e Payne, J.W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, Vol. 25 (3), pp. 187-217.
- Bierger, T. (1998). Reengineering destination marketing organization: the case of Switzerland. *The tourist Review*, Vol. 3.
- Bignami, R. (2009). *A imagem do Brasil no turismo. Construção, desafios e vantagem competitiva*. Aleph Editora.
- Bigné, J.E., Sanchez, M.I. e Sanchez, J. (2001). Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: inter-relationship. *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 607-616.
- Blain, C., Levy, S.E. e Ritchie, J.R.B. (2005). Destination branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, pp. 328-338.
- Boccia, S. (2000). O que dizem de nos. *Veja*, Sao Paulo. Editrice Abril, 26 Gennaio, Vol. 1633 (anno 33, n. 4), pp. 74-76. In Bignami, R. (2009). *A imagem do Brasil no turismo. Construção, desafios e vantagem competitiva*. Aleph Editora.
- Boivin, Y. (1986). A free response approach to the measurement of brand perceptions. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 3, pp. 11-17.
- Borghi, R. e Celata, F. (2009). Introduzione: immaginari, performance e paradossi sulle rotte del turismo alternativo. In Borghi, R. e Celata F. (eds.) *Turismo Critico*. Milano, Unicopli.
- Borgerson, J.L. e Schroeder, J.E. (2005). Identity in marketing communications: an ethics of visual representation. In Kimmel, A.J. (ed.) *Marketing Communication: New Approaches, Technologies, and Styles*. Oxford University Press, Oxford, pp. 256-277.
- Botha, C., Crompton, J.L. e Kim, S. (1999). Developing a revised competitive position for Sun/Lost City, South Africa. *Journal of Travel Research*, Vol. 37, pp. 341-352.
- Boulding, K.E. (1956). *The image: knowledge and life in society*. University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In Richardson, J. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood, New York, pp. 241-58.
- Bowker, G.C. e Leigh Star, S. (1999). *Sorting things out: Classification and its consequences*. MIT Press, Cambridge.
- Boyer, C. (1994). *The city of collective memory*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Boyle, M. (1999). Growth machines and propaganda projects: a review of readings of the role of civic boosterism in the politics of local economic development. In Jonas, A.E.G.

- e Wilson, D. (eds.) *The urban growth machine: critical perspectives two decades later*. University of New York Press State, Albany, NY, pp. 55-70.
- Bramwell, B. e Rawding, L. (1996). *Tourism marketing images of industrial cities*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, pp. 201-221.
- Braun, E. (2008). *City marketing: towards an integrated approach*. Phd Thesis Erasmus. Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
- Bristow, G. (2005). *Everyone's a winner: problematising the discourse of regional competitiveness*. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5, pp. 285-304.
- Brenner, N. e Theodore, N. (2002). *Cities and the geographies of 'actually existing neoliberalism*. *Antipode*, Vol. 34, pp. 349-379.
- Brent-Ritchie, J.R. e Ritchie, R.J.B. (1998). *The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges*. Report in the annual congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Marrakech, Morocco.
- Britton, R.A. (1979). *The image of the third world in tourism marketing*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 318-327.
- Brunet, R. (2003). *Per una critica ragionata e razionale della rappresentazione dei territori*. In Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Brymer, C. (2003). *Branding A Country*. Interbrand.
- Budd, L. e Hirmis, A.K. (2004). *Conceptual framework for regional competitiveness*. *Regional Studies*, Vol. 38 (9), 1015-1028.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.
- Burgess, J.A. (1978). *Image and identity: A study of urban and regional perception, with Particular reference to Kingston upon Hull*. University of Hull, Hull, England.
- Burns, P.M., Palmer, C. e Lester, J.A. (2010). *Tourism and visual culture, theories and concepts*. Vol, 1, CAB International.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for resources*. *Canadian Geographer*, Vol. 24 (1), pp. 5-12.
- Butler, J. (2001). *Giving an account of oneself*. *Diacritics*, Vol. 31 (4), pp. 22-40.
- Cai, L. (2002). *Cooperative branding for rural destinations*. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 (3), pp. 720-742.
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., Hakam, A. e Bojanic, D.C. (1989). *Multiple multi-national tourism positioning using correspondence analysis*. *Journal of Travel Research*, Vol. 28 (2), pp. 25-32.
- Calderon, H., Gil, I. e Gallarza, M.G. (1998). *Una aproximacion al estudio de la actividad turistica desde la perspectiva del Marketing*. In *International Forum on The Sciences, Techniques and Art applied to Marketing*. Academy and Profession, Universidad Complutense, Madrid, pp. 207-217.
- Callon, M. (2005). *Why virtualism paves the way to political impotence: a reply to Daniel Miller's critique of The Laws of the Markets*. *Economic Sociology: European Electronic Newsletter*, Vol. 6 (2), pp. 3-20.
- Caroli, M.G. (1999). *Il marketing territoriale*. Franco Angeli
- Camagni, R. (2002). *On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?* *Urban Studies*, Vol. 39, pp. 2395-2411.
- Camagni, R. e Capello, R. (2005). *ICTs and territorial competitiveness in the era of internet*. *The Annals of Regional Science*, Vol. 39, pp. 421-438.
- Campelo, A., Aitken, R. e Gnoth, J. (2011). *Visual rhetoric and ethics in marketing of destinations*. *Journal of Travel Research*, Vol. 50, p. 3.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C. e Guido, G. (2001). *Brand personality: how to make the metaphor fit?* *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, pp. 377-95.

- Carmichael, B. (1992). Using conjoint modelling to measure tourist image and analyse ski resort choice. In Johnson P. e Thomas, B. (eds.) *Choice and demand in tourism*, Mansell, London, pp. 93-106.
- Casey, E.S. (2001a). Between geography and philosophy: what does it mean to be in the place-world? *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 91 (4), pp. 683-93.
- Casey, E.S. (2001b). On habitus and place: responding to my critics. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 91 (4), pp. 716.
- Castro, C.B., Armario, E.M. e Ruiz, D.M. (2007). The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behavior. *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 175-187.
- Cave, J., Ryan, C. e Panakera, C. (2003). Residents' perceptions, migrant groups and culture as an attraction - the case of a proposed Pacific Island Cultural Centre in New Zealand. *Tourism Management*, Vol. 24 (4), pp. 371-385.
- Celant, A. (2000). Caratteri locali, ambiente e sostenibilità come risorse competitive nei percorsi per il riequilibrio produttivo dei sistemi territoriali italiani. In Celant, A. (2000). *Ecosostenibilità e risorse competitive*. Società Geografica Italiana, Roma, p. 7-10.
- Celant, A. (2007). *Global tourism and regional competitiveness*. Pàtron, Bologna.
- Celant, A., Gemmiti, R., Ciccarelli, S. e Salvati, L. (2011). Mind the gap! Global cities and ordinary cities in the planning perspective. *Proceeding of the Congress of the European Regional Science Association, Paper ERSA, Settembre 2011, Barcelona*.
- Cherrier, H. (2007). Ethical consumption practices: coproduction of self-expression and social recognition. *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 6, pp. 321-35.
- Cheshire, P.C. e Gordon, R.I. (1996). Territorial competition and the predictability of collective (in)action. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 20, pp. 383-399.
- Cheshire, P., Medda, F. e Martini, S. (2000). Urban governance, urban economic growth and city competitiveness. *Workshop on Urban Governance, 25-26 Settembre, Bristol*.
- Choi, H.C. e Sirakaya, E. (2005). Measuring residents' stititude toward sustainable tourism: Development of Sustainable Tourism Attitude Scale. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, p. 380.
- Chon, K.S. (1987). An assessment of images of Korea as a tourist destination by American tourists. *Hotel and Tourism Management Review*, Vol. 3, pp. 155-170.
- Chon, K.S. (1990a). Traveler destination image modification process and its marketing implications. *Developments in Marketing Science*, Vol. 13, pp. 480-482.
- Chon, K.S. (1990b). The role of destination image in tourism: a review and discussion. *Tourism Review*, Vol. 45 (2), pp. 2-9.
- Chon, K.S. (1991). Tourism destination image modification process. *Marketing Implications*. *Tourism Management*, Vol. 12 (1), pp. 68-72.
- Chon, K.S. (1992a). The role of destination image in tourism: an extension. *Revue du Tourisme*, Vol. 1, pp. 2-8.
- Chon, K.S. (1992b). Self-image/destination image congruity. *Annals of Tourism Research*, Vol. 19 (2), pp. 360-363.
- Church, A. e Coles, T. (eds.) (2006). *Tourism, power and space*. Routledge, London.
- CIA (2012) *The world Factbook 2011*.
- Ciciotti, E., Dallara, A. e Rizzi, P. (2006). Una geografia della sostenibilità dei sistemi locali italiani. *XXVII Conferenza di Scienze Regionali, 11 ottobre, Pisa*.
- Clark, T.N. (eds.) (2004). *The city as an entertainment machine*. Elsevier, New York.
- Claval, P. (1997). *L'approche culterelle en géographie*. *Lettre d'information*, Vol. 1, UGI, Parigi.

- Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 15, pp. 371-86.
- Confcommercio (2010). Rapporto sul terziario. Ufficio Studi.
- Cook, I. e Crang, P. (1996). The world on a plate: culinary, culture, displacement and geographical knowledges. *Journal of Material Culture*, Vol. 1, pp. 131-153.
- Coppola, P. (2003). Rappresentare e reggere: le regioni negate. In Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Corriere della Sera (2010). Passate le vacanze in Italia. Berlusconi speaker per lo spot. *Corriere della Sera*, 7 luglio.
- Courlet, C. (2008). *L'économie territoriale (The territorial economy)*. PUG, Grenoble.
- Court, B.C. e Lupton, R.A. (1997). Customer portfolio development: Modelling destination adopters, inactives, and rejecters. *Journal of Travel Research*, Vol. 36 (1), pp. 35-43.
- Cox, K.R. e Mair, A. (1988). Locality and community in the politics of local economic development. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 78, pp. 307-325.
- Cracolici, M.F., e Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destination: a study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 336-344.
- Crompton, J.L. (1977). A systems model of the tourist's destination selection decision process with particular reference to the role of image and perceived constraints. College Station, Texas A & M University. Unpublished Ph.D. Dissertation.
- Crompton, J.L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research*, Vol. 17, pp. 18-23.
- Crompton, J.L. e Duray, N.A. (1985). An investigation of the relative efficacy of four alternative approaches to importance-performance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13 (4), pp. 69-80.
- Crompton, J.L., Fakeye, P.C. e Lue, C. (1992). Positioning: the example of the Lower Rio Grande Valley in the winter long stay destination market. *Journal of Travel Research*, Vol. 31 (2), pp. 20-26.
- Crouch, G.I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, Vol. 50, p. 27.
- Crouch, G.I. e Ritchie, J.R.B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, Vol. 44 (3), pp. 137-152.
- Curtis, J. (2001). Branding a State: The evolution of Brand Oregon. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 7, pp. 75-81.
- D'Andrea Tyson, L. (1992). *Who's bashing whom?*. Institute for international economics, Washington.
- D'Arch, E. e Keogh, G. (1999). The property market and urban competitiveness: A review. *Urban Studies*, Vol. 36 (5-6), pp. 917-928.
- Dadgostar, B. e Isotalo, R.M. (1995). Content of city destination image for near-home tourists. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 3 (2), pp. 25-34.
- Dann, G.M.S. (1996). Tourists' images of a destination: an alternative analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 5 (1/2), pp. 41-55.
- Daskalopoulou, I. e Petrou, A. (2009). Urban tourism competitiveness: networks and the regional asset base. *Urban Studies*, Vol. 46, p. 779.
- Davies, G. e Chun, R. (2003). The use of metaphor in the exploration of the brand concept. *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 45-71.

- De Chernatony, L. (2001). From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands. Butterworth-Heinemann, Oxford, Edizione aggiornata 2006.
- De Chernatony, L. e Dall'Olmo, R.F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (11-12), pp. 1074.
- De Chernatony, L. e McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, 3a edizione.
- De Keyser, R. e Vanhove, N. (1994). The competitive situation of tourism in the Caribbean area: methodological approach. *Revue de Tourisme*, Vol. 3, pp. 19-22.
- Dematteis, G. (1985). *Le metafore della terra, la geografia umana tra mito e scienza*. Feltrinelli, Milano.
- Dematteis, G. (1994). Urban identity, city image and urban marketing. In Braun, G.O. (eds.) *Managing and marketing of urban development and urban life*. Dietrich Reimer Verlag, Berlin.
- Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Dewey, J. (1969). *Scuola e società (The school and Society)*. La Nuova Scuola Editrice, Firenze.
- Dichter, E. (1985). What is an image. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 455-472.
- Dick, A.S. e Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2), pp. 99-113.
- Downs, R.M. e Stea, D. (1977). *Maps in minds. Reflections on cognitive mapping*. Harper and Row, New York.
- Doxa (1998). Indagine sull'immagine dell'Italia. In Touring Club Italiano e Ministero Industria Commercio Artigianato (2000). *La marca Italia. Analisi di marketing per il turismo oltre il 2000*. Touring Club Editore, Milano.
- Doxa (2005). *Attrattività e immagine di alcune aree turistiche italiane*.
- Doxa (2008). *Attrattività e immagine turistica del mezzogiorno*. In collaborazione con Mercury Srl, Ciset e TCI.
- Doyle, P. (1990). Building successful brands: the strategic options. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 (1), pp. 77-95.
- Draper, D. e Minca C. (1997). Image and destination: a geographical approach applied to Banff National Park. *Canada Revue du Tourisme*, Vol. 2, pp. 14-24.
- Driscoll, A., Lawson, R. e Niven, B. (1994). Measuring tourists' destination perceptions. *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, pp. 499-511.
- Durham, M.G. e Kellner, D. (2001). *Media and cultural studies: keywords*. Blackwell, Oxford.
- Dwyer, L. e Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6 (5), pp. 369-413.
- Dwyer, L. e Kim, C. (2010). Destination competitiveness: a model and determinants. *Current Issues in Tourism*, Vol. 6 (5), pp. 369-414.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D. e Kim, C.W. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism analysis*, Vol. 9 (1-2), pp. 91-102.
- Easterlin, R. (1974). Does economic growth improve human lot? Some empirical evidence. *Nation and Households in economic growth*. In Davis P.A. e Reder, M.W. (eds.). *Essays in honor of Moses Abramowitz*. Academic Press, New York e London.
- EC (1997). *Benchmarking the competitiveness of European industry*. Communication from the Commission, COM 96, pp. 463.

- EC (2000). Towards quality tourism: integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- EC (2003). I fattori chiave della competitività in Europa: verso un approccio integrato. Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo, COM 704.
- EC (2006). Cohesion policies and cities: the urban contribution to growth and jobs in the regions. Communication from the Commission, COM 385
- Echtner, C.M. e Ritchie, J.R.B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 2 (2), pp. 2-12.
- Echtner, C.M. e Ritchie, J.R.B. (1993). The measurement of destination image: An empirical assessment. *Journal of Travel Research*, Vol. 31, pp. 3-13.
- Eco, U. (1984). *Semiotica e filosofia del linguaggio*. Bompiani, Milano.
- Economist (2009). Brazil takes off. 12 Novembre.
- ECOTEC Research and Consulting Ltd (2007). State of European cities report. Adding value to the European Urban Audit. In cooperation with NordRegio and Eurofutures, Study contracted by the European Commission.
- Edell, J.A. e Staelin, R. (1983). The information processing of pictures in Print Advertisements. *Journal of Consumer Research*, Vol. 10, pp. 45-61.
- Edensor, T. (2001). Performing tourism, staging tourism. (Re)producing tourist space and practice. *Tourist Studies*, Vol. 1, p. 59.
- Eizaguirre, A. e Laka, J.P. (1996). Competencia entre ciudades. Medición de la imagen comparada de 7 metropolis españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 51 (157), pp. 67-88.
- Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo*. Hoepli, Milano.
- Ekinci, Y. e Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destination. *Journal of Travel Research*, Vol. 45, pp. 127-139.
- El País (2003). Reportage de per il 20° anniversario del logo España. 23 marzo.
- Ellin, N. (1995). *Postmodern urbanism*. Blackwell, Oxford.
- Elliot, S., Papadopoulos, N. e Seongseop, K.S. (2011). An integrative model of place image: exploring relationships between destination, product, and country images. *Journal of Travel Research*, Vol. 50, pp. 520.
- Embacher, J. e Buttle, F. (1989). A repertory grid analysis of Austria's image as a summer vacation destination. *Journal of Travel Research*, Vol. 28 (3), 3-23.
- EMBRATUR (2010). *Manual de uso 2010 da Marca Brasil*. Brasilia.
- EMBRATUR (2012). *Perfil de mercado Itália. Ficha técnica*.
- EMBRATUR (2008). *Market insights-Brazil*. In collaborazione con European Travel commission.
- ENIT (1997). *Indagine: struttura e motivazioni della domanda organizzata*. In Touring Club Italiano e Ministero Industria Commercio Artigianato (2000). *La marca Italia. Analisi di marketing per il turismo oltre il 2000*. Touring Club Editore, Milano.
- Enright, M.J. (2000). *Competitiveness in the New Millennium*. Working Paper, Hong Kong Institute of Economics and Business Strategy.
- Enright, M.J. e Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 777-788.
- Enright, M.J. e Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, pp. 339-349.
- Entrikin, N.J. (1991). *The betweenness of place: towards a geography of modernity*. The Johns Hopkins University Press.
- ESPO (2006). *Applied territorial research. Building a scientific platform for competitiveness and cohesion*. ESPON Scientific Report II.
- Evans, G. (2001). *Cultural planning: an urban renaissance?* Routledge, London.

- 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.
- Evans, M.R. e Johnson, R.B. (1995). Identifying competitive strategies for successful tourism destination development. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 31 (1), pp. 37-45.
- Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *The Economic Journal*, Vol. 98, pp. 355-374.
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12 (3), pp. 39-51.
- Feketekuty, G. (1988). *International trade in service: an overview and blueprint for negotiations*. American Enterprise Institute for Public Policy Research. Ballinger Publishing Company, Cambridge.
- Fakeye, P.C. e Crompton, J.L. (1991). Image differences between prospective, first-time, and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 (2), pp. 10-16.
- Findlay, A., Morris, A. e Rogerson, R. (1988). Where to live in Britain. *Cities*, Vol. 5, pp. 268-276.
- Firat, A.F. e Venkatesh, A. (1993). Postmodernity: The age of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10 (3), pp. 227-249.
- Flanagan, S. e Ruddy, J. (eds.) (2000). *Tourism destination marketing: gaining the competitive edge*. Dublin Institute of Technology, Dublin.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books, New York. Edizione italiana, Mondadori, Milano.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City and Community*, Vol. 2 (1), pp. 3-19.
- Fodness, D. (1990). Consumer perceptions of tourist attractions. *Journal of Travel Research*, Vol. 28 (4), pp. 3-9.
- Formica, S. (2002). Measuring destination attractiveness: A proposed framework. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 1 (2), pp. 350-355.
- FMI (2012). *World Economic Outlook Database*. Edizione di Aprile.
- Franceschini, E. (2012). Pil, il Brasile supera la Gran Bretagna. *La Repubblica*, 6 Marzo.
- Fridgen, J.D. (1984). Environmental psychology and tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 11 (1), pp. 19-39.
- Fridgen, J.D. (1987). Use of cognitive maps to determine perceived tourism regions. *Leisure Sciences*, Vol. 9, pp.101-117.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus e Giroux, New York.
- Frost, W. (2006). Braveheart-ed ned kelly: historic films, heritage tourism and destination image. *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 247-254.
- FutureBrand (2011). *2011-12 Country brand index*. FutureBrand, Londra.
- Gallarza, M.G., Saura, I.G. e Garcia, H.C. (2002). Destination image towards a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, pp. 56-78.
- Gambi, L. (1973). *Una geografia per la storia*. Torino, Einaudi.
- Gartner, W.C. (1986). Temporal influences on image change. *Annals of Tourism Research*, Vol. 13, pp. 635-644.
- Gartner, W.C. (1989). Tourism image: attribute measurement of state tourism products using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research*, Vol. 28 (2), pp. 16-20.
- Gartner, W.C. (1993). Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2 (2-3), pp. 191-215.
- Gartner, W.C. (1996). *Tourism development: principles, processes and policies*. Van Nostrand Reinhold, New York.

- Gartner, W.C. e Hunt, J.D. (1987). An analysis of state image change over a twelve-year period (1971-1983). *Journal of Travel Research*, Vol. 26, pp. 15-19.
- Gartner, W.C. e Ruzzier, M.K., (2011). Tourism destination brand equity dimensions: renewal versus repeat market. *Journal of Travel Research*, Vol. 50, p. 471.
- Gartner, W.C. e Shen, J. (1992). The impact of Tiananmen Square on China's tourism image. *Journal of Travel Research*, Vol. 30, pp. 47-52.
- Gearing, C.E., Swart, W.W. e Var, T. (1974). Establishing a measure of touristic attractiveness. *Journal of Travel Research*, Vol. 12 (4), pp. 1-8.
- Gemmiti, R. (2007). Competitività territoriale in sostenibilità. L'interpretazione alla base della ricerca, In: Prezioso M., Bencardino F. (eds.) *Competitività in sostenibilità: la dimensione territoriale nell'attuazione dei processi di Lisbona/Gothenburg nelle regioni e nelle province italiane*. Geotema, Special Issue, Vol. 31-32, pp. 19-27.
- Gemmiti, R. e Salvati, L. (2010). Turismo e competitività territoriale. Un contributo geografico-economico. XXXI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, 20-22 settembre 2010.
- Gensch, D.H. (1978). Image-measurement segmentation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, pp. 384-95.
- Gilmore, F. (2001). A country: can it be repositioned? Spain, the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4-5), pp. 281-93.
- Giordana, F. (2004). La comunicazione del turismo tra immagine, immaginario e immaginazione. Franco Angeli.
- Giudici, P. e Passerone, G. (2002). Data mining of association structures to model consumer behavior. *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol. 38, pp. 533-541.
- Gnoth, J. (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4-5), pp. 262-80.
- Gnoth, J. (2007). The structure of destination brands: leveraging values. *Tourism Analysis*, Vol. 12 (5-6), pp. 345-58.
- Go, M.F. e Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, Vol. 21 (1), pp. 79-88.
- Gold, J.R. e Ward, S.V. (eds.) (1994). *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. John Wiley e Sons, Chichester.
- Gómez, M.V. (1998). Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao. *International Journal of Urban Analysis*, Vol. 22 (1-3), pp. 106-121.
- Gomezelj, D. e Mihalic, T. (2007). Destination competitiveness. Applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 294-307.
- González, B.M. (2005). Topophilia and topophobia: the home as an evocative place of contradictory emotions. *Space and Culture*, Vol. 8, pp. 193-213.
- Goodrich, J.N. (1977). A new approach to image analysis through multidimensional scaling. *Journal of Travel Research*, Vol. 16 (3), pp. 3-7.
- Goodrich, J.N. (1978). The relationship between preferences for and perceptions of vacation destinations. *Journal of Travel Research*, Vol. 17 (2), pp. 8-13.
- Gooroochurn, N. e Sugiyarto, G. (2004). Measuring competitiveness in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, Vol. 11 (1), pp. 25-43
- Govers, R., Go, F.M. e Kumar, K. (2007). Promoting tourism destination image. *Journal of Travel Research*. Vol. 46, pp. 15-23.
- Gould, P. e White, R. (1974). *Mental maps*. Pelican Books, Harmondsworth.
- Graham, B. (2002). Heritage as knowledge: capital or culture? *Urban Studies*, Vol. 39, (5-6), pp. 1003-1017.
- Greenberg, M. (2000). Branding cities: a social history of the urban lifestyle magazine. *Urban Affairs Review*, Vol. 36, pp. 228-263.
- Gregory, D. (1994). *Geographical imaginations*. Blackwell, Cambridge.

- Gregory, D. (1995). Imaginative geographies. *Progress in Human Geography*, Vol. 19 (4), pp. 447-485.
- Griffiths, R. (1995). Cultural strategies and new modes of urban intervention. *Cities*, Vol. 12 (4), pp. 253-65.
- Gunn, C. (1972). *Vacationscape: designing tourist regions*. Bureau of Business Research, University of Texas, Edizione aggiornata 1988.
- Guthrie, J. e Gale, P. (1991). Positioning ski areas. *New horizons conference proceedings*, University of Calgary, pp. 551-569.
- Haahti, A.J. (1986). Finland's competitive position as a destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 13 (1), pp. 1-36.
- Haahti, A. e Yavas, U. (1983). Tourists' perception of Finland and selected European countries as travel destinations. *European Journal of Marketing*, Vol. 12 (2), pp. 34-42.
- Hall, C.M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts management and planning*. Belhaven, London.
- Hall, T. e Hubbard, P. (eds.) (1998). *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime, and representation*. Wiley, New York.
- Hallberg, A. (1998). The impact of international tourism on consumers. attitudes and behaviours towards products. In *Conference Proceedings of the 7th Nordic Symposium in Hospitality and Tourism Research, ETOUR, Sweden*, pp. 253-64.
- Han, C.M. (1990). Testing the role of country image in consumer choice behaviour. *European Journal of Marketing*, Vol. 24, pp. 24-40.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, Vol. 9, pp. 127-142.
- 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. 240-54.
- Hankinson, G. e Cowking, P. (1993). *Branding in action*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Hanyu, K. (1993). The affective meaning of Tokyo: verbal and non-verbal approaches. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 13 (2), pp. 161-172.
- Hart, S. e Murph, J. (eds.) (1998). *Brands*. Macmillan, Basingstoke.
- Harvey, D. (1989). From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler*, Vol. 71 (B), pp. 3-17.
- Harvey, D. (1990). Between space and time: reflections on the geographical imagination. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 80 (3), pp. 418-434.
- Hassan, S.S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, Vol. 38, pp. 239-245.
- Häubl, G. (1996). A cross-national investigation of the effects of country-of-origin and brand name on the evaluation of a new car. *International Marketing Review*, Vol. 13 (5), pp. 76-97.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: a southern african perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 10 (2), pp. 124-41.
- Hecker, S. e Stewart, D. (1988). Nonverbal communication: advertising's forgotten elements. In Hecker, S. e Stewart, D. (eds.) *Nonverbal communication in advertising*. Lexington Books, Lexington, pp. 3-8.
- Henderson, J.C. (2000). Selling places: the new Asia-Singapore brand. *Journal of Tourism Studies*, Vol. 11 (1), pp. 36-44.
- Herzog, H. (1963). Behavioral science concepts for analyzing the consumer. In Bliss, P. (eds.) *Marketing and the behavioral sciences*. Allyn and Bacon, Boston, pp. 76-86.
- Holmefjord, K. (2000). Synergies in linking products, industries and place? Is co-operation between tourism and food industries a local coping strategy in Iofoten and Hardanger? Paper presented at the MOST CCPP Workshop: Whether, how and why regional

- policies are working in concert with coping strategies locally. Joensuu, Finland, 15-19 Novembre 2000.
- Holsti, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley, Reading.
- Holt, D. (2006). Toward a sociology of branding. *Journal of consumer culture*, Vol. 6 (3), pp. 299-302.
- Holt, D.B., Quelch, J.A. e Taylor, E.L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, Settembre 2004, pp. 68-75.
- Holt-Jensen, A. (2000) Evaluating housing and neighbourhood initiatives to improve the quality of life in deprived urban areas, *Geojournal*, Vol. 51 (4), pp. 281-291.
- Hooley, G.J., Shipley, D. e Krieger, N. (1988). A method for modeling consumer perceptions of country of origin. *International Marketing Review*, Vol. 6, pp. 67-76.
- Hong, S.T. e Wyer, R.S.Jr. (1989). Effects of country of origin and product-attribute information on product evaluation: an information processing perspective. *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (2), pp. 175-88.
- Hosany, S., Ekinci, Y. e Uysal, M. (2007). Destination image and destination personality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 1 (1), pp. 62-81.
- Hu, Y. e Ritchie, J.R.B. (1993). Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, Vol. 32 (2), pp. 25-34.
- Hu, W. e Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 13, pp. 617-635.
- Hubbard, P. e Hall, T. (1998). The entrepreneurial city and the new urban politics. in Hall, T. e Hubbard, P. (1998). *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime and representation*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Huggins, R. e Izushi, H. (2011). *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford University Press.
- Hui, T.K., Wan, D. e Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 965-975.
- Hunt, J.D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, Vol. 13, pp. 1-7.
- Jacobsen, B.P. (2009). Investor-based place brand equity: a theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*. Vol. 2 (1), pp. 70-84.
- Jaffe, E.D. e Nebenzahl, I.D. (2006). *National image and competitive advantage: the theory and practice of country of origin effect*. Business School Press, Copenhagen, 2a edizione.
- Jefferson, A. e Lickorish, L. (1991). *Marketing tourism: a practical guide*. Longman, Harlow, 2a edizione.
- Jenkins, O.H. (1999). Understanding and measuring tourist destination images. *The International Journal of Tourism Research*, Vol. 1 (1), pp. 1-15.
- Jenkins, O.H. e McArthur, S. (1996). Marketing protected areas. *Australian Parks and Recreation*, Vol. 32 (4), pp. 10-15.
- Jessop, B. (1997). The entrepreneurial city: reimagining localities, redesigning economic governance, or restructuring capital? In Jewson, N. e MacGregor, S. (eds.) *Transforming cities: contested governance and new spatial divisions*. Routledge, New York, pp. 28-41.
- Jessop, B. (1998). The narrative of enterprise and the enterprise of narrative: place marketing and the entrepreneurial city. In Hall, T. e Hubbard, P. (eds.) *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime, and representation*. Wiley, New York, pp. 77-99.
- Jonas, A.E.G. e Wilson, D. (eds.) (1999). *The urban growth machine: critical perspectives two decades later*. State University of New York Press, Albany, NY.

- Kale, S.H. e Weir, K.M. (1986). Marketing third world countries to the western traveller: The case of India. *Journal of Travel Research*, Vol. 25 (2), pp. 2-7.
- Kampshulte, A. (1999). Image as an instrument of urban management. *Geographica Helvetica*, Vol. 54 (4), pp. 229-241.
- Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page, London, 4a edizione.
- Kapitsinis, N., Metaxas, T. e Duquenne, M.N. (2011). Territorial units' competitiveness: A self-reliant concept or a derivative concept of firms' competition? ERSA Conference, 30 agosto - 2 settembre 2011, Barcellona.
- Kaplan, R. (1977). Patterns of environmental preference. *Environment and Behavior*, Vol. 9 (2), pp. 195-216.
- Kavaratzis, M. (2007). City marketing: the past, the present and some unresolved issues. *Geography compass*, Vol. 1 (3), pp. 695-712.
- Kavaratzis, M. e Ashworth, G.J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96 (5), pp. 506-514.
- Kavaratzis, M. e Ashworth, G.J. (2008). Place marketing: how did we get there and where are we going?. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 1 (2), pp. 150-65.
- Kearns, G. e Philo, C. (eds.) (1993). *Selling Places: The City as Cultural Capital*. Pergamon Press, Oxford.
- Keith, M. e Pile, S. (1993). *Place and the politics of identity*. Routledge, London.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), pp. 1-22.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Keller, K.L. et al. (2008). *Strategic brand management: a european perspective*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Kim, K.J. e Ahn, H. (2008). A recommender system using GA K-Means clustering in an online shopping market. *Expert Systems with Applications*, Vol. 34, pp. 1200-1209.
- Kitson, M., Martin, R. e Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: an elusive yet key concept?. *Regional Studies*, Vol. 38 (9), pp. 991-999.
- Klein, N. (2000). *No logo: no space, no choice, no jobs*. Picador.
- Klenosky, D.B. (2002). The 'pull' of tourism destinations: a means-end investigation. *Journal of Travel Research*, Vol. 40 (4), pp. 385-395.
- Knapp, D. e Sherwin, G.C. (2005). *Destination brandscience*. International Association of Convention and Visitors Bureaus.
- Knez, I. (2005). Attachment and identity as related to a place and its perceived climate. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 25 (2), pp. 207-218.
- Knight, G. e Calantone, R.J. (2000). A flexible model of consumer country-of-origin perceptions. *International Marketing Review*, Vol. 17 (2), pp. 127-45.
- Knox, S. e Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7-8), pp. 998-1016.
- Kokosalakis, C., Bagnall, G., Selby, M. e Burns, S. (2006). Place image and urban regeneration in Liverpool. *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 30, pp. 389-397.
- Konecnik, M. e Gartner, W.C. (2007). Consumer-based brand equity for a tourism destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34 (2), pp. 400-421.
- Konecnik, M. e Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (3), pp. 177-89.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementing and control*. Prentice-Hall, New Jersey.

- Kotler, P. e Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, Vol. 9 (4-5), pp. 249-261.
- Kotler, P. e Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 33 (1), pp. 10-15.
- Kotler, P. e Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, Vol. 35 (3), pp. 3-12.
- Kotler, P., Haider, D.H. e Rein, I. (1993). *Marketing places*. Macmillan, Ontario.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behaviour at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, Vol. 28 (3), pp. 784-807.
- Krendel, E.S. (1970). A case Study of citizen complaints as social indicators. *IEEE Transactions on Systems Science and Cybernetics*, Vol. 6, pp. 267-72.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, Vol. 73, pp. 28-44.
- Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 12, pp. 17-25.
- Krugman, P. (1997). *Pop Internationalism*. MIT Press, Cambridge.
- Krugman, P. (1998a). What's new about the new economic geography. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 14, pp. 7-17.
- Krugman, P. (1998b). Space: the final frontier. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12 (2), pp. 161-174.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' behaviour at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, Vol. 28 (3), pp. 784-807.
- Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 (2), pp. 497-519.
- Kozak, M. e Rimmington, M. (1998). Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 (5), pp. 184-188.
- Kozak, M. e Rimmington, M. (2000). Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination. *Journal of Travel Research*, Vol. 38 (3), pp. 260-269.
- ICCA (2010). *The International Association Meetings Market 2009*.
- IMD (2011). *World Competitiveness Yearbook 2011*. Institute for Management Development. Lausanne, Switzerland.
- IMD (2012). *World Competitiveness Yearbook 2012*. Institute for Management Development. Lausanne, Switzerland.
- Interbrand (2012). *Best global brands 2011*. pp. 68-69
- ISNART (2010). *La marca come identità turistica del territorio*. Dossier n. 2.
- ISTAT (2010). *Capacità e movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*.
- ISTAT (2012). *Primo conto satellite del turismo per l'Italia*.
- Italiadecide (2010). *L'Italia che c'è. Le reti territoriali per l'unità e per la crescita. Relazioni dei gruppi di ricerca. Rapporto 2010*.
- Landry, C. e Bianchini, F. (1995). *The creative city*. Demos, London.
- Lanfant, M. e Graburn, N. (1992). International tourism reconsidered: the principle of the alternative. In Smith, V. e Eadington, W. (1992). *Tourism alternatives*. University of Philadelphia Press, Philadelphia, pp. 88-112.
- Lash, S. (1990). *Sociology of postmodernism*. Routledge, London.
- Lash, S. e Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. Sage, London.
- Lauria, M. (eds.) (1997). *Reconstructing urban regime theory: regulating urban politics in a global economy*. Sage, Thousand Oaks.
- Latour, B. (1993). *We have never been modern*. Harvard University Press, Cambridge.
- Lawson, N. (2006). Turbo-consumerism is the driving force behind crime. *Guardian*, Vol. 29, 31 Giugno.

- Lee, C.W., Suh, Y. e Moon, B-J. (2001). Product-country images: the role of country-of-origin and country-of-target in consumers prototype product evaluations. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 13 (3), pp. 47-62.
- Leemans, H. (1994). *The multiform book: using information in purchasing hedonic products*. Eburon Delft.
- Lever, F.W. (1999). Competitive cities in Europe. *Urban Studies*, Vol. 36 (5-6), pp. 1029-1044.
- Lever F.W. e Turok, I. (1999). Competitive cities: introduction to the review. *Urban Studies*, Vol.36 (5-6), pp.791-793.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, Maggio-Giugno, pp. 92-102.
- Levy, S.J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, Luglio-Agosto, pp. 117-124.
- Li, X. e Petrick, J. (2008). Examining the antecedents of brand loyalty from an investment model perspective. *Journal of Travel Research*, Vol. 47 (1), pp. 25-34.
- Lin, C.T. e Huang Y.L. (2009). Mining tourist imagery to construct destination image position model. *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, pp. 2513-2524.
- Lindquist, J.D. (1974-75). Meaning of image. *Journal of Retailing*, Vol. 50, pp. 30-38.
- Litvin, S.W. e Kar, G.H. (2003). Individualism/collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10 (1), pp. 23-32.
- Logan, J.R. e Molotch, H. (1987). *Urban fortunes: the political economy of place*. University of California Press, Berkeley.
- Lovering, J. (1995). Creating discourses rather than jobs: the crisis in the cities and the transition fantasies of intellectuals and policy makers. In Healey P., Cameron S., Davoudi S., Graham S. e Madani-Pour A. (eds.) *Managing cities: the new urban context*, Wiley, Chichester, pp. 109-126.
- Lovering, J. (2001). The coming regional crisis (and how to avoid it). *Regional Studies*, Vol. 35 (4), pp. 349-354.
- Lockett, M., Ganesh, J. e Gillett, P. (1999). Quantitative tools in tourism research: An application of perceptual maps. In Pizam, A. e Mansfeld, Y. (1999). *Consumer behavior in travel and tourism*. Haworth Hospitality Press, New York, pp. 307-333.
- Lury, C. (1996). *Consumer culture*. Polity Press, United Kingdom.
- Lury, C. (2004). *Brands: the logos of the global economy*. Routledge, London.
- Lynch, K. (1960). *The image of the city*. MIT Press, Cambridge.
- MacCannell, D. (1976). *The tourist*. Macmillan, London.
- MacCannell, D. (1989). Introduction to special issue on the semiotics of tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 16, pp. 1-6.
- MacInnis, D.J. e Price, L.L. (1987). The role of imagery in information processing: review and extensions. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 473-491.
- MacKay, K.J. e Fesenmaier, D.R. (1997). Pictorial element of destination in image formation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, pp. 537-565.
- MAE (2012). *Focus paese Italia. Attrazione flussi turistici internazionali*.
- Magnaghi, A. (2003). La rappresentazione identitaria del patrimonio territoriale. In Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Malecki, E. (2000). Knowledge and regional competitiveness. *Erdkunde*, Vol. 54, pp. 334-351.
- Malecki, E. (2002). Hard and soft networks for urban competitiveness. *Urban Studies*, Vol. 39 (5-6), pp. 929-945.
- Malecki, E. (2004). Jockeying for position: what it means and why it matters to regional development policy when places compete. *Regional Studies*, Vol. 38 (9), pp. 1101-1120.

- Manente, M. e Cerato, M. (2000). Destination management per creare valore. In Pechlaner, H. e Weiermair, K. (2000). Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche. Touring University Press.
- Mannarini, T., Tartaglia, S., Fedi, F. e Grenanti, K. (2006). Image of neighborhood, self-image and sense of community. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 25, pp. 202-214.
- Mansfeld, Y. (1992). From motivation to actual travel. *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, pp. 399-419.
- Marshall, A. (1890). *Principi di economia*. Edizione a cura di Campolongo, A. (1972). Unione Tipografico - Editrice Torinese.
- Martin, R. (1999). The new “geographical turn” in economics: some critical reflections. *Cambridge Journal of Economy*, Vol. 23, pp. 65-91.
- Martin, R. (2005). Thinking about regional competitiveness: critical issues. Background Think-Piece Paper, East Midlands Development Agency.
- Martin, R., Kitson, M. e Tyler, P. (2006). *Regional competitive advantage*. Routledge, London.
- Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard business review*, Vol. 36 (1), pp. 47-55.
- Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*. Giappichelli.
- Mayo, E.J. (1973). Regional images and regional travel behavior. *The Travel Research Association Fourth Annual Conference Proceedings*, Sun Valley, Idaho.
- Mazanec, J. e Schweiger, G. (1981). Improved marketing efficiency through multi-product brand names? An empirical investigation of image transfer. *European Research*, Vol. 9 (1), pp. 32-44.
- Mallou, J.V., Carreira, A.G., Arrondo, V.M. e Boubeta, A.R. (2006). Development of an index to assess the brand image of tourist destination. *Anales de Psicologia*, Vol. 22 (1), pp. 155-160.
- Manfredo, M., Bright, A. e Haas, G. (1992). Research in tourism advertising. In Manfredo, M. (ed.). *Influencing human behavior*. Sagamore, Champaign, pp. 327-368.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.
- Massi, E. (1979). La geografia economica, scienza dello sviluppo. *Atti del Convegno Funzione della Geografia Economica nella formazione economica e professionale (11-12 maggio 1979)*. Notiziario di Geografia Economica, Roma.
- Massey, D. (1999). Space of politics. In Massey, D., Allen, J. e Sarre, P. (eds). *Human Geography Today*, Polity Press, Cambridge.
- Massey, D., Quintas, P. e Wield, D. (1992). High tech fantasies. *Science Parks in Society. Science and Space*, Routledge, London.
- Mazanec, J.A. (1994). Image measurement with self-organizing maps: a tentative application to Austrian tour operators. *Revue de tourisme*, Vol. 49 (3) pp. 9-18.
- Mazanec, J.A., Wöber, K. e Zins, A.H. (2007). Tourism destination competitiveness: from definition to explanation?. *Journal of Travel Research*, Vol. 46, p. 86.
- Medeiros Barbosa, L.G. (2010). *Estudo de competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil*. Ministerio del Turismo del Brasile, Brasilia.
- Mercer (2011). *Quality of living survey report 2011*.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W. e Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (1), pp. 38-54.
- McCallum, K., Spencer, A. e Wyly, E. (2005). The city as an image-creation machine: a critical analysis of Vancouver’s Olympic bid. *Association of Pacific Coast Geographers*, Project Muse, University of British Columbia.

- McCann, E. (2004). "Best places": interurban competition, quality of life and popular media discourse. *Urban Studies*, Vol. 41 (10), pp. 1909-1929.
- McDougall, G.H.G., e Fry, J.N. (1974). Combining two methods of image measurement. *Journal of Retailing*, Vol. 50, pp. 53-61.
- McElroy, R. (2011). Putting the landmark back into television: producing place and cultural value in Cardiff. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 7, pp. 175-184.
- McFetridge, D. (1995). Competitiveness: concepts and measures. Occasional paper, N.5, Industry Canada.
- McIntosh, R.W., Goeldner, C.R. e Ritchie, J.R.B. (1995). *Tourism: principles, practices, philosophies*. John Wiley and Sons, New York.
- McLellan, R.W. e Foushee, K.D. (1983). Negative images of the United States as expressed by tour operators from other countries. *Journal of Travel Research*, Vol. 12 (1), pp. 2-5.
- Meethan, K. (1996). Place, image and power: Brighton as resort. In Selwyn, T. (eds.) *The tourist image: myths and myth making in tourism*. Wiley, Chichester, pp. 180-196.
- Mercille, J. (2005). Media effects on image: The case of Tibet. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, pp. 1039-1055.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible*. Gallimard, Paris.
- Middleton, V.T.C. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Miller, D. (1987). *Material culture and mass consumption*. Basil Blackwell, Oxford.
- Miller, D. (1998). *Material culture*. Routledge, London, pp. 169-187.
- Miller, D. (2002). Turning Callon the right way up. *Economy and Society*, Vol. 31 (2), pp. 218-233.
- Milman, A. e Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: the central Florida case. *Journal of Travel Research*, Vol. 33 (3), pp. 21-27.
- Min Han, C. (1989). Country image: halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 222-229.
- Ministero del Turismo del Brasile (2006). *Plan Aquarela 2003 a 2006 - Marketing Turístico Internacional de Brasil*. MTur, Brasilia.
- Ministero del Turismo del Brasile (2007a). *Plan Aquarela 2007 a 2010 - Marketing Turístico Internacional de Brasil*. MTur, Brasilia.
- Ministero del Turismo del Brasile (2007b). *Uma viagem de inclusão. Plan Nacional de Turismo (2007 a 2010)*. MTur, Brasilia.
- Ministero del Turismo del Brasile (2010). *Anuario statistico 2010. Anno 2009*, vol. 37. MTur, Brasilia.
- Ministero del Turismo del Brasile (2010). *PACET - Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. Anno VI. Studio realizzato dal Núcleo de Turismo, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE-FGV) in collaborazione con la Fundação Getulio Vargas*.
- Ministero del Turismo del Brasile (2011). *Plan Aquarela 2020. Marketing Turístico Internacional de Brasil*. MTur, Brasilia.
- Minetur (2010). *Campaing "I need Spain"*. Ministerio dell'industria, energia e turismo. Governo de España.
- Miossec, J.M. (1977). *Elements pour une théorie de l'espace touristique. Les Cahiers du Tourisme, serie C*, Vol. 36.
- Mittal, B. e Lasar, W.M. (1998). Why do customers switch?: The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, pp. 177-194.
- Mitteistaedt, J.D., Hopkins, C.D., Raymond, M.A., e Duke, C.R. (2004). Perceived differences among countries: understanding relative perceptions. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 17 (1), 7-31.

- Molotch, H. (1976). The city as a growth machine: towards a political economy of place. *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (2), pp. 309-332.
- Molotch, H. (2002). Place in product. *International journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26 (4), pp. 665-688.
- Moor, L. (2007). *The rise of brands*. Berg, London.
- Morandi, F. (2004). Il punto sui sistemi turistici locali in Italia. *La Rivista del Turismo*, Vol. 2, pp. 51-60
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure: the creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 9 (4-5), 335-54.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (2002). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann, Oxford, Edizione aggiornata 2004.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Pride, R. (2010). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Elsevier, Oxford.
- Morgan, N., Pritchard A. e Pride, R. (2011). *Destination brands: managing place reputation*. Butterworth-Heinemann, USA, 3a edizione.
- Mossberg, L., e Kleppe, I.A. (2005). Country or destination image: different or similar concepts? *The Services Industries Journal*, Vol. 25 (4) pp. 493-503.
- Mundt, J. (2002). The branding of myths and the myths of branding: some critical remarks on the branding of destinations. *Tourism*, Vol. 50, pp. 339-348.
- Muller, T.E. (1995). How personal values govern the post-visit attitudes of international tourists. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 3 (2), pp. 3-24.
- Murphy, P.E. (eds.) (1997). *Quality management in urban tourism*. Wiley, London, pp. 1-8.
- Murphy, P.E., Pritchard, M.P. e Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveler perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21 (1), pp. 43-52.
- Muniz, A.M. e O’Gunn, T. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, Vol. 27 (4), pp. 412-432.
- Myers, J.G. (1968). *Consumer image and attitude*. Institute of Business and Economic Research, University of California, Berkeley.
- Myers, J.H. e Alpert, M.I. (1968). Determinant buying attitudes: meaning and measurement. *Journal of Marketing*, Vol. 32 (4), pp. 13-20.
- Nadeau, J., Heslop, L., O’Reilly, N. e Luk, P. (2008). Destination in a country image context. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35 (1), pp. 84-106.
- Naisbitt, J. (1994). *Global paradox*. William Morrow and Company, New York, p. 103.
- Nejad, A.I., e Winsler, A. (2000). Bartlett’s schema theory and modern accounts of learning and remembering. *The Journal of Mind and Behavior*, Vol. 21 (1-2), pp. 5-36.
- Ness, E. e Bilkey, W.J. (1993). A multi-cue test of country-of-origin theory. In Papadopoulos N. e Heslop, L.A. (1993). *Product-country images: impact and role in international marketing*. International Business Press, New York, pp. 179-96.
- Newall, J.E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, Vol. 56, pp. 94-100.
- O’Brien, R. (1992). *Global financial integration: the end of geography*. Pinter, London.
- OECD (1996). *Networks of enterprises and local development: competing and co-operating*. Local Productive Systems, Paris.
- OECD (1997). *Industrial competitiveness. Benchmarking Business Environments*, Paris.
- OECD (2011). *Studi OCSE sul turismo. Italia: Analisi delle criticità e delle politiche*. OECD Publishing.
- Olins, W. (2003). *On brand*. Thames e Hudson, London.
- Olins, W. (2008). *The grand handbook*. Thames and Hudson, London, p. 42.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 63, 33-44.

- Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 (3), pp. 240-249.
- Oppermann, M. (1996a). Convention destination images - analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, Vol. 17, pp. 175-182.
- Oppermann, M. (1996b). Convention cities - images and changing fortunes. *Journal of Tourism Studies*, Vol. 7 (1), pp. 10-19.
- Orbaiz, M.L. e Papadopoulos, N. (2003). Toward a model of consumer receptivity of foreign and domestic products. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 15 (3), pp. 101-26.
- Osservatorio Nazionale del Turismo (2011). Benchmarking sulle strategie promozionali degli altri paesi-destinazione verso i mercati: i principali competitor Atout France e Turespaña.
- Osservatorio Nazionale del Turismo (2011). Scheda mercato Brasile. Con la collaborazione di Unioncamere e Isnart.
- Paddison, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, Vol. 30, pp. 339-350.
- Pagni, L. (2011). Le economie emergenti accelerano. Sorpasso su paesi G7 entro il 2036. *La Repubblica*, 3 Giugno.
- Palmer, J.D. (1985). Consumer service industry exports: new attitudes and concepts needed for a neglected sector. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, pp. 69-74.
- Paoli, M. (1999). *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*. Guerini, Milano.
- Paolini, M. (2012). *Ausmerzen, vite indegne di essere vissute*. Giulio Einaudi Editore, Torino.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: evolution, meaning and implications. *Place Branding*, Vol. 1 (1), pp. 36-49.
- Papadopoulos, N. e Heslop, L.A. (1986). Travel as a correlate of product and country images. *Marketing*, Vol. 7, Administrative Sciences Association of Canada, Marketing Division, pp. 191-200.
- 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.
- Papadopoulos, N., Marshall, J.J., Heslop, L.A., Avlonitis, G., Bliemel, F. e Graby, F. (1988). Strategic implications of product and country images: a modeling approach. In *Conference Proceedings of the 41st ESOMAR Marketing Research Congress*. Lisbona, pp. 69-90.
- Park, S.Y e Petrick, J.F. (2006). Destinations' perspectives of branding. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 (1), pp. 262-265.
- Paterson, B.L., Thorne, S.E., Canam, C. e Jilings, C. (2001). *Meta-study of qualitative health research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Pearce, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, Vol. 35 (4), pp. 16-24.
- Pearce, P.L. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, pp. 145-164.
- Pearce, P.L. (1988). *The Ulysses factor*. Springer-Verlag, New York.
- Peck, J. (2005). Struggling with the creative class. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 29 (4), pp. 740-770.
- Phau, I. e Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6, pp. 159-170.
- Phelps, A. (1986). Holiday destination image - the problem of assessment. An example developed in menorca. *Tourism Management*, Vol. 7, pp. 168-180.

- Piaget, J. (1979). La genesi delle strutture logiche elementari: classificazione e sensazione. In collaborazione con Bärbel Inhelder, Edizione italiana, La Nuova Italia, Firenze.
- Pike, A. (2009). Geographies of brands and branding. *Progress in Human Geography*, Vol. 33, pp. 619.
- Pike, A. (2011a). Brands and branding geographies. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Pike, A. (2011b). Placing brands and branding: a socio-spatial biography of “Newcastle Brown Ale”. *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 36 (2), pp. 206-222.
- Pike, S. (2002). Destination image analysis - a review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 541-549.
- Pike, S. (2005) Destination brand performance measures: a consumer based brand equity approach. *International Conference on Destination Branding and Marketing for Regional Tourism Development*, 8-10 Dicembre 2005, Institute for Tourism Studies, Macao.
- Pike, S. (2007). Destination image literature: 2001–2007. *Acta Turistica*, Vol. 19 (2), pp. 107-125.
- Pike, S. e Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, Vol. 42, pp. 333-342.
- Pittaluga, P. (2003). L’influenza del dialogo tra sapere tecnico e sapere comune in un contesto reale di pianificazione. In Dematteis, G. e Ferlaino F. (eds.) (2003). *Il mondo e i luoghi: geografie delle identità e del cambiamento*. Torino, IRES Piemonte.
- Pizam, A. e Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11 (7), pp. 326-339.
- Pizam, A. e Mansfeld, Y. (1999). Consumer behavior in travel and tourism. The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 393-412.
- Poiesz, Th.B.C. (1989). The image concept: its place in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 10, pp. 457-472.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*. The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The free press, New York (ripubblicato con una nuova introduzione nel 1998).
- Porter, M.E. (1999). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 77-90.
- Porter M.E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, Vol. 14 (1), pp. 15-34.
- Porter, M.E. (2008). *On competition*, updated and expanded edition. Harvard Business School Press, Boston.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategy*. CAB International, Wallingford, UK.
- Power, D. e Hauge, A. (2008). No man’s brand: brands, institutions, fashion and the economy. *Growth and Change*, Vol. 39 (1), pp. 123-143.
- Prebensen, N.K. (2005). Country as destination-norwegian tourists’ perceptions and motivation. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 12, pp. 63-85.
- Prebensen, N.K. (2007). Exploring tourists’ images of a distant destination. *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 747-756.
- Prezioso, M. (2005). Competitiveness in sustainability. The territorial dimension in the implementation of Lisbon/Gothenburg processes in Italian regions and provinces. ESPON Project, Pàtron editore Srl.

- Pritchard, A. e Morgan, N. (1998). Mood marketing: the new destination branding strategy: a case study of "Wales" the brand. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4 (3), pp. 215-29.
- Pritchard, A. e Morgan N.J. (2001). Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*, Vol. 22, pp. 167-179.
- Proshansky, H.M., Fabian, A.K. e Kaminoff, R. (1983). Place-identity: physical world socializations of the self. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 3, pp. 57-83.
- Provincia Autonoma di Trento (2006). Report n°12. Studio di benchmarking del turismo nel Trentino.
- Rainisto, S.K. (2003). Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and the United States.
- Rampini, F. (2011). Il Brasile del miracolo ora è la locomotiva dell'economia mondiale. *La Repubblica*, 18 Marzo.
- Rapporto KOK (2004). Affrontare la sfida. Strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione, Relazione del Gruppo Ad Alto Livello Presieduto da Wim Kok.
- Reilly, M.D. (1990). Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment. *Journal of Travel Research* Vol. 28 (4), pp. 21-26.
- Reinert, E.S. (1995). Competitiveness and its predecessors: a 500-year-cross-national perspective. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 6, pp. 25-47.
- Regione Abruzzo (2006). Indagine sulla conoscenza e l'immagine della regione Abruzzo in Inghilterra e Germania.
- Regione Basilicata (2001). La competitività del sistema turistico lucano: condizioni e vincoli.
- Regione Campania (2007). Scenario nazionale. La competitività del mezzogiorno: focus sulla Regione Campania.
- Regione Emilia Romagna (2005). Riscoprire la città. Nono Rapporto dell'Osservatorio Turistico Regionale.
- Regione Emilia Romagna (2006). Innovazione e tradizione nel turismo in Emilia Romagna. Rapporto 2006.
- Regione Molise (2006). Analisi delle problematiche di sviluppo e promozione del sistema turistico della Regione Molise. Relazione finale.
- Regione Piemonte (2009). Piemonte e turismo. Scenari internazionali, trend dei mercati e prodotti turistici piemontesi.
- Regione Sardegna (2007). Indagine campionaria sull'immagine percepita della Sardegna come meta turistica.
- Regione Toscana (2009). L'Osservatorio regionale del turismo sostenibile per il progetto speciale toscana turistica, sostenibile e competitiva.
- Reynolds, W.H. (1965). The role of the consumer in image building. *California Management Review*, Vol. 7, pp. 69-76.
- Reynolds, N. (1993). Ethos as location: new sites for understanding discursive authority. *Rhetoric Review*, Vol. 11 (2), pp. 325-38.
- Rezende-Parker, A.M., Morrison, A.M. e Ismail, J. (2003). Dazed and confused? An exploratory study of the image of Brazil as a travel destination. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9 (3), pp. 243-59.
- Ricardo, D. (1817). On the principles of political economy and taxation. John Murray, London, Edizione 1821.
- Richards, G. e Wilson, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001. *Urban Studies*, Vol. 41 (10), pp. 1931-1951.
- Richardson, J.B. (1987). A sub-sectoral approach to services. *Trade Theory in The Emerging Service Economy*. Pergamon Press, Oxford, pp. 59-82.
- Ritchie, J.R.B. e Crouch, G.I. (1993). Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis. Proceedings of the 43rd congress of the

- association international d'experts scientifique du tourisme, San Carlos de Bariloche, Argentina, 17-23 ottobre.
- Ritchie J.R.B. e Crouch G.I. (2000). The competitive destination: a sustainable perspective. *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 1-7.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003; 2006). The competitive destination: a sustainable tourism perspective. CABI Publishing, Wallingford.
- Ritchie, J.R.B. e Smith, B.H. (1991). The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research*, Vol. 30 (1), pp. 3-10.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. Power House Books, Brooklyn, NY.
- Robertson, R. (1995). Glocalisation: Time–space and homogeneity–heterogeneity. *Global Modernities*. Sage, London, pp. 25-44.
- Room, A. (1998). History of branding. In Hart, S. e Murphy, J. (eds.) *Brands*. Macmillan, Basingstoke, pp. 13-23.
- Ross, G. F. (1993). Destination evaluation and vacation preferences. *Annals of Tourism Research*, Vol. 20 (3), pp. 477-489.
- Rouse, J. (1987). *Knowledge and power: toward a political philosophy of science*. Cornell University Press, Ithaca.
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. e Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, Vol. 65 (4), pp. 4-16.
- Russell, J.A. e Pratt, G. (1980). A description of affective quality attributed to environments. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38 (2), pp. 311-322.
- Ryan, C. (2000). Tourist experience, phenomenographic analysis, postpositivism and neural network software. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2 (2), pp. 119-131.
- Ryan, C. e Cave, J. (2005). Structuring destination image: A qualitative approach. *Journal of Travel Research*, Vol. 44, pp. 143-150.
- Saarinen, T.F. (1973). The use of projective techniques in geographical research. In Ittelson, W.H. (1973). *Environment and cognition*. Academic Press, New York, pp. 29-52.
- Saarinen, T.F. (1976). *Environmental planning and perception and behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Sala-i-Martin, X. e Artadi, E.V. (2004). The global competitiveness index. *Global Competitiveness Report*. Global Economic Forum 2004.
- Sapir, A. (1982). Trade in services: policy issues for the eighties. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, pp. 77-83.
- Sandercock, L. (2003). Out of the closet: the importance of stories and storytelling in planning practice. *Planning Theory and Practice*, Vol. 4 (1), pp. 11-28.
- Santagata, W., Russo, A.P., Segre, G. (2007). Tourism quality labels. An incentive for the sustainable development of creative clusters as tourist attractions?" In Richards, G. e Wilson, J. (eds). *Tourism, creativity and development*. Routledge, London, pp. 107-124.
- Santana, G. (2000). An overview of contemporary tourism development in Brazil. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 (7), pp. 424-30.
- Schroeder, T. (1996). The relationship of residents' image of their state as a tourist destination and their support for tourism. *Journal of Travel Research*, Vol. 34 (4), pp. 71-73.
- Schroeder, J.E. e Borgerson, J.L. (2005). An ethics of representation for international marketing communication. *International Marketing Review*, Vol. 22, pp. 578-600.
- Schoenberger, E. (1998). Discourse and practice in human geography. *Progress in Human Geography*, Vol. 22 (1), pp. 1-14.
- Scianna, F. (2011). *Autoritratto di un fotografo*. Bruno Mondadori, Milano.

- Schwab, K. e Porter, M.E. (2007). The global competitiveness report 2007-2008. World Economic Forum. Geneva, Switzerland.
- Schwab, K. (2009) The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Schwab, K. (2011). The Global Competitiveness Report 2011-2012. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Schwab, K. (2012). The World Economic Forum's Europe 2020 Competitiveness Report. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Scott, L.M. (1994). Images in advertising: the need for a theory of visual rhetoric. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (2), pp. 252-273.
- Scott, A.J. (2006). Creative cities: conceptual issues and policy questions. *Journal of Urban Affairs*, Vol. 28 (1), pp.1-17.
- Scott, A.J. e Storper, M. (2003). Regions, globalization, development. *Regional Studies*, Vol. 37, pp. 6-7.
- Scott, B.R. e Lodge, G.C. (1985). U.S. competitiveness in the world economy. Harvard Business School Press, Boston.
- Scott, D.R., Schewe, C.D. e Frederick, D.G. (1978). A multi-brand/multi-attribute model of tourist state choice. *Journal of Travel Research*, Vol. 17 (1), pp. 23-29.
- Selby, M. e Morgan, N.G. (1996). Reconstructing place image: a case study of its role in destination market research. *Tourism Management*, Vol. 17, pp. 287-294.
- Selwyn, T. (1996). In the tourist Image: myths and myth making in tourism. Wiley, Chichester, pp. 1-32.
- Shields, R. (1991). Places on the margin. *Alternative geographies of modernity*. Routledge, London.
- Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24 (9-10), pp. 915-28.
- Simon, H.A. (1981). *Sciences of the artificial*. MIT Press, Cambridge, 2a edizione.
- Simones, C. e Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate communications: an International Journal*, Vol. 6 (4), pp. 217-24.
- Sirakaya, E. e Woodside, A.G. (2005). Building and testing theories of decision making by travelers. *Tourism Management*, Vol. 26 (6), pp. 815-832.
- Sirgy, M.J. e Su, C. (2000). Destination image, self-congruity, and travel behavior: Toward an integrative model. *Journal of Travel Research*, Vol. 38, pp. 340-352.
- Smith, A. (1759). *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano, Edizione aggiornata 2001.
- Smith, A. (1776). *La ricchezza delle nazioni*, Newton Compton Editori, Roma. Edizione aggiornata 1976.
- Smith, S.L. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, pp. 582-595.
- Shimp, T. e Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 280-89.
- Sobral, F., Peci, A. e Souza, G. (2007). An analysis of the dynamics of the tourism industry in Brazil: challenges and recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 (6), pp. 507-512.
- Società Geografica Italiana (2007). *Rapporto annuale. Turismo e territorio. L'Italia in competizione*. Società Geografica Italiana, Roma, pp. 105-108.
- Sonmez, S.F. e Sirakaya, E. (2002). A distorted destination image? The case of Turkey. *Journal of Travel Research*, Vol. 41 (2), pp. 185-196.
- Sonmez, S., Apostolopoulos, Y. e Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, Vol. 38 (1), 13-18.
- Sonnenfeld, J. (eds.) (1969). *Personality and behavior in environment*. Proceedings from the Association of American Geographers, Vol. 1, pp. 136-140.

- Stamou, A.G. e Paraskevolpoulos, S. (2004). Images of nature by tourism and environmentalist discourses in visitors books: a critical discourse analysis of ecotourism. *Discourse & Society*, Vol. 15 (1), pp. 105-129.
- Storper, M. (1995). Competitiveness policy options: the technologic-regions connection. *Growth and Change*, Vol. 26, pp. 285-308.
- Stepchenkova, S. e Eales, J.S. (2011). Destination image as quantified media messages: the effect of news on tourism demand. *Journal of Travel Research*, Vol. 50 (2), pp. 198-212.
- Stepchenkova, S. e Mills, J.E. (2010). Destination image: a meta-analysis of 2000-2007 research. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 19 (6), pp. 575-609.
- Stern, E. e Krakover, S. (1993). The formation of a composite urban image. *Geographical Analysis*, Vol. 25, pp. 130-146.
- Sternberg, E. (1997). The iconography of the tourism experience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, pp. 951-969.
- Sternquist Witter, B. (1985). Attitudes about resort area a comparison of tourists and local retailers. *Journal of Travel Research*, Vol. 24 (1), pp. 14-19.
- Stokowski, P. A. (2002). Languages of place and discourses of power: constructing new senses of place. *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, pp. 368-382.
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. Guilford Press, New York.
- Strategia di Gothemburg (2001). Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Goteborg del 15 e 16 giugno 2001.
- Strategia di Lisbona (2000). Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000.
- Stringer, P. (1984). Studies in the socio-environmental psychology of tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 11 (1), pp. 147-166.
- Sussmann, S. e Ünel, A., (1999). Destination image and its modification after travel: an empirical study on Turkey. In Pizam, A. e Mansfeld, Y. *Consumer behavior in travel and tourism*. The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 207-226.
- Tapachai, N. e Waryszak, R. (2000). An examination of the role of beneficial image in Tourist Destination Selection. *Journal of Travel Research*, Vol. 39 (1), pp. 37-44.
- Tasci, A.D.A. (2007). Methodology influences on destination image: The case of Michigan. *Current Issues in Tourism*, Vol. 10, pp. 480-501.
- Tasci, A.D.A., Gartner, W.C. e Cavusgil, S.T. (2007a). Conceptualization and operationalization of destination image. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 31 (2), pp. 194-223.
- Tasci, A.D.A., Gartner, W.C. e Cavusgil, S.T. (2007b). Measurement of destination brand bias using a quasi experimental design. *Tourism management*, Vol. 28, pp. 1529-1540.
- Telisman-Kosuta, N. (1989). Tourism destination image. In Witt, S.F. e Moutinho, L. (eds.). *Tourism marketing and management handbook*. Prentice Hall, Cambridge, pp. 557-561.
- Thakor, M.V. e Kohli, C.S. (1996). Brand origin: conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, pp. 27-42.
- The Economist (2008). The crowd within. 28 Giugno, pp. 83.
- The Economist (1994). The economics of meaning, 30 Aprile, pp. 17-18.
- The World Competitiveness Report (1994). World Economic Forum and IMD International. Lausanne, Switzerland.
- Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: some conceptual issues. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2, pp. 345-353.
- Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of applied Psychology*, Vol. 4, pp. 25-29.

- Thrift, N. e Olds, K. (1996). Refiguring the economic in economic geography. *Progress in Human Geography*, Vol. 20 (3), pp. 311-37.
- Touring Club Italiano (2005). Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico. I libri bianchi del Touring Club Italiano, TCI.
- Touring Club Italiano e Ministero Industria Commercio Artigianato (2000). La marca Italia. Analisi di marketing per il turismo oltre il 2000. Touring Editore, Milano.
- Tracò, F. e Tortorella, W. (2007). Oltre i limiti del turismo all'italiana. Il Mulino. Bologna.
- Triplett, T. (1994). Brand Personality Must Be Managed or It Will Assume a Life of Its Own. *Marketing News*, Vol. 28 (10), pp. 9.
- Trueman, M. e Cornelius, N. (2008). Identity and a sense of place: accessing intangible economies to build city brands. Working paper.
- Trueman, 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. 317-30.
- Tuan, Y.F. (1975). Images and mental maps. *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 65 (2), pp. 205-212.
- Turok, I. (2004). Cities, regions and competitiveness. *Regional Studies*, Vol. 38 (9), pp. 1069-1083.
- Um, S. e Crompton, J. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, pp. 432-448.
- UNDP (1990). Human development report 1990. Oxford University Press.
- UNWTO (1980). Tourist images. UNWTO, Madrid.
- UNWTO (2012). World tourism barometer. Marzo.
- UNWTO (2004). Indicators of sustainable development for tourism destinations. A guidebook. World Tourism Organization, Madrid.
- Urban Studies (1999). Special issue on competitive cities. Vol. 36, pp. 5-6.
- Urry, J. (1990). The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies. Sage, London. Edizione italiana (2010). Lo sguardo del turista. Il tempo libero e il viaggio nelle società contemporanee. SEAM, Roma.
- Urry, J. (1992). The tourist gaze revisited. *American Behavioural Scientist*, Vol. 36, 172-86.
- Urry, J. (1996). Tourism, culture and social inequality. In Apostolopoulos, Y., Leivadi, S. e Yiannakis, A. (eds.). *The sociology of tourism: theoretical and empirical investigations*. Routledge, New York, pp. 115-33.
- Urry, J. (2000). *Sociology beyond societies: mobilities for the twenty-first century*. Routledge, London.
- Urry, J. (2003). *Global complexity*. Polity, Cambridge.
- Van den Berg, L., Klaassen, L.H. e Van der Meer, J. (1990). Marketing metropolitan regions. European Institute for Comparative Urban Research, Rotterdam.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. *Foreign Affairs*, Vol. 80 (5), pp. 2-6.
- Vanolo, A. (2012). Urban development and the politics of representation. In Rossi, U. e Vanolo, A. *Urban Political Geographies. A Global Perspective*. SAGE Publications Ltd.
- Vazquez, R., del Rio, A.B. e Iglesias, V. (2002), Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 (1/2), pp. 27-48.
- Vermeulen, M. (2002). The Netherlands, holiday country. In Hauben, T., Vermeulen, M. e Patteuw, V. (eds.). *City branding: image building and building images*. NAI Uitgevers, Rotterdam, Olanda.
- Walmsley, D. J. e Young, M. (1998). Evaluative images and tourism: the use of personal constructs to describe the structure of destination images. *Journal of Travel Research*, Vol. 36 (3), p. 65-69.

- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: understanding the dynamic Process. *Journal of Travel Research*, Vol. 47, p. 151.
- Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. E & FN Spon, London.
- Warner, S.B., e Vale, L.J. (2001). Cities, media, and imaging. In Vale, L.J. e Warner, S.B. (eds.) *Imaging the city: continuing struggles and new directions*. Center for Urban Policy Research, New Brunswick, NJ, pp. 12-23.
- Wason, P.C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, Vol. 12 (3), pp. 129-140.
- WEF (2011). *The travel & tourism competitiveness report 2011*, Geneva.
- Webb, J. (2009). *Understanding representation*. Sage, London.
- Weiermair, K. (2000). Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management. *Managing Service Quality*, Vol. 10 (6), pp. 397.
- Weinberger, M.G., Allen, C.T. e Dillon, W.R. (1981). Negative information: perspectives and research directions. In Monroe, B. e Abor, A. (eds.) *Advances in consumer research*. Association for Consumer Research, Kent, Vol. 8, pp. 398-404.
- Westwood, S. e Williams, J. (1996). *Imagining cities: scripts, signs, and memories*. Routledge, London.
- Williams, D. R. (2002). Leisure identities, globalization, and the politics of place. *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, pp. 351-367.
- Woodside, A. G. e Lysonski, S. (1989). A general model of traveler destination choice. *Journal of Travel Research*, Vol. 27 (4), pp. 8-14.
- Woollacott, J. (1982). Messages and the media. In Bennett, T., Curran, J. e Woollacott, J. (eds.) *Culture, society and the media*. Methuen, London, pp. 91-112.
- Wright, P. (1974). The harassed decision-maker: time pressures, distractions, and the use of evidence. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (5), pp. 555-61.
- WTTC (2012a,b,c). *Travel & tourism economic impact 2012*. Brazil. Italy. Spain
- Young, M. (1999). The social construction of tourist places. *Australian Geographer*, Vol. 30 (3), pp. 373-389.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think. Essential insights into the mind of the market*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Zeithaml, V.A., Berry, L. e Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.

Siti internet consultati

www.citybrandsindex.com
www.embratur.gov.br
www.enit.it
www.futurebrand.com
www.italia.it
www.magicitaly.wordpress.com
www.nationbrandsindex.com
www.realinstitutoelcano.org
www.spain.info
www.turismo.gov.br

Video: Campagna L'Italia che gli italiani non conoscono
www.governo.it/GovernoInforma/campagne_comunicazione/index.html

Video: Spot Magic Italy
www.youtube.com/watch?v=CtH-UKaS-kk&feature=related

Video: The world meets in Brazil. Come celebrate life.
www.youtube.com/watch?v=LqhHFd113Fo

Indice delle tabelle

Tabella 1.1 Definizioni di competitività

Fonte: nostra elaborazione

Tabella 2.1 Classifica dei fattori determinanti e importanti per la competitività turistica

Fonte: Crouch (2011)

Tabella 3.1 Principali contributi che riepilogano gli studi sull'immagine

Fonte: nostra elaborazione

Tabella 3.2 Selezione di definizioni sull'immagine di un prodotto, di un luogo e di una destinazione

Fonte: nostra elaborazione da Gallarza et al., (2002); Echtner e Ritchie (1991, 1993)

Tabella 3.4 Principali Indicatori tra modelli TDI e PCI

Fonte: Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011)

Tabella 5.1 Parametri misurati nel *World Competitiveness Yearbook*

Fonte: IMD (2011)

Tabella 5.2 Gruppi e Pilastri *The World Economic Forum's Europe 2020 Competitiveness Report*

Fonte: Schwab (2012)

Tabella 5.3 Macro aree, pilastri e sottoaree per calcolare la performance complessiva

Fonte: WEF (2011)

Tabella 5.4 Atteggiamenti e valori sezione 3.5 *World Competitiveness Yearbook*

Fonte: IMD (2011)

Tabella 5.5 Aree, pilastri indicatori *Global Competitive Index*

Fonte: WEF (2011)

Tabella 5.6 I fattori più comuni utilizzati negli studi sull'immagine (funzionali vs psicologici)

Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Tabella 5.7 Metodi di misurazione dell'immagine di una destinazione, calcolo degli attributi

Fonte: Echtner e Ritchie (1991)

Tabella 5.8 Analisi di studi sull'immagine in base al tipo di destinazioni (oggetto) e al tipo di campione (soggetto)

Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Tabella 5.9 Fattori interni ed esterni per la misurazione di un *brand*

Fonte: Interbrand (2012)

Tabella 5.10 *Hierarchical Decision model (HDM)*

Fonte: Futurebrand (2011)

Tabella 5.11 Indicatori per la misurazione dell'immagine elaborati dall'UNWTO
Fonte: UNWTO (2004)

Tabella 5.12 Indicatori per la misurazione del *brand* elaborati dall'UNWTO
Fonte: UNWTO (2004)

Tabella 5.13 Componenti dell'immagine e della personalità di una destinazione
Fonte: Ekinçi e Hosany (2006)

Tabella 5.14 Tipologie di fonti di informazione
Fonte: Govers, Go e Kumar (2007)

Tabella 6.1 Arrivi internazionali suddivisi tra economie internazionali ed emergenti (in milioni/persone)
Fonte: UNWTO (2012)

Tabella 6.2 Andamento *market share* turistico internazionale
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

Tabella 6.3 Arrivi internazionali suddivisi per continente (in milioni/persone)
Fonte: UNWTO (2012)

Tabella 6.4 Arrivi internazionali (in milioni/persone)
Fonte: UNWTO (2012)

Tabella 6.5 Ricavi settore turistico (in milioni/dollari)
Fonte: UNWTO (2012)

Tabella 6.6 Spesa settore turistico (in milioni/dollari)
Fonte: UNWTO (2012)

Tabella 6.7 PIL 2011 a prezzi correnti e a parità di potere d'acquisto (valori anche pro capite/in dollari)
Fonte: FMI (2010)

Tabella 6.8 Importazioni ed esportazioni nel 2011 (valori stimati in milioni di dollari)
Fonte: CIA (2011)

Tabella 6.9 Crescita del PIL (in valori %)
Fonte: FMI (2005-2010)

Tabella 6.10 Costo della vita, posizionamento di alcune città italiane e brasiliane
Fonte: elaborazione da Mercer (2012)

Tabella 6.11 Qualità della vita, posizionamento di alcune città italiane e brasiliane
Fonte: nostra elaborazione da Mercer (2012)

Tabella 6.12 Performance complessiva Italia e Brasile / posizionamento
Fonte: IMD (2011)

Tabella 6.13 Competitività per segmenti

Fonte: IMD (2011)

Tabella 6.14 Performance complessiva Brasile/Italia

Fonte: Schwab (2011)

Tabella 6.15 Competitività Brasile/Italia - Posizione/Punteggio 2011-2012 e 2009/2010

Fonte: Schwab (2011; 2009)

Tabella 6.16 Competitività Brasile/Italia - Posizione/Punteggio per segmenti 2011-2012

Fonte: Schwab (2011)

Tabella 6.17 Confronto della competitività turistica tra economie avanzate ed emergenti

Fonte: Schwab (2009)

Tabella 6.18 Confronto della competitività turistica tra economie avanzate ed emergenti per aree

Fonte: WEF (2011)

Tabella 6.19 Confronto della competitività turistica di Italia e Brasile (2011 e 2009)

Fonte: WEF (2011)

Tabella 6.20 Confronto della competitività turistica di Italia e Brasile per pilastri

Fonte: WEF (2011)

Tabella 6.21 Confronto tra Indice di apertura verso l'esterno e Indice di competitività turistica

Fonte: Schwab (2011)

Tabella 6.22 Confronto tra Indice di sviluppo umano e Indice di competitività turistica

Fonte: UNWTO, su dati WEF e UNDP (2010)

Tabella 6.23 Confronto priorità data al turismo Italia/Brasile

Fonte: WEF (2011)

Tabella 6.24 Tipologia di mercati target per il Brasile

Fonte: Piano Aquarela 2020 (2020)

Tabella 6.25 Immagine positiva e negativa del Brasile all'esterno

Fonte: Ministero del Turismo del Brasile (2007)

Tabella 6.26 Indice di competitività turistica Brasile (valori medi)

Fonte: Medeiros Barbosa (2010)

Tabella 6.27 Suddivisione delle 65 destinazioni turistiche prioritarie in Brasile

Fonte: Medeiros Barbosa (2010)

Tabella 6.28 Classifiche dei primi quindici luoghi italiani

Fonte: Doxa (1998)

Tabella 6.29 Giudizio dei Tour Operator

Fonte: ENIT (1997)

Tabella 6.30 Aspetti analizzati e punteggi per l'Italia
Fonte: Doxa (2005)

Tabella 6.31 Confronto tra i luoghi più noti
Fonte: elaborazione da Doxa (1998; 2005)

Tabella 6.32 Confronto tra Italia, Francia, Spagna e Grecia a livello di percezione turistica
Fonte: Doxa (2005)

Tabella 6.33 L'immagine: indicatori per il posizionamento dell'immagine delle regioni e delle macroaree
Fonte: Doxa (2008)

Tabella 6.34 Identità locale (genius loci) (c) Tradizioni e modus vivendi - Risultati
Fonte: Doxa (2008)

Tabella 6.35 Il potenziale turistico del Brasile per l'Italia
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo (2011)

Tabella 6.36 Tipologia di punteggio per calcolare l'indice qualitativo d'immagine
Fonte: Regione Abruzzo (2012)

Tabella 6.37 STL e organizzazione turistica in Italia
Fonte: elaborazione da Becheri e Maggiore (2011) e sito ONTIT (2012)

Tabella 6.38 Principali loghi e *slogan* turistici a livello nazionale
Fonte: nostra elaborazione

Tabella 6.38 Elenco dei *brand* turistici delle regioni d'Italia
Fonte: nostra elaborazione

Tabella 6.40 Elenco dei *brand* turistici degli stati brasiliani
Fonte: nostra elaborazione

Indice delle figure

Figura 1.1 Determinanti del vantaggio competitivo delle nazioni: il modello a Diamante
Fonte: Porter (1990)

Figura 2.1 Modello e fattori per una destinazione competitiva e sostenibile
Fonte: Crouch e Ritchie (2006)

Figura 2.2 Confronto di destinazione per fattori determinanti
Fonte: Myers e Alpert (1968)

Figura 3.1 Sistema interattivo delle componenti dell'immagine
Fonte: Tasci, Gartner e Cavusgil (2007a)

Figura 3.2 Modello di formazione dell'immagine di una destinazione
Fonte: Beerli e Martín (2004)

Figura 3.3 Modello di formazione dell'immagine di una destinazione
Fonte: Baloglu e McCleary (1999)

Figura 3.4 Path model caratteristiche determinanti dell'immagine di una destinazione prima della visita
Fonte: Baloglu e McCleary (1999)

Figura 3.5 Modello integrato sull'immagine di un luogo
Fonte: Elliot, Papadopoulos e Seongseop (2011)

Figura 4.1 Logo Joburg
Fonte: Vanolo (2012)

Figura 5.1 Attributi utilizzati per l'analisi dell'immagine di una destinazione
Fonte: Beerli e Martín (2004)

Figura 5.2 Metodologie non quantitative
Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Figura 5.3 Metodologie quantitative
Fonte: Gallarza, Saura e Garcia (2002)

Figura 5.4 Gerarchia della *Consumer based brand equity* per le destinazioni
Fonte: Pike (2005)

Figura 5.5 *Brand Pyramid*
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

Figura 5.6 *Brand Wheel*
Fonte: Anholt e UNWTO (2009)

Figura 5.7 Dimensioni e sottodimensioni *Country Brand Index*
Fonte: Futurebrand (2011)

Figura 5.8 *The Nation Brand Hexagon*

Fonte: Anholt (2000)

Figura 5.9 *The City Brand Hexagon*

Fonte: Anholt (2000)

Figura 5.10 Modello di posizionamento per l'immagine della destinazione turistica

Fonte: Lin e Huang (2009)

Figura 6.1 Performance Italia

Fonte: Schwab (2011)

Figura 6.2 Performance Brasile

Fonte: Schwab (2011)

Figura 6.3 Performance dell'Italia *Country Brand Index 2011-2012*

Fonte: Futurebrand (2011)

Figure 6.4-6.12 Loghi utilizzati per la promozione turistica del Brasile

Fonte: Barroso e Mota (2010)

Figura 6.13 Copertina opera di Burle Marx

Fonte: Barroso e Mota (2010)

Figura 6.14 Logo ufficiale *Brasil Sensacional!*

Fonte: Ministero del Turismo del Brasile (2006)

Figure 6.15-6.16 Applicazione e sviluppo del logo *Brasil Sensacional!*

Fonti: varie

Figure 6.17-6.21 Campagna *Brasil, vire fã!*

Fonti: varie

Figure 6.22 Campagna *The world meets in Brazil. Come celebrate life*

Fonti: Embratur (2012)

Figure 6.23-6.26 Loghi istituzionali ENIT

Fonte: MAE (2012)

Figura 6.27 Logo Italia ENIT

Fonte: ENIT (1990)

Figure 6.28-6.29 Logo Italia "IT"

Fonti: varie

Figura 6.30 Logo Italia Much More

Fonte: MAE (2012)

Figura 6.31 Logo Italia Magic Italy

Fonte: Antonucci (2009)

Figure 6.32-6.33 Logo Italia ed ENIT

Fonte: sito ENIT www.enit.it (2012)

Figure 6.34 Campagna promozionale “l’Italia del Gol”

Fonte: sito ENIT www.enit.it (2012)

Figure 6.35 Campagna promozionale “L’Italia che gli italiani non conoscono”

Fonte: Governo Italiano www.governo.it (2012)

Figura 6.36 Gastronomia e vini

Fonte: Doxa (2008)

Figura 6.37 Accoglienza e simpatia

Fonte: Doxa (2008)

Figura 6.38 Stile e modus vivendi

Fonte: Doxa (2008)

Figure 6.39-6.40 Manifesto e logo *España*

Fonte: www.spain.info (1982)

Figura 6.41 Logo *Spain, Everything under the sun.*

Fonte: www.spain.info (1982)

Figure 6.42 Logo *España. Passion for life*

Fonte: www.spain.info (1991)

Figure 6.43 Logo *Smile! You are in Spain*

Fonte: www.spain.info (2005)

Figura 6.44 Campagna *España. Passion for life*

Fonte: www.spain.info (1991)

Figure 6.45 *España. Smile! You are in Spain*

Fonte: www.spain.info (2005)

Figure 6.46 Campagna promozione *Spain Marks*

Fonte: www.spain.info (2010)

Figure 6.47 Logo e campagna promozione *España. I need Spain*

Fonte: www.spain.info (2010)

Ringraziamenti

Desidero ringraziare innanzitutto Roberta Gemmiti, per la sua pazienza, per avermi riportato spesso con i piedi per terra e spinto ad andare avanti anche nei momenti più confusi.

Un grazie inoltre:

A tutti coloro che in varie forme sono legati al dipartimento e in particolare al prof. Alleva e al prof. Spinelli per avermi accolto in un caldo pomeriggio di giugno senza preavviso dandomi rifugio e direzioni, come lo si offre ad uno straniero.

Ai miei “angeli custodi” Giuseppe e Filippo, per avermi protetto, avvertito e consigliato ogni volta che ce n'era bisogno, per la loro presenza anche nei casi più estremi come l'Eastman.

A tutti gli incontri fatti in questi anni di dottorato, in particolare a Raffaella, e a tutti coloro che mi hanno facilitato i miei viaggi a Roma e a Torino, amicizie che so resisteranno al tempo e alla distanza.

A tutte le biblioteche pubbliche frequentate in questi anni, dalla piccola S. Doná, a quelle di Roma, Torino, Milano, Venezia fino alle biblioteche di Londra, Barcellona e del Brasile: grazie per i libri, per l'accesso a internet e soprattutto per gli stimoli e le infinite occasioni di ricerca e crescita collettiva. Non so davvero come avrei fatto senza queste seconde case!

A tutti coloro che mi hanno accompagnato fino ad oggi in questa strada e hanno creduto in me, rispettando le mie scelte, in particolare un grazie ai miei genitori e alla mia famiglia, agli amici vicini e lontani e ai colleghi di lavoro.

Alla geografia, per avermi mostrato differenze, somiglianze e le vere distanze.

Al Brasile per avermi insegnato ad accettare la complessità e le difficoltà, ad apprezzare la gioia ed il presente.

Alla ricerca scientifica in generale affinché continui ad avere spazi e luoghi. Un grazie in particolare al personale dei centri prevenzione tumori di Candiolo e Aviano perché stare bene è una questione di informazione e di responsabilità!

Infine, grazie a chi ogni giorno divide e moltiplica la sua vita con me.